UNIVERSIDAD NACIONAL

PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POSTGRADO – UNIDAD DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E. N° 066 "MIGUEL GRAU", DISTRITO DE ZORRITOS, PROVINCIA DE CONTRALMIRANTE VILLAR, REGIÓN TUMBES. 2015

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

AUTOR: LUIS MANUEL ROSILLO VALLADARES

LAMBAYEQUE – PERÚ – 2017

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E. N° 066 "MIGUEL GRAU", DISTRITO DE ZORRITOS, PROVINCIA DE CONTRALMIRANTE VILLAR, REGIÓN TUMBES. 2015

PRESENTADA POR:

_____	_____
Luis Manuel Rosillo Valladares	Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
AUTOR	ASESOR

APROBADO POR:

_____
Dr. Bances Acosta Manuel
PRESIDENTE DEL JURADO

_____
M.Sc. Martha Ríos Rodríguez
SECRETARIO DEL JURADO

_____
M.Sc. Beldad Fenco Periche
VOCAL DEL JURADO

Lambayeque, 2017

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por darme el privilegio de interactuar con otros seres humanos, por darme salud y guiar mi camino existencial para superar dificultades y alcanzar metas con estudio, esfuerzo, sacrificio, paciencia y amor, para así poder servir mejor a los demás.

A mi esposa y a mis hijas, que son la razón de mi existencia y la inspiración de este trabajo, que con su apoyo y comprensión, me impulsan siempre a seguir adelante.

El autor

AGRADECIMIENTO

Infinitas gracias a Dios por tantas bendiciones recibidas y a mi familia, mi esposa y mis hijas, por su apoyo incondicional.

A todos los docentes del Programa de Maestría de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, por su contribución en mi formación personal y profesional.

A mis amigos y compañeros de estudio de Maestría, por haber compartido experiencias pedagógicas y personales.

A los colegas y estudiantes de mi Institución Educativa, por el apoyo brindado.

El autor

ÍNDICE

Pág.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación del objeto de estudio 11

1.2. Evolución Histórico Tendencial del objeto de Estudio 16

1.3. Características del problema 19

1.4. Metodología de la Investigación 21

1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación 21

1.4.2. Población y muestra 21

1.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 21

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Marco teórico conceptual 23

2.1.1. Clima organizacional 23

2.1.1.1. Factores que influyen en el clima organizacional 25

2.1.2. Teorías del clima organizacional 29

2.1.2.1. Teoría del clima organizacional de Rensis Likert 29

2.1.2.2. Teoría clásica de Henry Fayol 32

2.1.2.3. Teoría socio clásica de Max Weber 35

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. Análisis y Resultados de encuestas aplicadas a los directivos, docentes y administrativos 36
3.2. Modelo teórico de la propuesta 57
3.3. Presentación de la propuesta 58

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

RESUMEN

El problema que se trata en el presente trabajo de investigación es la presencia de un clima organizacional débil en la Institución Educativa N° 066 “Miguel Grau”, distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar del departamento de Tumbes, que se manifiesta por las malas relaciones que presentan los docentes, deficiencias en la organización directoral, los equipos de trabajo docente no funcionan eficientemente, en la desmotivación del personal docentes y administrativo, trayendo como consecuencia una deficiente convivencia laboral, un clima organizacional desagradable que afecta al desarrollo institucional, al logro de los objetivos y por ende a la calidad educativa.

El objetivo de la investigación es proponer estrategias basadas en la Teoría clásica de Henry Fayol, Teoría de Rensis Likert y en la teoría de Max Weber, que permitan mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 066 “Miguel Grau”, distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar del departamento de Tumbes.

La hipótesis asumida es la siguiente “Si se diseñan estrategias basadas en la Teoría clásica de Henry Fayol, Teoría de Rensis Likert y en la teoría de Max Weber, entonces se contribuirá a la mejora del clima organizacional de la Institución Educativa N° 066 “Miguel Grau”, distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar del departamento de Tumbes.

Los datos estadísticos, muestran que el clima organizacional que mantienen los docentes de dicha I.E. presenta problemas en las relaciones humanas, liderazgo, valores. Como resultado a esto, se obtuvo es la elaboración de estrategias para para mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa. Se concluye afirmando que las estrategias promueven la mejora del clima organizacional en la Institución educativa N° 066 “Miguel Grau”, distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar del departamento de Tumbes.

Palabras claves: Estrategias, clima organizacional.

ABSTRACT

The problem addressed in the present research work is the presence of a weak organizational climate in the Educational Institution N ° 066 "Miguel Grau", district of Zorritos, province of Contralmirante Villar in the department of Tumbes, which is manifested by the bad relationships that teachers present, deficiencies in direct management, teaching teams do not work efficiently, in the demotivation of teaching and administrative staff, resulting in a deficient work coexistence, an unpleasant organizational climate that affects institutional development, achievement of the objectives and therefore to the educational quality.

The objective of the research is to propose strategies based on the classic Theory of Henry Fayol, Theory of Rensis Likert and Max Weber's theory, which allows improving the organizational climate of the Educational Institution N ° 066 "Miguel Grau", district of Zorritos , Province of Contralmirante Villar, Department of Tumbes.

The classic hypothesis is the following one: Henry Fayol, Theory of Rensis Likert and in the theory of Max Weber, then it is contributed to the improvement of the organizational climate of the Educational Institution N ° 066 "Miguel Grau", district of Zorritos, province of Contralmirante Villar of the department of Tumbes.

The statistical data, show that the organizational climate that maintains the teachers of said I.E. It presents problems in human relationships, leadership, values. As a result of this, the formulation of strategies to improve the organizational climate in the Educational Institution was obtained. It is concluded that the strategies promote the improvement of the organizational climate in Educational Institution N ° 066 "Miguel Grau", district of Zorritos, province of Contralmirante Villar, department of Tumbes.

Keywords: Strategies, organizational climate.

INTRODUCCIÓN

La escuela hoy en día conserva una base organizativa sintetizada en la división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. Esto engendra determinados patrones de comportamiento que no son imputables al sujeto-persona que se desempeñe en la organización, sino a la dinámica en sí del sistema.

No es fácil visualizar el clima institucional de las instituciones educativas. Es necesario inferirlo a partir de la observación de distintos componentes tales como: el modo en que se tejen y destejen las relaciones entre sus actores, el liderazgo, los conflictos y las modalidades de enfrentarse a los mismos, el modo de establecerse las normas y su cumplimiento, el sentido de pertenencia a la institución y la participación, entre otros.

Las relaciones personales que están basadas en el desarrollo de las habilidades sociales de los actores y el clima organizacional se afectan recíprocamente: un clima institucional armonioso potencia relaciones personales sanas y estas retroalimentan dicho clima. Asimismo, el tema de la convivencia tiene importancia en la medida que posee estrecha relación con el clima organizacional y las relaciones interpersonales, que a su vez influyen significativamente en los rendimientos escolares de los estudiantes.

Este es un tema muy complejo que en el caso de las instituciones de la Educación Básica debe transitar en la búsqueda de nuevos caminos para el manejo y la resolución de conflictos a través de cambios de estrategias, en las cuales los actores de la institución sean partícipes de documentos internos que pauten las normas de la convivencia. Se ha de tener en cuenta que los jóvenes de estas instituciones deben ser capaces de responsabilizarse de sus actos e imponerse a sí mismos los límites para convivir adecuadamente en el la institución educativa.

Debido a lo anteriormente mencionado, es que surge la iniciativa de este estudio en cual plantea el siguiente problema: Se observa un clima organizacional débil y desagradable, en la Institución Educativa N° 066 “Miguel Grau”, distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar del departamento de Tumbes, el cual

se manifiesta por las malas relaciones que presentan los docentes, deficiencias en la organización directoral, los equipos de trabajo docente no funcionan eficientemente, en la desmotivación del personal docentes y administrativo, trayendo como consecuencia una deficiente convivencia laboral, un clima organizacional desagradable que afecta al desarrollo institucional, al logro de los objetivos y por ende a la calidad educativa.

El objeto de estudio en el que se enmarca es el proceso de mejora del clima organizacional de la Institución Educativa N° 066 “Miguel Grau”, distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar del departamento de Tumbes.

El objetivo general que se plantea en el trabajo de investigación es: Proponer estrategias basadas en la Teoría clásica de Henry Fayol, Teoría de Rensis Likert y en la teoría de Max Weber, que permitan mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 066 “Miguel Grau”, distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar del departamento de Tumbes.

La hipótesis que se planteó fue “Si se diseñan estrategias basadas en la Teoría clásica de Henry Fayol, Teoría de Rensis Likert y en la teoría de Max Weber, entonces se contribuirá a la mejora del clima organizacional de la Institución Educativa N° 066 “Miguel Grau”, distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar del departamento de Tumbes.

Es así que luego de procesar los datos obtenidos en el cuestionario a los docentes, se determinó la realidad problemática, como un clima organizacional caracterizado por las malas relaciones entre docentes, la débil organización durante el trabajo en equipo, deficiencias a nivel directoral.

En los que se refiere a la propuesta de gestión se encuentra determinada básicamente en tres estrategias que abarcan desde la comunicación, liderazgo y valores, las cuales se desarrollaran de manera periódica con los docentes de la Institución educativa N° 066 “Miguel Grau”, distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar del departamento de Tumbes.

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

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

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

En el tercer capítulo se encuentra constituido por el análisis e interpretación de los datos obtenidos de la encuesta realizada a los directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa N° 066 “Miguel Grau”, distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar del departamento de Tumbes.

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

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación del objeto de estudio

Tumbes es uno de los veinticuatro departamentos del Perú. Su capital es la homónima ciudad Tumbes. Está ubicado en el extremo noroeste del país, limitando al oeste y norte con el golfo de Guayaquil (océano Pacífico), al este con Ecuador, y al sur con Piura. Es considerado el departamento menos extenso con 4 669.20 kilómetros cuadrados y con 42,9 hab/km² es el quinto más densamente poblado, por detrás de Lima, Lambayeque, La Libertad y Piura.

El clima de la región de Tumbes es cálido, húmedo tropical y semi seco tropical, con una temperatura promedio de 25,3 °C. La temperatura máxima en verano es de 40 °C en (mayor a ésta si el evento El Niño está presente) y mínima de 18 °C en las noches de los meses de invierno. La temperatura raramente baja durante el día de los 26 °C. En los meses de primavera y otoño la temperatura oscila entre los 30 °C y 21 °C. Dentro de las provincias del departamento de Tumbes, se encuentran: Contralmirante Villar, Zarumilla, Tumbes. A continuación se presentará el mapa de Tumbes:

La provincia de Contralmirante Villar, Limita por el norte y por el oeste con el Océano Pacífico; por el este con la provincia de Tumbes; y por el sur con el departamento de Piura. Esta provincia fue creada mediante Ley N° 9667, el 25 de noviembre de 1942, durante el primer gobierno del Presidente Manuel Prado Ugarteche. Esta provincia a su vez se divide en tres distritos: Canoas de Punta Sal, Casitas y Zorritos.

Por otro lado, en el distrito de Zorritos de la provincia Contralmirante Villar se encuentra ubicado la población de la Institución Educativa N°066 “MIGUEL GRAU”. Este distrito es un pueblo costero, bañado por las tibias aguas del mar de Grau y con hermosas playas turísticas.

Este distrito, posee ricos recursos hidrobiológicos como langostinos, peje, corvina, maraño, langosta, tollo, ostra, etc.; Hidrocarburos en el zócalo marino y terrestre; bosque seco con especies nativas como el zorro, oso hormiguero, zarigüeya, iguanas; aves como la zoña, gavilán, urracas, pájaro carpintero, palomas, pechito rojo, etc. Plantas como el algarrobo, charán, hualtaco, overal, zapote de zorro. Sus suelos son colinas arcillosas y pedregosas.

Además, la fauna marina constituye su principal alimento y actividad económica, los principales productos marinos extraídos de sus aguas son: Mero, Róbalo, Cherela, Pámpano, Congrio, Corvina, Tollo, Langostino, Perico, Cachema, Bagre, Peje, Blanco, Ostras, etc.

Sin embargo, la extracción indiscriminada de los productos hidrobiológicos, por pobladores que no tienen la orientación necesaria para extraer en forma racional y tecnificada los recursos marinos; también la presencia de la pesca industrial (embarcaciones arrastreras) y la actividad de explotación de hidrocarburos (gas y petróleo) en el mar, ha permitido cierta contaminación y depredación, ahuyentando las especies marinas; por lo tanto causa mucho daño a los pescadores artesanales y la población.

La pesca artesanal, es la principal actividad económica del pueblo Grau; cerca del 90 % de las familias subsisten de la pesca. La mayoría de los productos

extraídos son distribuidos a los diferentes mercados (frescos o procesados) en donde tienen gran demanda por su excelente calidad y la otra parte para consumo familiar. Otra parte de la población se dedica al comercio.

Existen muchos factores condicionantes del buen desarrollo del pueblo de Grau, tanto a nivel geográfico, social, cultural, etc.

El nivel de maltrato a mujeres y niños, es muy frecuente. Los padres de familia tienen baja autoestima al incidir en los vicios de alcoholismo, drogadicción, juegos de casino, etc., por lo consiguiente esto trae problemas de violencia en la familia; la injusticia social es obvia en la comunidad, las autoridades hacen oídos sordos a los problemas que ocurren diariamente con la gente, sobre todo con los más necesitados; la educación de los padres es muy baja, para ello nadie hace nada para solucionar este problema, se mantienen con un pensamiento y actitud muy conformista y hace poco porque prevalezcan sus derechos; y la afectividad paternal es muy poca, los padres tienen una formación machista, y tienen poca comunicación con sus hijos, poco amor le brindan.

Nuestro centro educativo se encuentra en una zona muy peligrosa ya que cerca está la carretera panamericana muy fluida por vehículos de carga pesada, y de circulación nacional e Internacional; también parte de nuestra infraestructura se encuentra amenazada por el paso del tiempo, presentando ambientes antiguos y de riesgo.

La Institución Educativa N° 066 “Miguel Grau”, se inicia en 1940 cuando funcionaba en esta comunidad de Grau y en una casa, la Escuela Mixta Unidocente Nº 52, en la cual laboraba la Srta. Agustina Arellano y posteriormente las Profesoras Julieta Moran de Morón, Josefa Guerra de García y Bertilda Alemán de Pérez, correlativamente. Posteriormente, esta escuela, fue desdoblada en Escuela Unidocente de Mujeres Nº 52 y Escuela Unidocente de Varones Nº 39 en el año de 1949, cuyos primeros Directores fueron la profesora María Concepción Rosillo Silva de Alvarado y profesor Juan Palomino Cedillo, respectivamente. Estas funcionaron en diversas casas.

En los años 1953, la Escuela Unidocente de Mujeres Nº 52 pasó a funcionar en una casa, cerca de la plataforma deportiva actual de este Colegio. Más tarde en 1960 las dos escuelas mencionadas (Nº 52 y Nº 39) fueron ubicadas en el actual terreno que ocupa la Nº 066. En ese año hubo incremento de personal, dejando de ser Unidocente. Es preciso resaltar, que según Resolución Suprema del 9 de mayo de 1959, expedida por el Ministerio de Fomento y Obras Públicas, la Empresa Petrolera Fiscal, (E.P.F.) donó un terreno de 2,575 mts para la construcción de un local escolar en Grau, siendo aceptada dicha donación por el Ministerio de Educación Pública con la Resolución Ministerial Nº 9019 del 10 de junio de 1960.

En 1971, fue fusionada Pedagógica y Administrativamente, La escuela de mujeres Nº 11152 y la escuela de Varones Nº 11139, fundándose la escuela primaria Nº 12066, con la Resolución Ministerial Nº 1109 del 30 de marzo de 1971, siendo la primera Directora la Profesora María Concepción Rosillo Silva de Alvarado. Con Resolución Directoral Zonal Nº 0414 del 30 de julio de 1980, se crea el Centro Educativo Inicial 92-107 a partir del 02 de mayo de 1980, funcionando en un sector del terreno de la E.P. Nº 066.

Sucedieron los años, hasta que con resolución Directoral Nº 1053 del 13 de abril del 2000, se da ampliación del Centro Educativo Primario Nº 066 Miguel Grau a Nivel Secundario de Menores en el Primer Grado y los siguientes en forma progresiva. Meses más tarde, se fusionaron los niveles Inicial de C.E. Nº 107 y los Niveles de Primaria y Secundaria del Colegio Nº 066 “MIGUEL GRAU” formando un solo Centro Educativo Nº 066 con R.R.S. Nº 03245 – 21 – 11 -2000; prestando los servicios de Inicial, Primaria y Secundaria. A la actualidad, ofrece el servicio educativo en los tres Niveles, con moderna infraestructura y equipos tecnológicos.

La población escolar, plana docente y padres de familia de la I.E. N° 066 “MIGUEL GRAU” en el año 2016, estuvo conformada por:

CUADRO N° 01

NIVEL	GRADO	SEXO		TOTAL
		H	M	
INICIAL	3 AÑOS	11	06	17
	4 AÑOS	04	08	12
	5 AÑOS	07	09	16
	SUB-TOTAL	22	23	45
PRIMARIA	PRIMERO	06	09	15
	SEGUNDO	05	05	10
	TERCERO	09	12	21
	CUARTO	04	06	10
	QUINTO	08	05	13
	SEXTO	08	06	14
	SUB-TOTAL	40	43	83
SECUNDARIA	PRIMERO	07	03	10
	SEGUNDO	04	06	10
	TERCERO	02	05	07
	CUARTO	06	05	11
	QUINTO	01	02	03
	SUB-TOTAL	20	21	41
	TOTAL (suma sub-totales)	82	87	169

FUENTE: ARCHIVOS IE N°066

CUADRO N° 02

TRABAJADORES	SEXO		TOTAL
	H	M	
DOCENTES	09	10	19
ADMINISTRATIVOS	03	02	05
TOTAL	12	12	24

FUENTE: ARCHIVOS I.E. N°066

CUADRO N° 03

PADRES DE FAMILIA		
SEXO		TOTAL
H	M	
65	65	130

FUENTE: ARCHIVOS I.E. N°066

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

La psicología organizacional antes conocida como Psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados, para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar.

Las investigaciones sobre psicología organizacional fortalecieron el crecimiento de esta disciplina ampliando la cobertura de la misma hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones.

Los psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desenvolvimiento laboral. Empezando a abordar otros campos que se interrelacionaban de forma constante como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, el impacto de la personalidad y las características propias de un individuo, la forma en que se abordan problemas, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral.

“Cada organización genera una cultura específica y en esos términos busca a personas que se adapten a ella y puedan desarrollar sus capacidades dentro de la misma, apoyando los procesos y objetivos organizacionales. Y es allí donde entran a jugar un papel de suma importancia, las estrategias de la psicología organizacional, la cual se encarga de identificar y conocer a las personas explorando sus motivaciones así como la mejor forma de poner en juego las competencias que poseen, el buen manejo de una adecuado clima organizacional que permita a los individuos adaptarse fácilmente.” (Gómez L, 2011)

Centrados en este aspecto, y conociendo el nacimiento de esta rama de la psicología se da espacio entonces al término de clima organizacional, el cual según investigaciones se planteó en la década de los sesenta por Lewin con su trabajo Espacio Vital, definido “como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo”. Además hace énfasis en la relación del hombre con el medio. Lewin, sugiere “la existencia de mente cerrada o abierta dependiendo de su relación con el medio junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Otra consideración importante que cabe resaltar es la propuesta por Fernández y Sánchez 1996 (citado por Edel, R, 2007) quienes consideran que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de como los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición lleva a la conducta. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima organizacional.

Al respecto, Rensis Likert (1986), “menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.”

Brunet (2011), considera que los orígenes de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

Escuela de la Gestalt, corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX. Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es más que la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan cuatro principios importantes de la percepción del individuo:

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

b) Crear orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento

c) Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en

d) función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

El enfoque de Gestal menciona que “el todo es mayor que la suma de sus partes” y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos. (…) Al respecto “Argirys (1957, citado en Marín, 2003 & Rodríguez, 2010) observa la centralización del poder de controlar, dirigir, planear y evaluar en manos de unos cuantos jefes; lo cual provoco que los subordinados se convirtieran en seres pasivos, con falta de responsabilidad y autocontrol. Al ver los resultados anteriores, propuso una mayor independencia a los subordinados en cuanto a la toma de decisiones y crear una cultura organizacional más informal”

De tal modo, la percepción dada en este entorno en particular influye de manera negativa en el comportamiento de un empleado, ya que lo convierte en una persona incapaz de tomar iniciativa en el desarrollo de actividades en su puesto de trabajo y de innovar y potenciar su desempeño al interior de la organización a la que pertenece disminuyendo la productividad de la misma.

Escuela Funcionalista. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (…), los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Para Bronislaw, el clima se presenta como integrado, funcional y coherente por lo tanto cada elemento o dimensión aislado del mismo solo puede analizarse considerando los demás. Esta escuela, por ende, plantea que las organizaciones deben atender a los intereses de los individuos y la forma de cómo se establece para satisfacer las necesidades de los mismos. Las organizaciones deben reflejar en sus estructuras, procesos, formas y políticas el hecho de que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

El clima organizacional en la I.E. N° 066 “Miguel Grau” se caracteriza por presentar la falta de liderazgo en la gestión institucional, considerada como la falta de conducción para lograr los fines institucionales establecidos; Bajo nivel de comunicación, definido como falta de comunicación entre docentes, 65% de los encuestados opinaron que no existe una comunicación entre la comunidad educativa; los docentes son conflictivos por lo que existe hipocresía, llegándose a la conclusión que la comunicación se reduce al chisme, donde los mensajes llegan distorsionados y cambiados; por lo que se puede decir que es un factor negativo, lo que demuestra un pésimo clima organizacional.

Existen deterioradas relaciones humanas, determinados como la deficiente interacción con ellos mismos no respetando reglas, existe falta de respeto, hipocresía y escasa confianza con los demás. Por lo que se concluye que el clima organizacional se muestra sombrío, falta de estímulos por la labor realizada, reflejado en el desempeño que realiza durante su trabajo, además, de la carencia de interés por parte de la directora, quien ignora, critica y no valora el trabajo de los docentes.

Los estudiantes muestran deficiencias en logro de aprendizaje, siendo los mismos docentes quienes refieren que es debido a los problemas entre docentes. A esto se le suma, la falta de monitoreo permanente en las acciones educativas por parte del equipo directivo; entendemos monitoreo como la función administrativa que consiste básicamente en el acompañamiento y gestión de los aprendizajes y la comparación de objetivos logrados.

Referente a las relaciones interpersonales que se observa en la I.E. existe, un trato negativo en el personal, debido a que existe desconfianza, discrepancias entre ellos, lo que ocasiona que las relaciones interpersonales sean negativas; la falta de solidaridad, reflejada en las actitudes individualistas entre docentes debido a la intención de sobresalir de forma personal.

Suelen agredirse verbalmente e hipocresía entre los docentes, existencia de injusticia, debido a ciertas preferencias para algunos docentes, no existe equidad; son indiferentes con las actividades de la I.E. Pese a la convivencia laboral, no logran tolerarse los docentes, son impulsivos por lo que se puede concluir que la falta de tolerancia perjudica el clima organizacional y las relaciones interpersonales.

Por tanto, podemos decir que en la I.E. N° 066 “Miguel Grau” existe un Clima organizacional caracterizado por la falta de liderazgo, deficiente nivel de comunicación, deterioradas relaciones humanas y falta de estímulos a los docentes y a los estudiantes por las labores que realizan. Además, la existencia de un trato negativo en el personal, falta de solidaridad, agresiones verbales, trato

injusto e indiferencia, lo que no permite cumplir con los objetivos y que obstaculiza el proceso de enseñanza aprendizaje.

1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación

La presente investigación, se encuentra en el paradigma interpretativo, es decir, interpreta el objeto estudiado según el contexto de los actores lo que dicen y hacen. El problema se manifiesta en el objeto mientras que el objetivo pretende resolver el problema. Es así que el objeto de estudio que tiene relación con la persona que lo estudia y el grado de posible subjetividad se reducirá a lo máximo aplicando la rigurosidad científica.

El diseño de investigación es descriptivo y consiste en la presentación descriptiva de los datos, con una explicación que permite evaluar los factores que determinan el tipo de clima organizacional de los docentes y directivos de la Institución Educativa N°066 “Miguel Grau”, del distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar del departamento de Tumbes.

1.4.2. Población y muestra

La población de la investigación, estuvo conformada por los docentes de la Institución Educativa N°066 “Miguel Grau” del distrito Zorritos, provincia de Contralmirante Villa del departamento de Tumbes

La muestra, queda constituida por 18 docentes, tanto del nivel inicial, primaria y secundaria de la Institución Educativa N° 066 “Miguel Grau” del distrito Zorritos, provincia de Contralmirante Villa del departamento de Tumbes

1.4.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de datos se aplicaron técnicas primarias y secundarias con la aplicación de un instrumentos, para la primaria, se realizó dos técnica siendo la primera es **la entrevista** siendo su instrumento de

aplicación el cuestionario de entrevista para poder determinar el clima organizacional de la I.E. y por último las una técnica secundarias que es el **análisis de contenido, las fichas bibliográficas y textuales**, para el desarrollo de la investigación en el marco teórico, estadística, etc.

Previa a la aplicación del cuestionario se conversó con los responsables de la institución educativa, a quienes se les informó acerca de los objetivos del estudio y la estrategias para su desarrollo. Se dedicó un tiempo especial para explicar sobre el propósito de la misma y sus alcances en el mejoramiento del clima organizacional, además algunas observaciones o situaciones que no permitan alcanzarlo.

CAPÍTULO II:

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1.1. Clima Organizacional

El clima organizacional es un concepto amplio que da cuenta de los modos de relación, de distribución de roles, de promoción o límites de comportamientos, de las formas en que se definen las normas, etc.

Darío Rodríguez (1995), citado en el trabajo del Proyecto MECAEP. (1999) expresa que el clima organizacional "*es un concepto descriptivo que está referido a aspectos de la vida escolar difusos, intangibles, vivenciables más que medibles".* Posee un carácter global que abarca múltiples aspectos internos de la organización institucional que es "vivido" por todos los actores y repercute positiva o negativamente en la institución.

No es fácil visualizar el clima organizacional de las instituciones educativas. Es necesario inferirlo a partir de la observación de distintos componentes tales como: el modo en que se tejen y destejen las relaciones entre sus actores, el liderazgo, los conflictos y las modalidades de enfrentarse a los mismos, el modo de establecerse las normas y su cumplimiento, el sentido de pertenencia a la institución y la participación, entre otros.

Las relaciones personales que están basadas en el desarrollo de las habilidades sociales de los actores y el clima organizacional se afectan recíprocamente: un clima organizacional armonioso potencia relaciones personales sanas y estas retroalimentan dicho clima. Asimismo, el tema de la convivencia tiene importancia en la medida que posee estrecha relación con el clima organizacional y las relaciones interpersonales, que a su vez influyen significativamente en los rendimientos escolares de los estudiantes. Este es un tema muy complejo que en el caso de las instituciones de la Educación Básica debe transitar en la búsqueda de nuevos caminos para el manejo y la

resolución de conflictos a través de cambios de estrategias, en las cuales los actores de la institución sean partícipes de documentos internos que pauten las normas de la convivencia. Se ha de tener en cuenta que los jóvenes de estas instituciones deben ser capaces de responsabilizarse de sus actos e imponerse a sí mismos los límites para convivir adecuadamente en el la institución educativa.

La participación es otro componente importante del clima organizacional. Es definida por Frigerio, G. Poggi, M. Tiramonti, G. y Aguerrondo, I. (1992:104) desde la perspectiva del análisis institucional como:

"el conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia de ese elemento común que conforma el ámbito de lo público"

La importancia de la participación radica en ser una vía clave para el desarrollo de sentimientos de pertenencia. El valor de la participación se fundamenta en:

- Considerar la institución como una construcción de seres humanos libres, que al participar en ella definen las normas que regulan su propio comportamiento y los derechos y obligaciones a los que están sujetos;

- Comprometer a los actores para poder llevar a cabo cualquier proyecto lo cual supone la colaboración en tareas institucionales elaborando un orden para su efectivización.

- Contribuir al perfeccionamiento de un régimen democrático.

Un requisito para que la participación sea real es el manejo de la información y el saber inherente a la profesión.

Para los actores técnicos de la institución la participación recae fundamentalmente en el involucramiento y la responsabilidad por el aprendizaje de los estudiantes. La participación debe incorporar asimismo a los estudiantes y a los padres.

2.1.1.1. Factores que influyen en el Clima Organizacional

Partiendo de la idea de que la escuela es participativa, democrática, que atiende a la diversidad, colaborativa, podemos pensar que en su clima influyen los siguientes Factores:

El Respeto

- Trato considerado y cortes que se dispensa a los demás.
- Deferencia y aceptación de formas de pensar y actuar divergentes.

La Confianza

- Fe en las capacidades y lo que pueden hacer los demás.
- Confiabilidad en quienes nos rodean.

La Valoración de los Demás

- Generosidad con las cualidades de los demás.
- Reconocimiento de las conductas valiosas y actitudes positivas de quienes comparten responsabilidades.

Participación – democracia.

¿Qué sucede normalmente en un centro? ¿Quién participa? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Es efectiva es participación?

Acerca de quién participa en los organismos del centro, participan padres, alumnos y docentes. Fabián Maroto, afirma que la participación es también un proceso de aprendizaje y no sólo un mecanismo al servicio institucional. Lo que se intenta conseguir con la participación en los centros es su mejora como fin último, pero esto normalmente no se da en las instituciones porque no existe una implicación de los miembros que pertenecen a ella.

Fabián Maroto a este respecto expone que es absurdo tener en los centros órganos de participación si después lo que llevamos a cabo son tareas puramente burocráticas.

Liderazgo

Pasar de una participación puramente burocrática a una participación real en el centro va a depender, entre otros aspectos, de la persona que dirige ese centro, si es autocrático, democrático o laissez – faire.

Lo mejor es optar por un líder democrático, que tienen según Los certales 1992, las siguientes características:

- Líder elegido democráticamente.
- Admite discusión.
- Las decisiones se toman deliberando en común.
- La actuación del líder frente al grupo no directivo en el plano del contenido en el procedimiento para llegar a los objetivos señalados.
- Para el desarrollo de las tareas: el líder facilita y organiza el trabajo colectivo. Ayuda al grupo a percibir sus procesos, así como sus causas y motivaciones. Comparte responsabilidad con el grupo.

Productividad y satisfacción del grupo:

El grupo produce de forma positiva y con satisfacción. No hay apenas agresividad ni oposicionismo o tensión. El trabajo producido resulta original y constante. El espíritu de equipo es positivo y el grupo perduraría por sí solo si falta el líder.

Con este último punto nos estaría del todo de acuerdo, ya que planteo la necesidad de conflictos para que el centro evolucione y mejore; entendiendo ese conflicto como positivo, donde todos los miembros puedan discutir, hablar, y negociar todo para que el centro mejore y madure, sorteando todos los posibles problemas que puedan surgir.

Poder – cambio:

Es necesario abordar el problema del poder, ya que es tema crucial para el cambio. Según Saranson, las relaciones de poder deben cambiarse y conceder mayor importancia a los estudiantes y docentes. En cuanto a los docentes Saranson sugiere que deben tener más poder en cuanto a la participación. En lo que respecta a los estudiantes sugiere que trabajarían más y mejor si existiese un "contrato" en la escuela y en el aula que ellos han ayudado a construir cuyos fundamentos comprenden y apoyan.

Los protagonistas del cambio educativo, no son tanto las instituciones educativas, sino que debe ser el propio centro (padres, docentes y alumnos) los que pueden llevar a cabo este cambio y que las reformas o leyes educativas no se queden en la teoría, sino que pueden llevarse la práctica. Esto se debe porque el cambio es visto muchas veces por los docentes como negación de su pasado profesional, así lo afirma Jean Rudduck en su artículo "Reflexiones sobre el cambio en las escuelas".

En lo que respecta a los alumnos por este mismo autor, no se trata solo de hacer el cambio sino que hay que preocuparse por el significado del cambio, en este sentido nos dice que los estudiantes no planifican ni reciben la información sobre lo que el cambio significará para ellos que puede ser una fuente conservadora contrarios al cambio.

Podríamos concluir con lo que dicen González y Escudero (1987) sobre el cambio educativo: éste no es un proceso tecnológicamente controlable sino que lo esencial es la puesta en práctica; los procesos de cambio no pueden predecirse, la innovación viene definida por una falta de especificidad en el tratamiento, por la incertidumbre con respecto los resultados y la implicación activa del usuario, adopción más a nivel organizativo que individual.

Los resultados del proceso de cambio dependen del contexto y el tiempo.

Planificación – colaboración:

La colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa. Es esencial para promover procesos de participación, cambio y mejora en los centros educativos.

En este sentido es importante para el centro hacer “verdaderos” y no copias de proyectos curriculares ya que es una responsabilidad de la escuela como organización.

Para Escudero en su artículo “La elaboración de proyectos de centro: Una nueva tarea y responsabilidad de la escuela como organización”, la planificación no tiene que ser fría ni burocrática sino que debe ser algo que sirva en un contexto y a unas personas determinadas para la mejora de la institución.

Es importante en este sentido, saber a quién va dirigido, par qué se hace y cómo se hace, aunque normalmente se le concede desmida importancia a los aspectos formales de la planificación, es decir, al cómo se hace.

La planificación debe ser algo continuo, en el que hay que tener en cuenta el pasado, presente y futuro de la escuela. No ha de ser entendida como algo impuesto, sino que debe ser la base de yodo lo que ocurra en el centro y esto va a afectar los miembros que lo componen por lo que todos se tienen que implicar en ella.

En este sentido la idea que me queda de planificación es que ésta tiene que ser abierta, flexible en la que participan todos los miembros de la comunidad educativa. Pero no todo debe quedarse en el trabajo que se ve, sino que subyaciendo a esas acciones se sitúa todo un mundo de significados, creencias, valores, interpretaciones, que son las que dan sentido y razón de ser a lo que ocurre en la organización.

2.1.2. Teorías del Clima Organizacional

2.1.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

Rensis Likert menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, la reacción está determinada por la percepción.

Rensis Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: Variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Clima de Tipo Autoritario[1]:

Sistema I Autoritarismo Explotador. La dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Sistema II Autoritarismo Paternalista[2]**.** Existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y

1 http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf
2 http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Clima de Tipo Participativo[3]:

Sistema III Consultivo. La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Sistema IV Participación en Grupo[4]. Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

[3] http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf
[4] http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

Rensis Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

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 las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. 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 planificación así como la formación deseada.

La Teoría de Rensis Likert contribuye a la cultura organizacional, como conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Munch 1998)[5]. En una palabra la cultura organizacional es una forma de vida de una organización.

[5] CHIAVENATTO, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial McGRAW-HILL. Interamericano. Quinta edición.

2.1.2.2. Teoría Clásica de Henry Fayol

Fayol (1971) plantea que una buena gestión gerencial cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados. En su opinión es posible enseñar la administración una vez que se conocen sus principios y se formula una teoría general. Conforme a lo anterior, Fayol define cinco elementos básicos: planificación, organización, dirección, coordinación y control, y se expresó sobre cada uno de ellos de la siguiente manera:

- La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.
- La organización consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines.
- La dirección consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. El personal debe ser motivado y estimulado.
- La coordinación consiste en la cohesión, integración y armonía de toda la actividad y el esfuerzo.
- El control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan establecido.

La teoría de Fayol fue una significativa contribución al pensamiento administrativo porque presenta para el desarrollo de la administración los siguientes aspectos:

- Concepto de la universalidad de la administración.
- La primera teoría de la administración completa que podría aplicarse a todos los esfuerzos y grupos.
- La necesidad de enseñar administración en escuelas y universidades.

Para la época (inicios del siglo XX), no había una teoría completa de la administración que fuera aceptable en los círculos académicos. Por ello,

Fayol (1971) presentó su propia teoría de la administración, mencionando que es preciso “esforzarse en difundir las nociones administrativas en todas las capas de la población. La escuela tiene evidentemente un papel considerable que desempeñar en esta enseñanza”.

Asimismo, Fayol plantea los principios básicos de orientación en la tarea administrativa, denominados Principios Generales de la Administración. Sin estos principios la función administrativa no tendría guía, y se encontraría a la deriva. Cabe destacar que Fayol se cuidó de utilizar términos como “normas”, o ”reglas” de la administración, empleó con preferencia la palabra principios, desincorporando toda idea de rigidez. “Ciertamente, no hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es en ella cuestión de medida. Es preciso tener en cuenta circunstancias diversas y cambiantes, hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables”.

Este autor señaló que los principios son flexibles y se pueden adaptar a las diversas situaciones y necesidades. Se trata, pues, de saber utilizarlos. A continuación se presentan, de manera general, los principios de la administración de Fayol:

a. **División de trabajo.** Cuanto más se especializan las personas en una actividad determinada, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.
b. **Autoridad.** Los administradores deben dar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los administradores no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal.
c. **Disciplina.** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es el resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.

d. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
e. **Unidad de dirección.** Las operaciones de la organización con un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.
f. **Subordinación del interés individual al bien común**. El interés de una persona o de un grupo no debe tener más peso que los intereses de la organización entera.
g. **Remuneración**. La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
h. **Centralización.** Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Para los administradores, el problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.
i. **Jerarquía.** La línea de autoridad de una organización sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
j. **Orden.** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
k. **Equidad.** Los administradores deben ser justos y amables con sus subordinados.
l. **Estabilidad del personal.** Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
m. **Iniciativa.** Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.
n. **Espíritu de grupo.** Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Incluso los pequeños

detalles podrían alentar al espíritu. Es necesario utilizar la comunicación oral en lugar de la comunicación formal escrita siempre que sea posible.

2.1.2.3. Teoría Socio clásica de Max Weber

Consideró la Burocracia como la forma más eficiente y racional que podían utilizar las organizaciones complejas (empresas) para lograr un elevado grado de eficiencia y un control efectivo sobre el personal, surgida como respuesta a las necesidades de la sociedad moderna; y como ei instrumento más efectivo para la administración de grandes organizaciones complejas en una sociedad industrial. Enfatizo la necesidad de una jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas y lineamientos de autoridad. La organización ideal sería una burocracia en cuyas actividades y objetivos se racionalizaba y cuya dirección del trabajo se establecía en términos específicos. El modelo burocrático resulta ser un modelo normativo que enfatiza la estructura organizacional y cuyas funciones son de especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad y democracia. A su vez, establece rigidez, impersonalidad, desplazamiento de objetivos organizacionales, limitaciones por la categorización, se hace auto perpetuable y da origen a la formación de grupos cerrados.

En esta teoría Max Weber clasifico el liderazgo en tres tipos de líderes

1. Líder Racional: Es el que conduce a sus compañeros g dentro de los límites. Es responsable ante sus conducidos y controlado por los que le conceden autoridades
2. Líder Tradicional: Es el que tiene autoridad derivada del hecho de sustancia social y de su autoridad que es reconocida por la tradición
3. Líder Carismático: Es el tipo opuesto al líder racional, porque es el que consigue todo utilizando el magnetismo personal. Puede tener una total obediencia y confianza

CAPITULO III

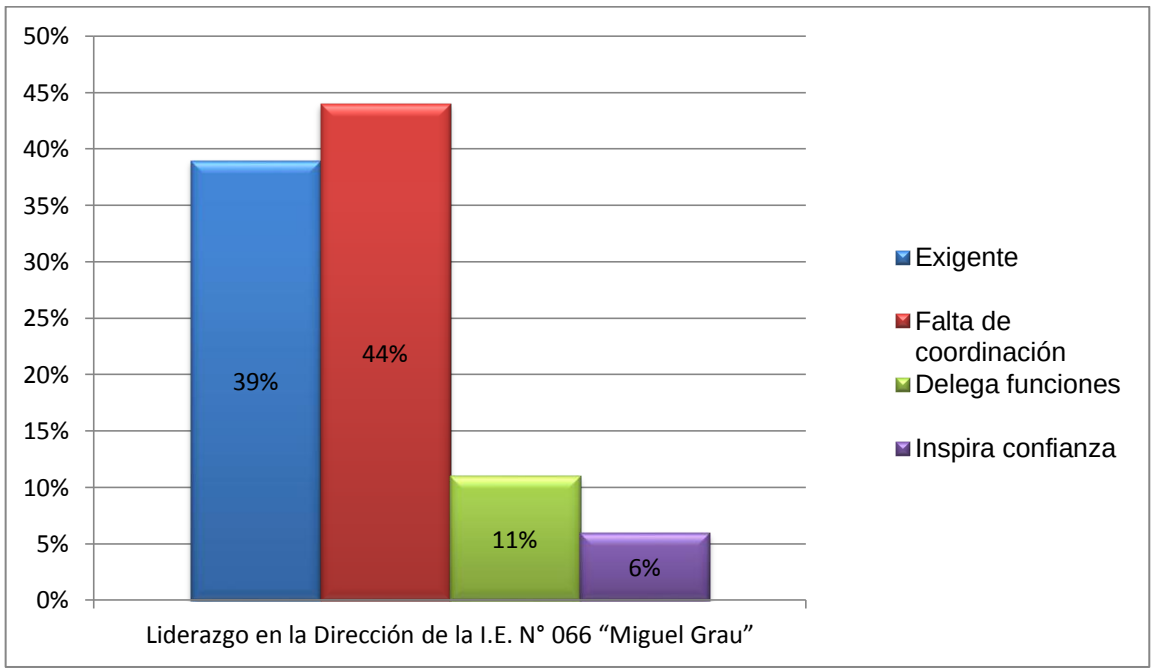
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1 Análisis y Resultados de encuestas aplicadas a los directivos, docentes y administrativos

Para conocer cómo se presente y qué características tiene el objeto de estudio, se realizó un planificado estudio de campo. Este estudio se basó en la observación directa, reconocimiento de la realidad, el estudio científico de problemas relacionado con nuestro objeto de estudio y todo un proceso de levantamiento de información con la finalidad de hacer una base de datos de nuestro problema.

Se buscó conocer las principales características del clima organizacional, para ello se tuvo que encuestar a docente y directivos de la I.E. N° 066 “Miguel Grau”, las mismas que dieron los siguientes resultados.

GRÁFICO N° 01



FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

INTERPRETACIÓN

Liderazgo 2008 entendido como: “Se constituye en la función de guiar o dirigir a los miembros de un grupo sobre la base de las ideas”[6]

Es decir influir en las personas ideas que ejerzan voluntariamente para lograr metas en beneficio de su institución. Para que se logre debe haber motivación, dependiendo de ella aumentará o disminuirá a través del clima que exista.

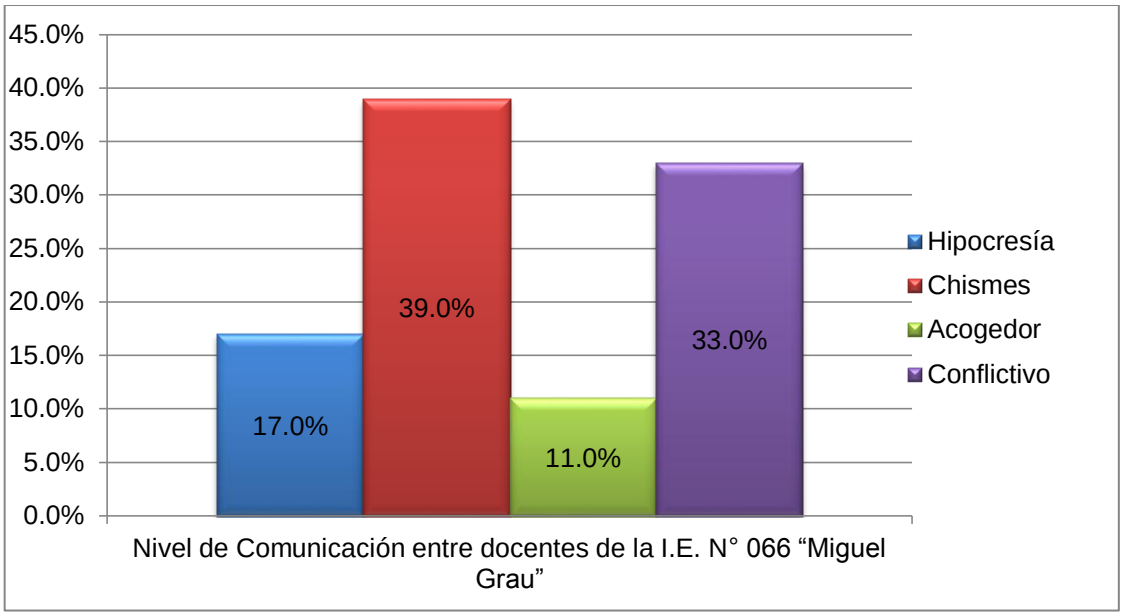
Por lo tanto, ¿Qué clase de clima organizacional se puede tener si se tiene una gestión calificada en las encuestas como deficiente? Tal es así que el 83% de los docentes encuestados no consideran un líder al directo, el 39% dicen que es exigente en el ejercicio de sus funciones, que se debe cumplir estrictamente tal y como él lo programa. Un 44% de los docentes encuestados manifiestan que no existe coordinación entre los agentes educativos, el 11% de encuestados dicen que el Director delega funciones en su ausencia y el 6% manifiestan que sí inspira confianza. Por lo que concluimos, que no existe una dirección institucional que se coherente y persuasivo, no ejerce influencia en el desarrollo de actividades académicas que se realiza en la I.E. N° 066 “Miguel Grau”, para fortalecer las funciones del grupo.

Para Henry Farol; lo anterior lo sirve como referencia para sostener que “es imposible mejorar los niveles de productividad si no hay liderazgo” [7]

Otro de los factores que nos permite conocer la magnitud del problema del clima organizacional en la I.E. objeto de estudio, es el nivel de comunicación que existe entre los docentes. Y la influencia en el campo educativo. Lo que se pretende saber si la deficiente comunicación es causa de los procesos de gestión y procesos de enseñanza aprendizaje en la I.E. en estudio. Al observa el siguiente gráfico encontramos que:

[6] Crisólogo Arce, Aurelio. Diccionario Pedagógico. (p.266)
[7] Farol, Henry. Teorías de Liderazgo.

GRÁFICO N° 02



FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 "Miguel Grau" - 2016

INTERPRETACIÓN

La comunicación se define como: "Conjunto de signos, señales o símbolos de cualquier clase entre personas"[8]. Por lo que siempre debe existir un ambiente social favorable que propicia un clima favorable para la convivencia armónica en la productividad. Sin embargo. ¿Qué productividad se puede adquirir en un I.E. en la que observamos un deficiente nivel de comunicación?

Se demostró que el 39% de los encuestados opinaron que el nivel de comunicación entre los docentes se deteriora por los chismes, 17% considera que se debe a la hipocresía y el 33% opina que la comunicación es conflictiva.

La comunicación en la I.E. N°066 "Miguel Grau", se reduce al chisme, entonces se convierte en señales distorsionadas a la realidad personal y de la institución, lo que ocasionan malos comportamientos. Para algunos autores el chime es un símbolo muy negativo en la Comunicación porque debido a esto el mensaje llega

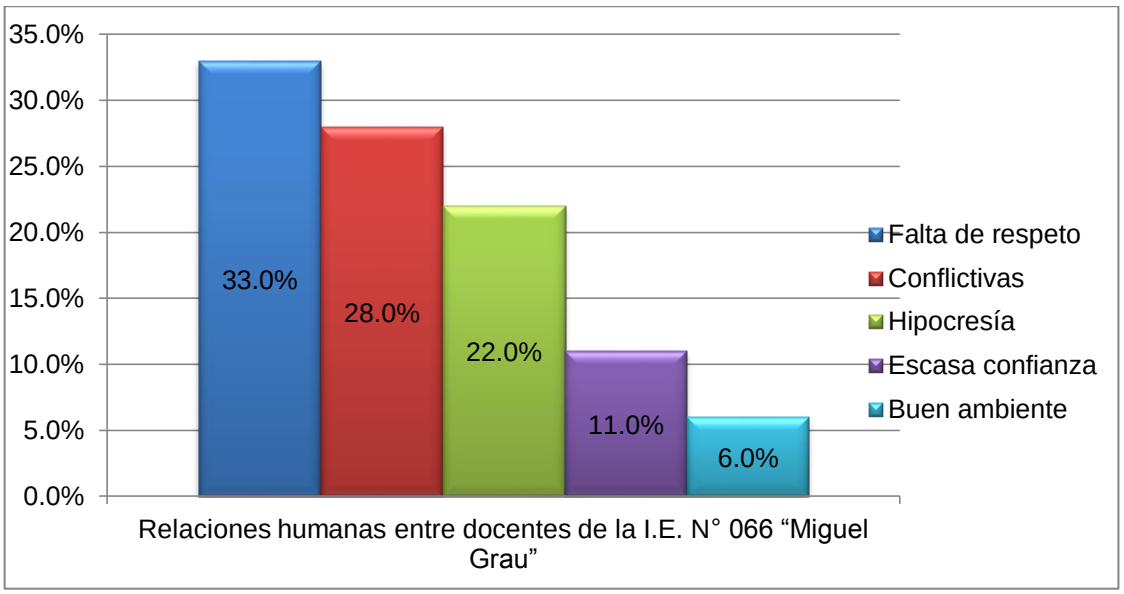
[8] Crisólogo Arce, Aurelio. Diccionario Pedagógico.

distorsionado y cambiado. Por lo que se puede decir que es un factor negativo y que demuestra la existencia de un pésimo clima organizacional.

Con estas condiciones es difícil que se desarrolle una buena comunicación. Ante lo dicho: Alberto Schweitzer afirma: “Que no se conseguirá el rendimiento si hay deficiencia en la comunicación”[9]

Uno de los factores más relevantes que permiten conocer la magnitud del problema son las relaciones humanas, entre docentes y Directivos. Lo que se quiere saber si las relaciones humanas conflictivas entre docentes y director es causal de gestión y por donde afecta el proceso enseñanza de la I.E. Observando el siguiente gráfico conoceremos que:

GRÁFICO N° 03



FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

[9] Schweitzer, Albert. Teorías de las Relaciones Humanas.

INTERPRETACIÓN

Se entiende como relaciones humanas a la “Disciplina humanística que busca el mejor conocimiento y entendimiento del hombre con sus semejantes”[10]. Por lo que es muy importante tener respeto y confianza con otras personas para tener paz y tranquilidad.

Por lo tanto ¿Qué tranquilidad y paz se puede tener si las relaciones humanas conflictivas?.

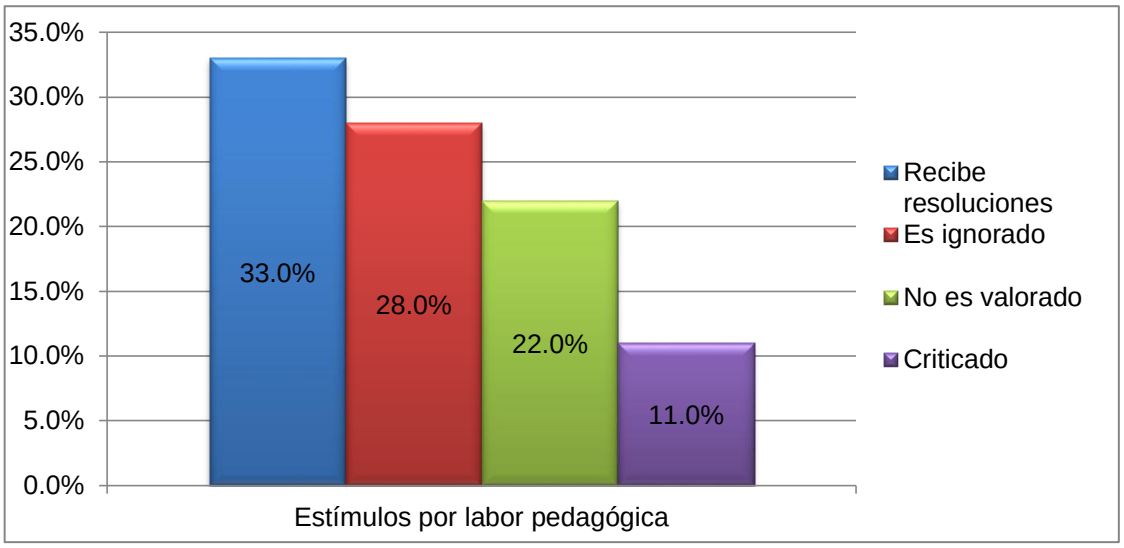
El 94% de los encuestados en la I.E. en estudio afirman que las relaciones humanas son conflictivas, falta de confianza, hipocresía y falta de respeto. Por lo que se concluye que el clima organizacional se muestra sombrío y con deficiencias.

Abert Schweitzer, dice: “Sin relaciones humanas es imposible la familiarización y socialización para alcanzar un buen rendimiento”. Otro de los que nos permite sustentar el problema es el no reconocimiento al trabajo pedagógico que realizan los docentes.

[10] TERMINOLOGÍA ADMINISTRATIVA BÁSICA. Lima – Perú. 1983

Lo que se quiere llegar a conocer es que si los docentes reciben estímulos por su labor pedagógica que incentive al docente mejorar aún más en el proceso enseñanza – aprendizaje. Observando el siguiente gráfico determinamos que:

GRÁFICO Nº 04



FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

INTERPRETACIÓN

Se entiende por estímulo: “Acción de estimular a uno para que ejecute determinadas obras”[11]. Quiere decir, consideración que se le tiene a alguien por la labor que desempeña de forma eficiente, lo que estimula al docente a mejorarse como profesional elevando su nivel de productividad.

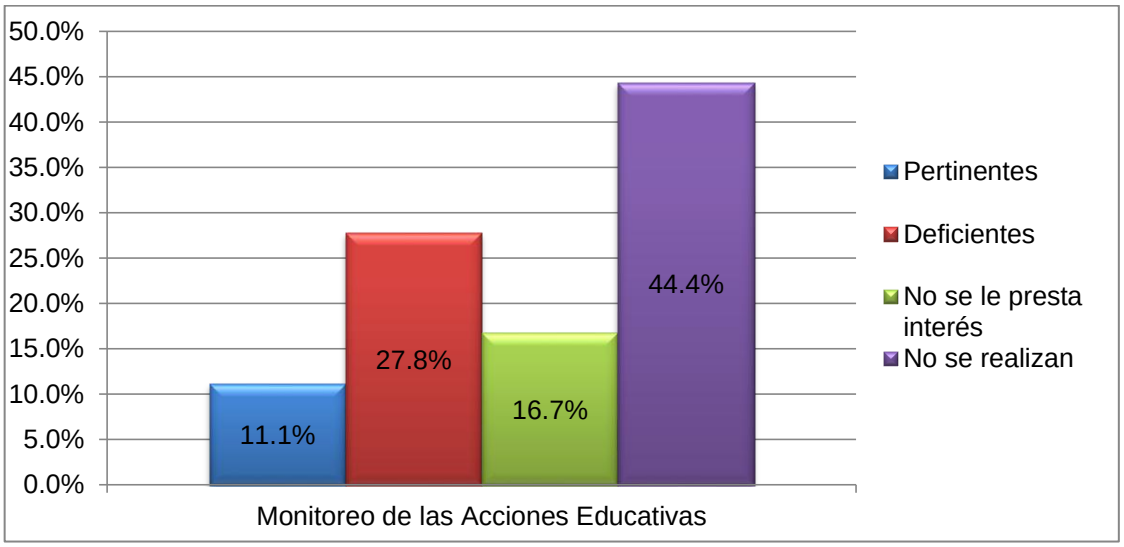
Pero ¿Cómo se puede hablar del nivel de productividad si no existen estímulos por la labor que desempeña? En la I.E. de estudio el 44% de los encuestados manifestaron que su labor pedagógica es ignorado, el 1.2% afirman que su trabajo no es valorado. Y el 17% que son criticados por su trabajo.

Ante lo expuesto la teoría del equilibrio organizacional afirma que al incentivarlos oportunamente a los trabajadores no hay una dedicación y amor en el trabajo.

[11] OCEANO UNO, DICCIONARIO ENCICLOPEDICO.ILUSTRADO

Uno de los factores que también permite sustentar el problema es el deficiente monitoreo de las acciones educativas como observamos en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 05



FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

INTERPRETACIONES

Entendemos como monitoreo “función administrativa que consiste básicamente en la comparación de objetivos logrado con lo que realmente se logró”[12]

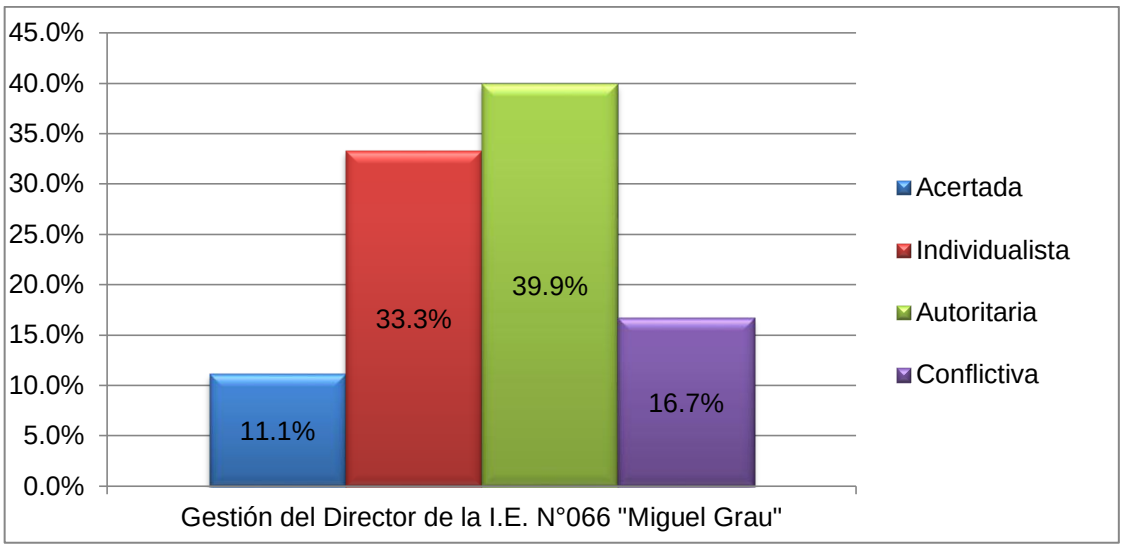
Por lo tanto ¿ dE qué gestión se puede hablar sin permanentes monitoreos? En la I.E. que es objeto de estudio el 44.4% de los encuestados manifestó que no se realiza ningún tipo de monitoreo, el 16.7% opinó que no se les presta el interés necesario, el 27.8%, confirmaron que cuando se dan son deficientes sólo el 11.1% manifestó, que son pertinentes.

Al respeto Elton Mayo afirma “Sin supervisión no se logrará una productividad en el campo laboral”

[12] ALVARADO OYARCE, Otoniel. Gestión Educativa. (p.p. 158)

También se determinó que la gestión del Director es un factor importante para demostrar como es el Clima organizacional como podemos observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO Nº 06



FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

INTERPRETACIÓN

Entendemos por Gestión a “La acción de administrar o de gestionar el funcionamiento de un sistema organizacional con el fin de lograr objetivos”[13]

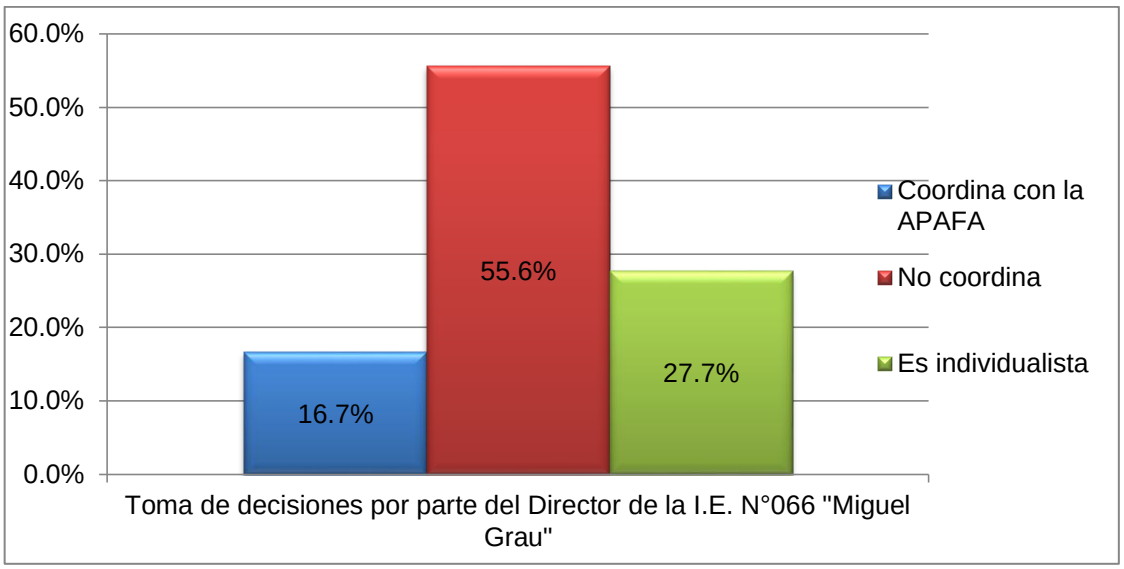
Entonces, nos plantemos la siguiente interrogante ¿Por qué la gestión del Director es autoritaria e individualista?. El 33.3% de los encuestados consideran que la gestión es individualista, el 38.9% opinaron que es autoritaria y el 16.7 es conflictiva, sólo el 11.1 la considera acertada.

Drucker “Gestión es proporcionar saber y ello sirve para producir resultados positivos” [14]

[13] CRISÓLOGO ARCE, Aurelio. Diccionario Pedagógico.

Con la finalidad de conocer cómo se desarrolla el clima organizacional, se consideró como son la toma de decisiones en la institución para ello se consideró las siguientes alternativas como se expresa en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 07



FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

INTERPRETACIÓN

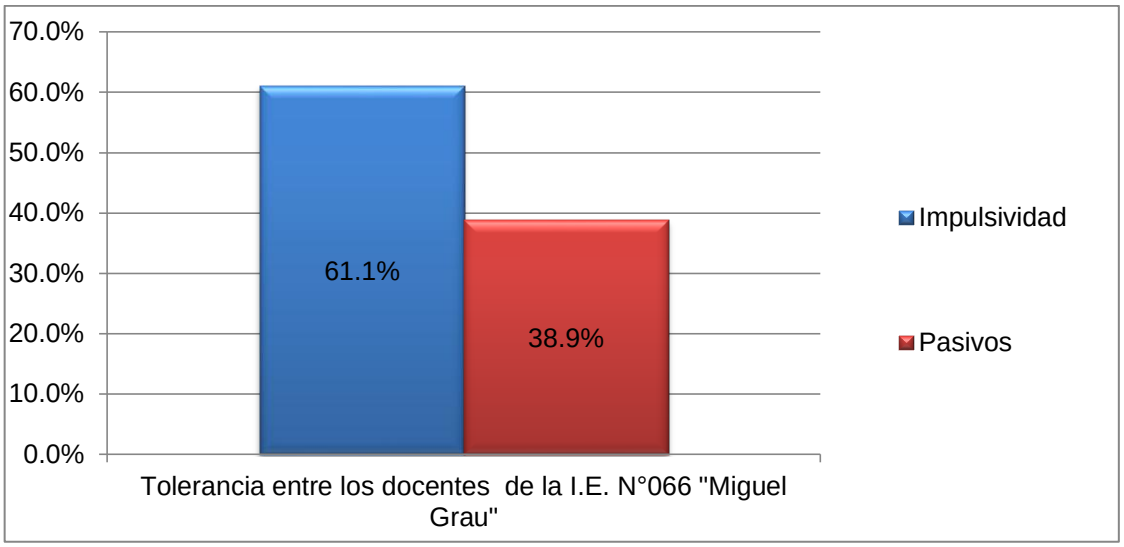
Entendemos por toma de decisiones “Al acto de seleccionar algunas de las diversas alternativas posibles para lograr un objetivo” [15]

Entonces nos preguntamos ¿Por qué el Director no coordina antes de tomar una decisión? El 55.6% de los encuestados afirma que el Director no coordina, el 27.7% que es individualista y sólo el 16.7% afirmo que si coordina eso demuestra que él tiene preferencias con ciertos docentes por lo que se origina el divisionismo y por ente que exista un clima conflictivo.

[14] Diccionario Pedagógico. Pág. 364
[15] CRISÓLOGO ARCE, Aurelio. Diccionario Pedagógico

Para medir el grado de tolerancia que existe entre los docentes se trató de precisar las características más resaltantes que existe en el clima organizacional en las que destaca la impulsividad y la pasividad que se debe tener en una I.E. y como se observa en el gráfico siguiente:

GRÁFICO N° 08



FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

INTERPRETACIÓN

Tolerancia se entiende como: “Saber permitir considerar y respetar las opiniones y acciones de los demás”[16]. Es decir que es saber conllevar un clima acogedor que permita lograr que se cumplan los objetivos de la institución.

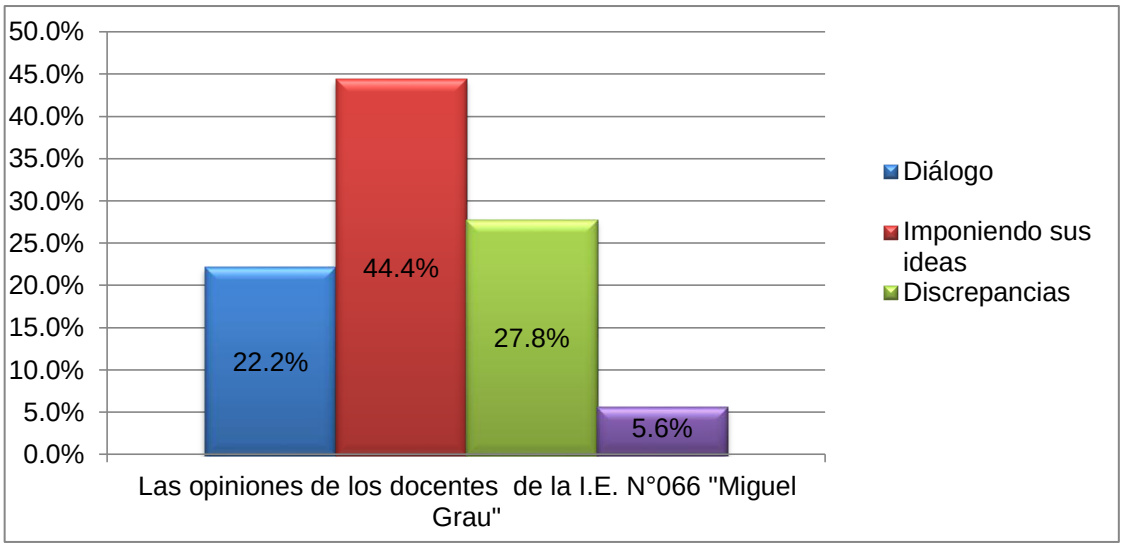
Por lo que nos preguntamos ¿Qué tipo de clima organizacional se logrará cuando se, es impulsivo? El 61.1% de los encuestados manifiestan que los docentes son impulsivos y sólo el 38.9% son pasivos.

Por lo que se puede concluir que la falta de tolerancia perjudica al clima organizacional y relaciones interpersonales.

[16] Crisólogo Arce, Aurelio. Diccionario Pedagógico.

Otro de los factores que nos permite conocer la magnitud del problema del clima organizacional en la I.E. que es objeto de estudio, es las opiniones que manifiestan los docentes. De hecho lo que se quiere saber es cómo vierten sus opiniones. Observamos el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 09



FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

INTERPRETACIÓN

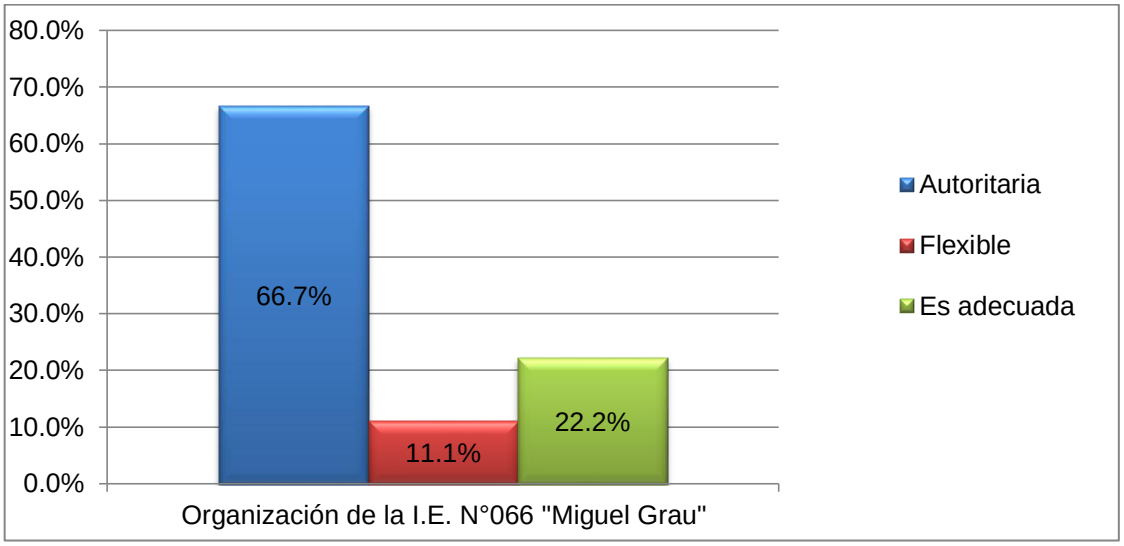
Las opiniones son “Expresiones libres que realizan un grupo humano en torno a un asunto de interés común” [17]

Como podemos observar el 44.4% opinó que los docentes imponen sus ideas, el 17.8% al dar sus opiniones existen discrepancias el 22.2% manifiesta que existe diálogo y el 5.6 % que existe inseguridad al dar sus opiniones lo que demuestra que no existe un clima adecuado.

[17] Crisólogo Arce, Aurelio. Diccionario Pedagógico.

Para determinar cómo es la organización de la I.E. que es objeto de estudio, se trató de buscar sus características del clima organizacional entre las que destacan el autoritarismo, individualismo como podemos observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO Nº 10



FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

INTERPRETACIÓN

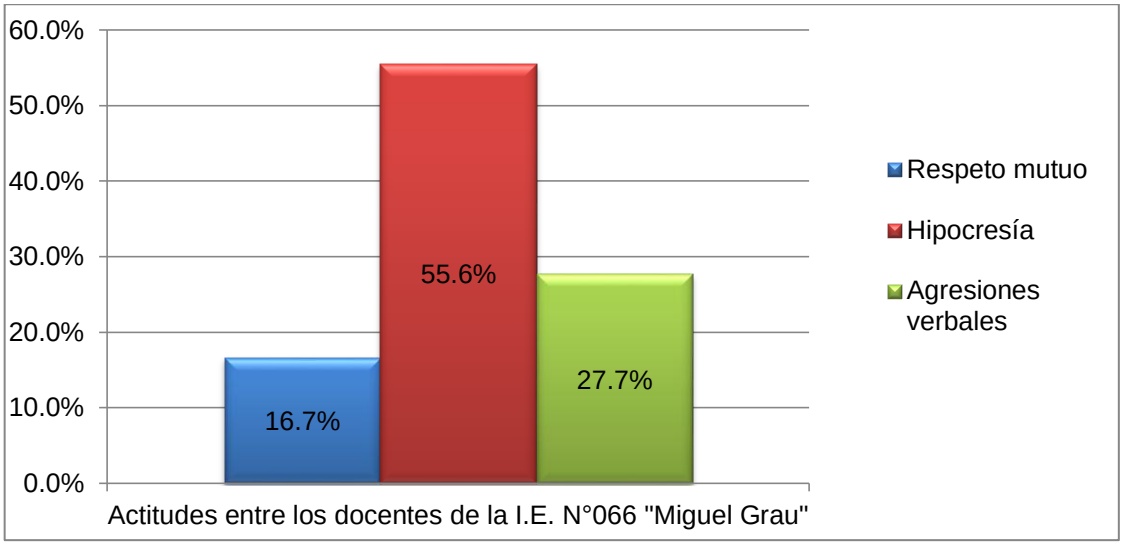
Entendemos como organización a “Proceso de ordenar elementos de un todo, lógico sistemático y funcional”[18]. Es decir es la forma como esta ordenada una I.E. que está orientada al logro de metas comunes en beneficio de la institución.

Por lo tanto ¿Qué clima organizacional puede existir cuando no tiene una organización adecuada la I.E.? Así tenemos que el 11.1% de encuestados opinaron que tiene una organización flexible, el 22.2 % que si existe una organización adecuada y el 66.7 % que es autoritaria y prepotente por que no conduce a la mejor convivencia.

Raethirsberger y Dickson afirma “La Organización Industriales algo que multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos.”

[18] OCEANO UNO. Diccionario Enciclopédico Ilustrado.

GRÁFICO N° 11



FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

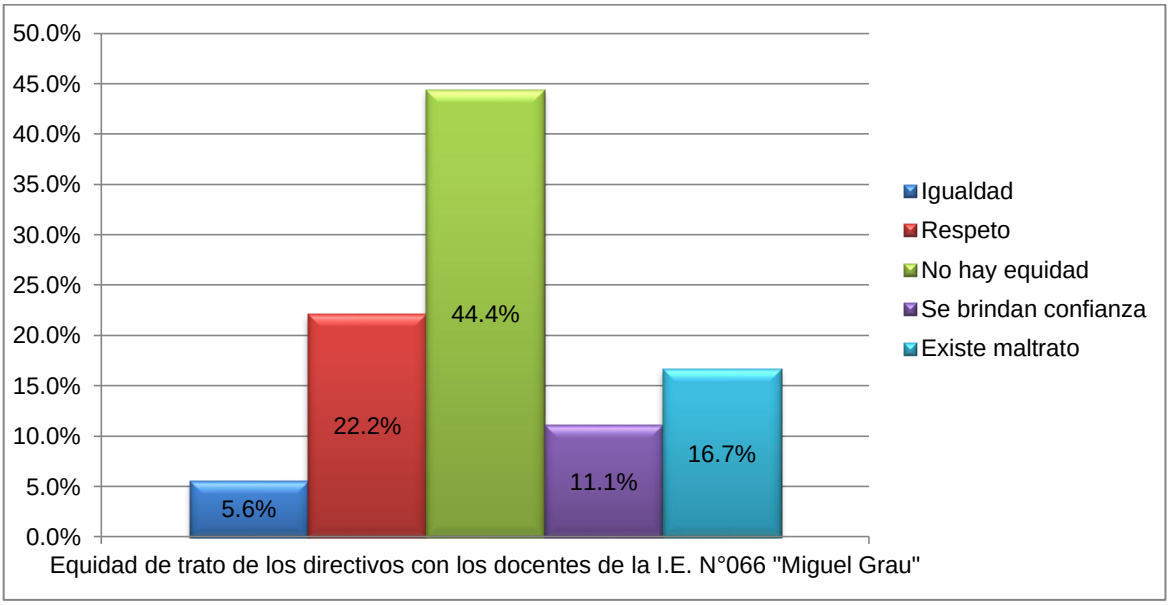
INTERPRETACIÓN

Entendemos por Actitudes a “Disposición” de ánimo manifestado exteriormente “Es decir es la manera cómo reaccionan las personas frente a una situación y que esta”

Puede favorecer o perjudicar las relaciones interpersonales en una I.E. como observamos el 16.7 % de encuestados afirmaron que existe respeto el 27.7 % que existen agresiones verbales entre docentes y el 55.6 % que existe hipocresía entre los docentes lo que da entender que las relaciones interpersonales se encuentran resquebrajadas en la I.E. que es objeto de Estudio.

Otro de los factores que nos permite conocer cómo se dan las relaciones interpersonales es la equidad de trato de parte de los Directores hacia los docentes como podemos observarlo en el siguiente gráfico.

GRÁFICO Nº 12



FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

INTERPRETACIÓN

Se entiende por Equidad de trato “Al accionar de manera equitativa y justa con los demás personas”[19] Por lo que vemos en la I.E. que es objeto de estudio carece de equidad de parte de los directivos a los docentes porque el 61 % lo afirman y crea un malestar entre los docentes.

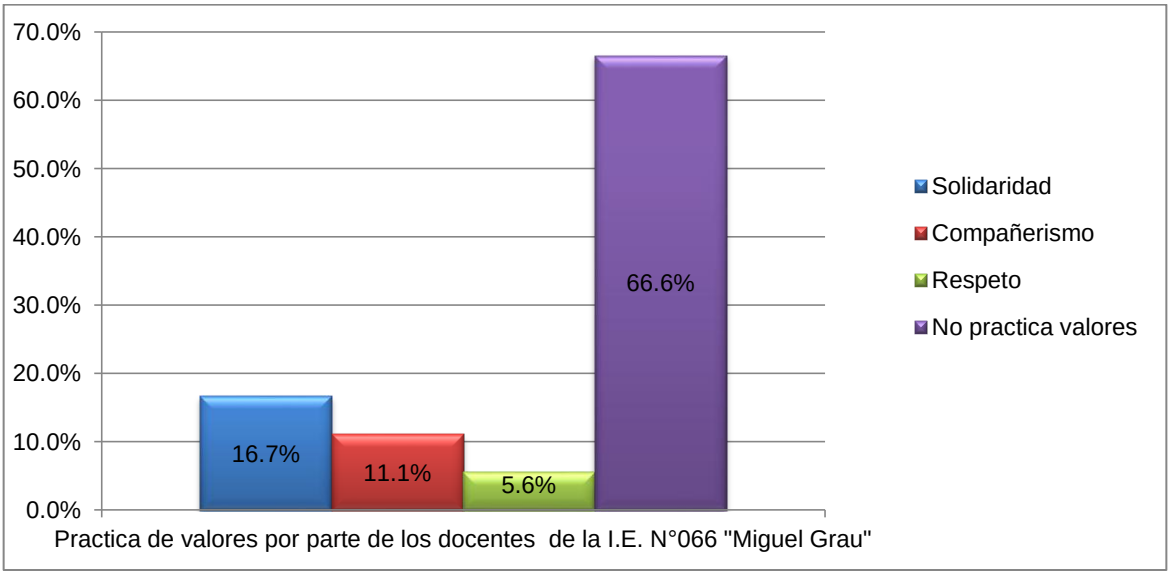
Según Elton Mayo “La carencia del trato justo y digno no permite que exista socialización, lo que obstaculiza el rendimiento.”

En tal sentido tenemos afirma que es muy importante que existe una equidad de parte del Director para con los docentes y poder fortalecer las relaciones interpersonales.

[19] Idem

Otro de los factores que nos demuestran y sustentar el problema que existe es la falta de práctica de valores entre docentes, Directivo y educando como podemos observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 13



FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

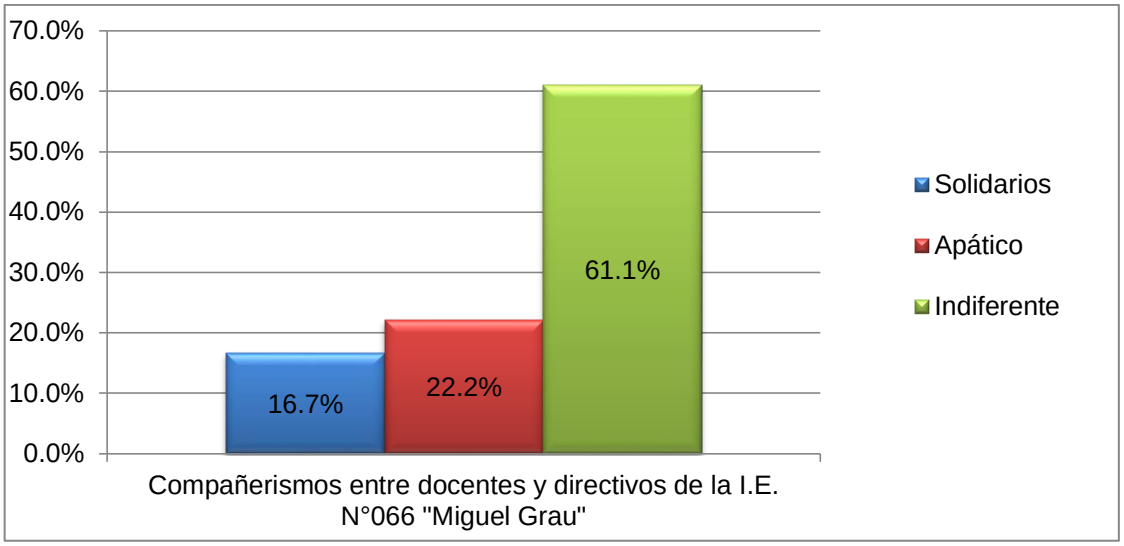
INTERPRETACIÓN

Entendemos por practica de valores “A conducta básicas que norman la calidad de vida de las personas”, [20] lo que nos demuestra que es muy importante la práctica de valores que contribuyan a fortalecer las relaciones interpersonales. El 33. 3 % de los encuestados afirman que se practica el compañerismo, la solidaridad y el respeto, el 66.6 % de los encuestados afirman que se practica los valores.

[20] Idem

Otra de las causas de que no existen relaciones interpersonales armoniosas es que no se demuestra que existe compañerismo entre docentes y directivos. Como observamos en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 14



FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

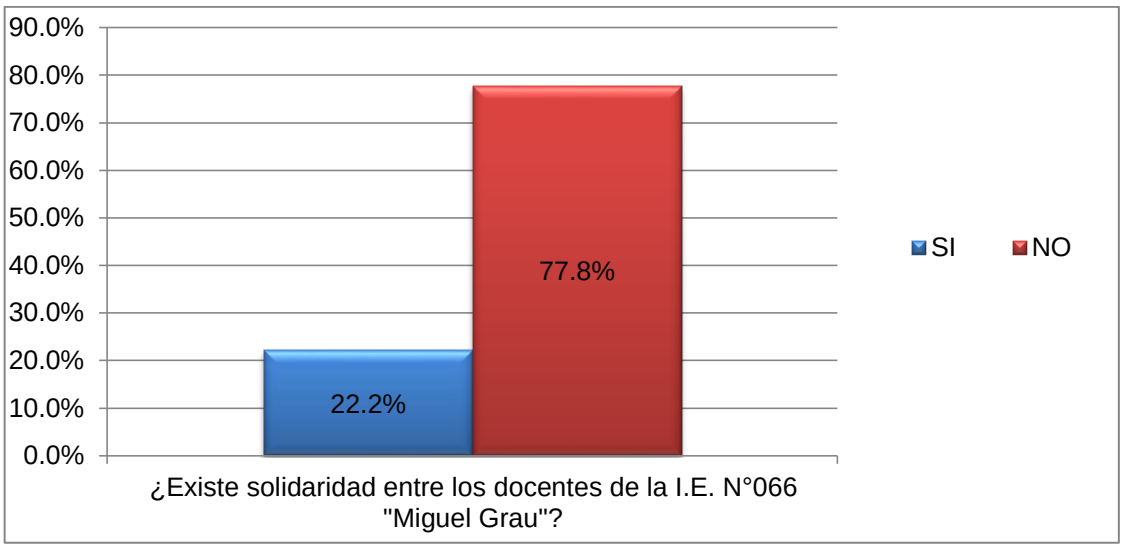
INTERPRETACIÓN

Compañerismo se define como: “Ser leal y servicial con los demás y practicar la amistad”. [21] El 16.7 % de los encuestados afirmaron que son solidarios, 22.2 % que son apáticos el 61.1. % que son indiferentes con sus compañeros de trabajo lo que nos demuestra que no existe compañerismo entre los docentes de la I.E. lo que no permite que exista buenas relaciones interpersonales

[21] Crisólogo Arce, Auretico Diccionario Pedagógico

Uno de los factores que nos demuestran que las relaciones interpersonales no son buenas es la falta de solidaridad entre docentes lo que dificulta la solución de problemas como observamos en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 15



FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

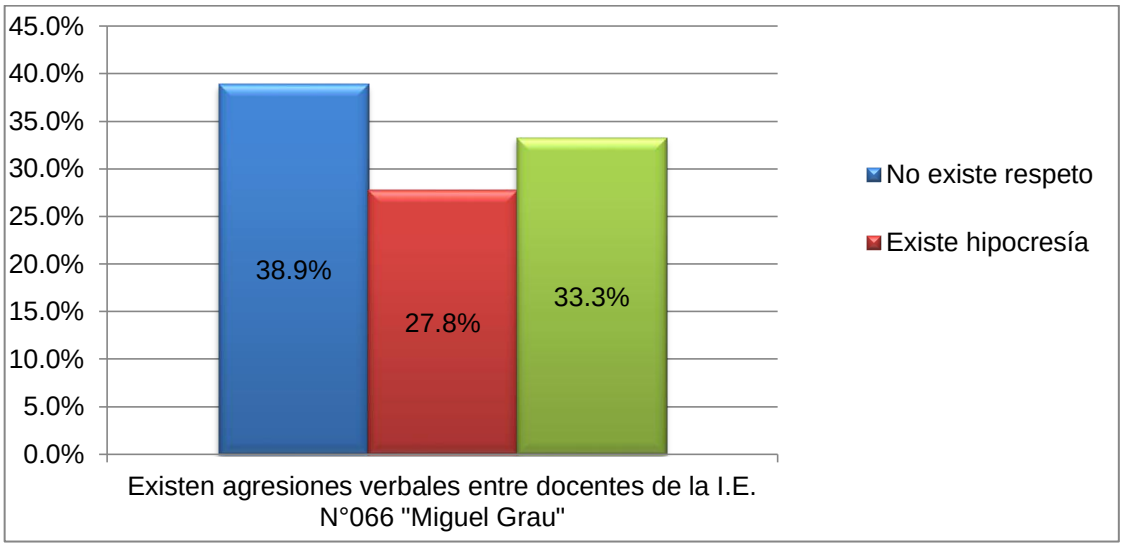
INTERPRETACIÓN

Solidaridad se define como “La Cohesión e identificación impide a los seres humanos a ayudarse mutuamente dando solución a los problemas que se presente”. [22] El 77.8 % de encuestados afirmaron que los docentes no son solidarios con sus colegas y que el 22.2 % si son solidarios lo que no permite solucionar los problemas que se presentan en la Institución.

[22] CRISOLOGO ARCE, Aurelio Diccionario Pedagógico

Las agresiones verbales es un factor que no permite que las relaciones interpersonales sean deficientes como se puede observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 16



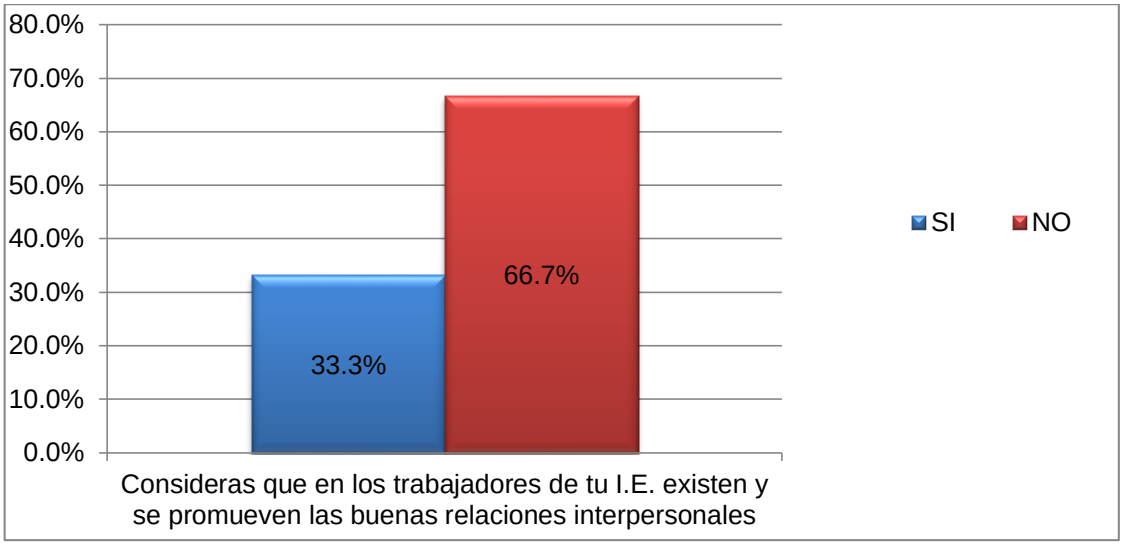
FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

INTERPRETACIÓN

Agresiones verbales se define como: manifestaciones de carácter hostil y destructivo mediante palabras ofensivas. El 38, 9 % de encuestados afirman que no existe respeto entre colegas, el 27, 8 % afirmaron la existencia de hipocresía y el 33.3 % que no se respeta las ideas de los demás ocasionando agresiones verbales constantes.

Las relaciones interpersonales deben ser buenas y promoverse en todos los integrantes de la I.E. para que se pueda obtener buenos resultados.

GRÁFICO N° 17



FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

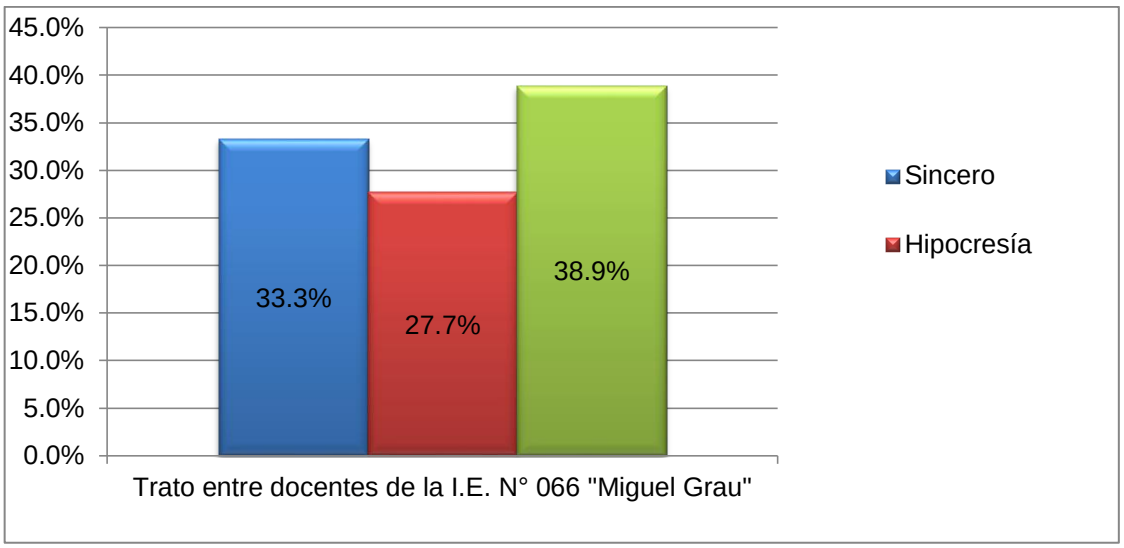
INTERPRETACIÓN

Las relaciones interpersonales son consideradas como “La relación de una Persona, con otra, que empleando técnicas de comunicación informa dialogo, discrepa, conduce y toma decisiones”. [23] Como se puede apreciar las relaciones interpersonales son conflictivas el 66, 7 % de los encuestados manifestó que no son buenas las relaciones interpersonales y el 33, 3 % opino que sin son buenas con lo que se puede concluir que se encuentran deterioras las relaciones Interpersonales

[23] Marcelo Walter, Cojal Bernardo. Gestión Educativa.

El trato que exista entre docentes debe ser favorable para que una institución exista relaciones interpersonales armoniosas como podemos observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 18



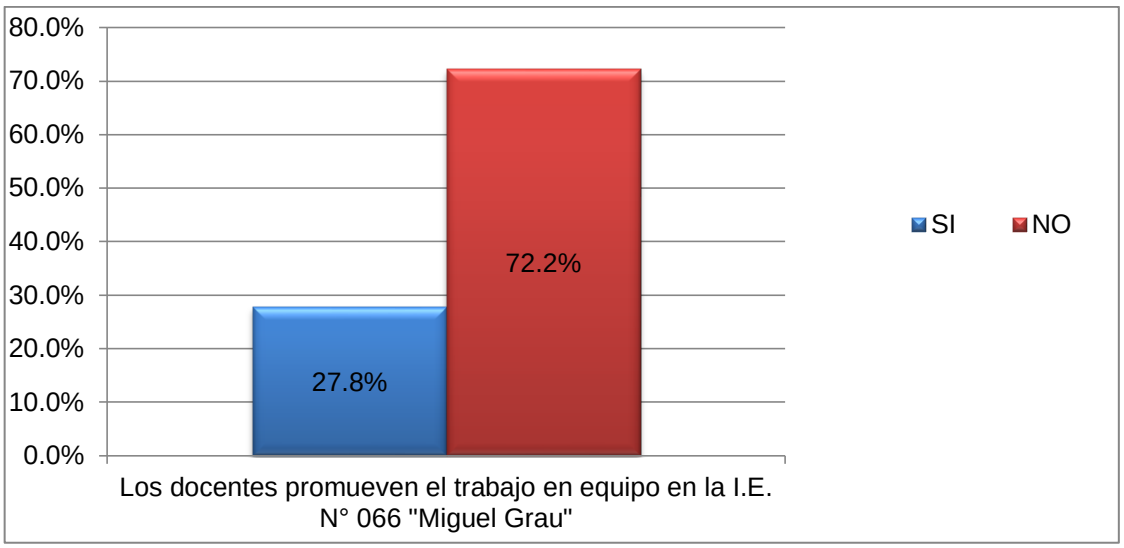
FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

INTERPRETACIÓN

Trato entre docentes se define como: Acciones que tienen los docentes donde se manifiesta su accione positivas o negativas. El 33% de los docentes encuestados afirmaron que el trato que se dan es sincero, el 27.7% que existe hipocresía y el 50% que los docentes no se dirigen la palabra. Lo que nos demuestra que las relaciones interpersonales son deficientes.

El trabajo en equipo es muy importante en una Institución porque favorece a las relaciones interpersonales porque permite el logro de las metas trazadas observamos en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 19



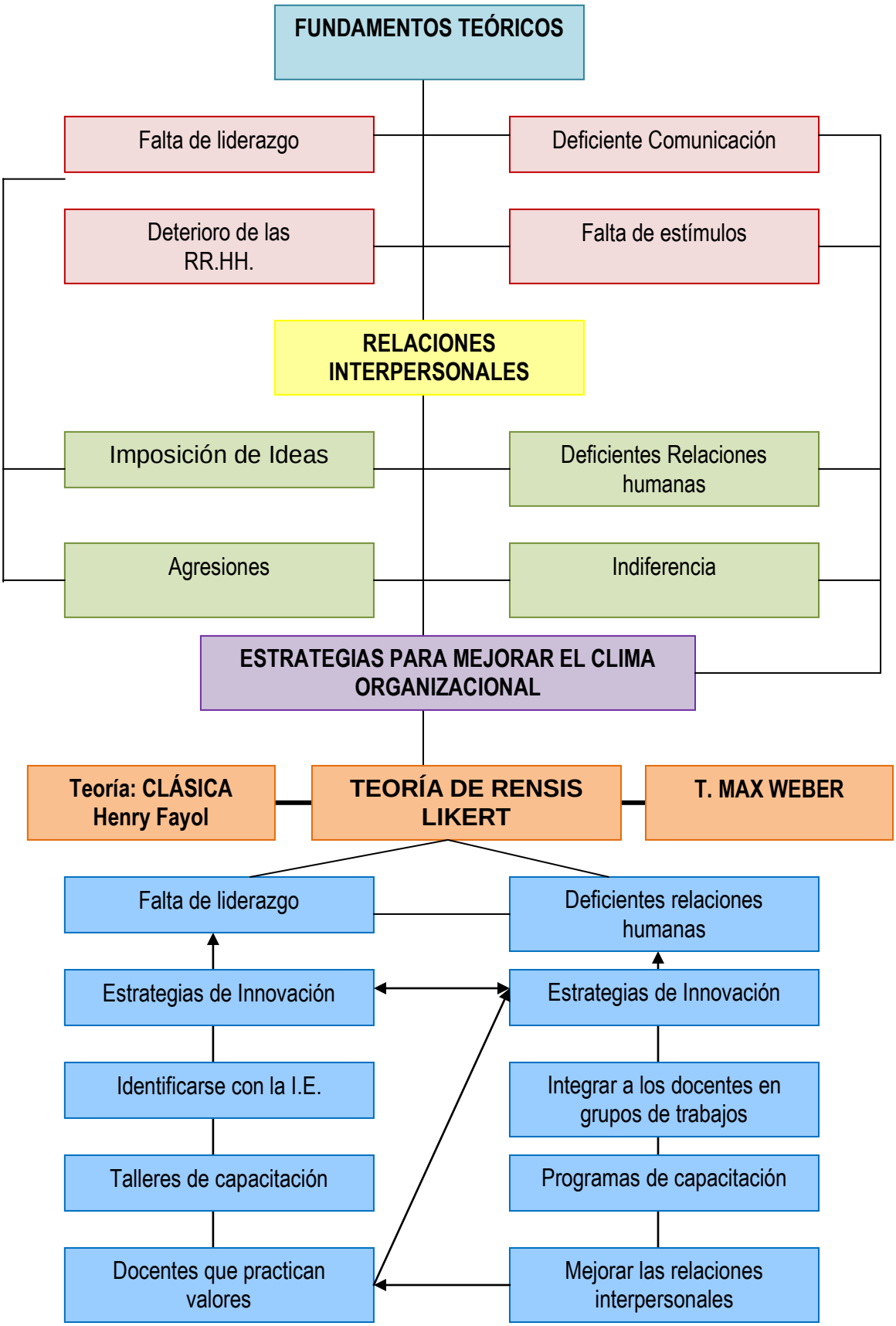
FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 066 “Miguel Grau” - 2016

INTERPRETACIÓN

Trabajo en equipo se define como: “El trabajo donde los integrantes ponen en práctica sus aptitudes individuales y recíprocas en forma coordinada para obtener un excelente resultado”[24]. Como podemos observar el trabajo en equipo es indispensable para obtener resultados positivos el 27.8% de encuestados opinó que no se promueve el trabajo en equipo y el 72.2% manifestó que no existe trabajo en equipo.

[24] Crisólogo Arce, Aurelio Diccionario Pedagógico.

3.2 Modelo teórico de la propuesta.



3.3 Presentación de la Propuesta.

I. DENOMINACIÓN

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°066 "MIGUEL GRAU", DISTRITO DE ZORRITOS, PROVINCIA DE CONTRALMIRANTE VILLAR, REGIÓN TUMBES. 2015

II. INTRODUCCIÓN

El diseño de estrategias es una propuesta que se fundamenta en teorías que nos permitirán comprender los comportamientos del ser humano y su desenvolvimiento, caracterizando el clima organizacional de su institución. El clima organizacional, está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

El ambiente Psicológico es la situación en que las personas perciben e interpretan su ambiente externo. En este ambiente las personas y objetos adquieren valencias. Cuando su ambiente es positivo, cuando las personas satisfacen sus necesidades. En cambio los negativos causan repulsión. Es por ello, que la presente propuesta busca mejorar el clima organizacional de la I.E. N°066 "Miguel Grau" del distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar, región Tumbes.

III. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- **GENERAL**

  Diseñar y proponer estrategias para mejorar el clima organizacional de la I.E N°066 "Miguel Grau" del distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar, región Tumbes.

- **ESPECIFICOS**

1. Diagnosticar el nivel de Clima Organizacional Institución Educativa N°066 “Miguel Grau” del distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar, región Tumbes.
2. Implementar estrategias basadas en la Teoría Clásica de Henry Fayol, Teoría de Rensis Likert y en la Teoría de Max Weber.
3. Verificar la mejora del Clima Organizacional de la Institución Educativa N°066 “Miguel Grau” del distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar, región Tumbes.

IV. FUNDAMENTACIÓN

FILOSÓFICA

La concepción de la actividad humana como modo de existencia de la realidad que mediatiza la relación del hombre con el mundo, donde se da la conversión recíproca de lo ideal en material, expresada en las formas concretas de la actividad práctica, cognoscitiva, valorativa y comunicativa, en un proceso de infinitas transformaciones y creación de la cultura humana en su sentido histórico, constituye la piedra angular de la comprensión de los valores, como expresión de las necesidades, los intereses y motivos de los seres humanos.

Por ello, el ser humano ha de aprender a convivir, logrando fortalecer o desarrollar un clima organizacional agradable donde se desenvuelva en todos los aspectos dentro de la Institución a la que pertenezca.

PEDAGÓGICA

Para conseguir el cambio en los docentes y mejorar el clima organizacional se deben buscar experiencias que impliquen explorar y usar en su mundo personal acciones que les guste y les interese. Además, promover el trabajo en equipo e incentivar la práctica de los valores.

V. BASES TEÓRICAS

TEORIA DE HENRY FAYOL

Para administrar organizaciones complejas sistematizo 14 principios para el comportamiento gerencial en su teoría clásica que son:

A. DIVISIÓN DEL TRABAJO: A más especialización, con mayor eficiencia desempeña su oficio

B. AUTORIDAD: Del director este tendrá que tener autoridad personal. Para obtener buenos resultados

C. DISCIPLINA: Los miembros de una I.E. deberán respetar las reglas y convenios. Esto será el resultado de un buen liderazgo.

D. UNIDAD DE DIRECCION: Las decisiones a tomar tendrán un solo objetivo dirigidos por el Director que será un solo plan

E. UNIDAD DE MANDO: Los docentes recibirán instrucciones adecuados y sustentados.

F. SUBORDINACIÓN: de interés individual al bien común: El interés de los docentes debe ser los intereses de la I.E. como un todo

G. TRATO JUSTO: El trato debe ser justo para todos los docentes

H. CENTRALIZACION: Farol considera que los Directores debe conservar su responsabilidad pero también deben delegar funciones para de esta manera cumplir adecuadamente su oficio

I. JERARQUIA: La línea de autoridad de las instituciones educativas deben estar organizadas en un organigrama

J. ORDEN: Cada docente debe tener ordenada en sus responsabilidades y en sus funciones

K. EQUIDAD; Los directores deben ser amistosos y equitativos en el trato con los docentes

L. ESTABILIDAD LABORAL: Las constantes relaciones del Personal no es favorable para el funcionamiento de los instituciones educativas

M. INICIATIVA: Los docentes deben tener la libertad para realizar sys metas trazadas, aun cuando se cometan errores

N. ESPÍRITU DEL EQUIPO: Promover el espíritu de equipo para dar un sentido de unidad

TEORÍA DE MAX WEBER

En esta teoría Max Weber clasifico el liderazgo en tres tipos de líderes

1. Líder Racional: Es el que conduce a sus compañeros g dentro de los límites. Es responsable ante sus conducidos y controlado por los que le conceden autoridades

2. Líder Tradicional: Es el que tiene autoridad derivada del hecho de sustancia social y de su autoridad que es reconocida por la tradición

3. Líder Carismático: Es el tipo opuesto al líder racional, porque es el que consigue todo utilizando el magnetismo personal. Puede tener una total obediencia y confianza

VI. EQUIPO DE TRABAJO

- La I.E. N° 066 “Miguel Grau”, está ubicado en el distrito de Zorritos, Provincia de Contralmirante Villar del departamento de Tumbes.

- Docentes del Nivel Inicial, Primario y Secundario

VII. ALCANCE E IMPACTO DEL PROGRAMA

Población Beneficiada: 18 docentes.

VIII. BENEFICIOS POR ALCANZAR

- ❖ Integración de la comunidad educativa en las actividades programadas
- ❖ Revalorar las relaciones interpersonales y mejorar el clima organizacional en la I.E.

IX. LINEAS ESTRATEGICAS DE INNOVACIÓN

Brindar a los educandos un adecuado clima y buenas relaciones interpersonales basadas en la aplicación de las estrategias.

Durante el diagnóstico, se llegó a la conclusión que las relaciones interpersonales son conflictivas y que el 44 % de docentes opinan que no existe equidad en el trato que les brinda el Director al personal docente y que el 66 % de los docentes no practican valores en la I.E.

En el trabajo de campo se pudo determinar que existen los siguientes problemas con respecto al clima organizacional:

- ✓ Falta de liderazgo institucional
- ✓ Deficiente nivel de comunicación
- ✓ Deterioro en las relaciones humanas
- ✓ Falta de estímulos a la labor que realizan los docentes
- ✓ Falta de solidaridad
- ✓ Imposición de ideas
- ✓ Agresiones verbales
- ✓ Trato injusto

- ✓ Indiferencia entre colegas

X. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO

Acciones de la comunicación y las Relaciones Interpersonales.

Desarrollo de una Ética Profesional y de una moralidad en las relaciones y la comunicación entre maestro - alumno, maestro - maestro, maestro– padre de familia, maestro- comunidad, maestro - sociedad como un todo. Correspondencia entre lo que se piensa con lo que se dice y se hace.

Conciencia de los deberes pedagógicos en las actuales condiciones de la realidad y la Educación Peruana. Responsabilidad individual en el cumplimiento de las tareas concretas, en la toma de decisiones y en el empleo de la exigencia y justeza.

Relaciones solidarias sobre la base del respeto mutuo, la fraternidad, el altruismo, la honestidad, la sencillez. Desarrollo en la comunicación de la persuasión, de la compulsión de forma oportuna, de la exigencia unida a la justeza y sobre todo de la sistematicidad en las acciones educativas y de su control.

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

Estrategia diseñada, acciones de intervención.

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

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

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

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

2. Funcionamiento de la organización pionera de la escuela

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

Para la influencia más directa en la formación de los valores morales propuestos, es importante realizar una definición operacional del término de valor moral, a los efectos de que pueda ser utilizado por los maestros e introducido en el proceso formativo, por las vías del

trabajo metodológico y de la proyección del sistema del trabajo educativo y sus objetivos generales.

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

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

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

Derivado de estos elementos a tener en cuenta en la conformación de los valores morales dentro del proceso formativo, se delimitan tres esferas generales de interacción, intrínsecamente unidas entre sí, en

las cuales se pueden precisar un conjunto de acciones educativas que concretan los requerimientos metodológicos generales para la formación de los valores morales. Estas esferas se refieren al elemento curricular de las asignaturas, la esfera de las relaciones y comunicaciones interpersonales del mundo escolar y la esfera de la actividad.

XI. LOS CONTENIDOS A TRATARSE SERÁN

Fundamentación teórica

- Estrategias para incentivar a la práctica de valores orientados a la vida.
- Estrategias que permiten mejorar el clima organizacional.

XII. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

De acuerdo a las necesidades encontradas, se realizaron dos acciones paralelas las cuales para mejor entendimiento serán:

- **Capacitaciones**

  Objetivo

  Obtener una participación activa de todos los agentes educativos para mejorar el clima organizacional y las relaciones interpersonales

  Funcionamiento

  El Director y la Investigación se encargaran de motivar a los docentes que participen activamente en el desarrollo de la capacitación con los propósitos de complementar sus conocimientos que han ido adquiriendo durante su formación académica y en la escuela

  Se solicitará a las docentes sugerencias para la capacitación con temas de su interés con la finalidad de que propongan contenidos para complementar los temas. Durante el desarrollo de la capacitación el

personal directivo y docente participará activamente socializando y dando a conocer sus puntos de vista.

- **Talleres**

  Objetivo

  Intercambiar experiencias entre los docentes y proponer.

  Funcionamiento

  Se tomaran acuerdos entre docentes y directivos de la Institución Educativa para establecer un cronograma para el desarrollo de talleres. Se les invitará formalmente a los docentes e indicándolos las fechas y horarios en que se desarrollan los talleres.

  Para su desarrollo se utilizaran recursos previstos y se tratará de aprender el tiempo. Se evaluara permanentemente para superar los errores en los próximos talleres.

XIII. DESARROLLO DEL PROGRAMA - ESTRATEGIAS.

Guía de actividades (VER ANEXOS)

- **Estrategias para fortalecer el Clima Organizacional**

  a) Para despertar el interés

  - Se realizara dinámicas
  - Se planteara interrogantes

  b) Para activar y mantener el interés

  - Variar y diversificar tareas
  - Activar los conocimientos previos

- Utilizan discursos coherentes y claros
- Se empleará lecturas e ilustraciones
- Se pedirá que siguieran las metas a seguir

c) Se organizará grupos de trabajo

- Donde los grupos se formaran con dinámicas para que de esta manera no siempre sean los mismos integrantes
- Se planificará de manera ordenada las acciones a realizarse
- La participación activa de todos los docentes será un elemento importante durante todo el proceso

Estrategias para incentivar a la práctica de valores

- Se fomentará el dialogo.
- Se elaborara norma de convivencia para ser respetadas durante el proceso
- Fomentar el trabajo colectivo
- Incentivar a la práctica de valores con el ejemplo
- Proyectar videos de práctica de valores
- Analizar lecturas
- Promover que los docentes participen de forma espontánea
- Incentivar a los docentes que propongan nuevos temas
- Enseñar que de los errores se aprenden.

CONCLUSIONES

1. El clima organizacional que se vive en la Institución Educativa, implica a malas relaciones personales entre docentes, falta de coordinación para trabajar en equipo y para acordar con la dirección, falta de compromiso, se realiza una práctica de valores débil; este conjunto de situaciones es ignorado muchas veces por dirección, que no toma importancia que gestión y la administración educativa son importantes y trascendentales para el buen funcionamiento institucional.

2. En el campo de las Relaciones Humanas la información puede ser abundante, pero en tanto que no se asuman responsabilidades en los derechos y obligaciones, dichas información aplicada erróneamente, no tendrá resultados positivos ni mucho menos la perspectiva de mejoramiento deseado.

3. El conjunto de las actividades representa la principal acción para un cambio que ayude a mejorar nuestro desempeño; se debe diseñar la motivación por medio de las Relaciones Humanas para mejorar el Clima organizacional l que irá a estimular el desarrollo de las acciones y actividades que a diario se llevan a cabo en nuestro centro de trabajo.

4. El trabajo individual no puede trascender sin el apoyo del trabajo colectivo, puesto que se requiere de actividad mancomunada de reciprocidad en donde el individual y el colectivo se conjuguen con fines y propósitos comunes, ya que después de todo, somos parte de un sistema.

RECOMENDACIONES

1. Implementación periódica de cursos, charlas, pláticas, conferencias, talleres y de otras estrategias que traten sobre las Relaciones Humanas y Clima organizacional para asumir una actividad positiva con un objetivo común que permita el acceso de formas de relacionarse productivamente en el sentido de ser mejores.

2. Hacer un ejercicio valorativo con cierta periodicidad en donde se efectúe una evaluación sobre lo que se logró con relación a las metas trazadas e implementar estrategias encaminadas a alcanzar lo que no se pudo superar teniendo conocimiento de las expectativas y necesidades de cada individuo así como algunos conflictos y posibles soluciones por medio de actividades de motivación colectiva para alentar el trabajo en equipo y mostrar sobre todo una actividad positiva.

3. Tener plena conciencia de que todo sistema funciona en base en una estructura y la cual necesariamente tiene que definir puestos y cargos, en donde del mismo modo se especifica funciones, atribuciones, derechos y facultades; también se tendrán que ejecutar acciones y actividades que permitirán ser desechadas o elaboradas por quienes ocupan puestos directivos; pero, se tendrá que entender que no es con el ánimo de subestimar a nadie sino por el contrario se trata de compartir responsabilidades y obligaciones mutuas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIRRE, Marcela: “Conceptualización de la Socialización”. Editorial Mosca Azul, Lima 2001. Pág. 20.

ALVARADO Manuel. “Relaciones Interpersonales”. Documento de trabajo, Puno, 2004, Pág. 15

ANTUNEZ Serafín. “Hacia una Gestión Autónoma del centro escolar” en: A Antología Básica La Gestión Y Las Relaciones en el Colectivo Escolar. México S.E.P. U.P.N. pp.225

BALLÓN PEREA, Julio: “Agresiones Interpersonales e Intrapersonales”. Editorial Grijalbo S.A. México. 1999. pág. 31.

BRUNET, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Págs. 13-16.

CISCAR Concepción y María Esther Uria. “Organización escolar” en Antología Básica Organización del Trabajo Académico. pp.225

DE LA VEGA, Fortunata: “Conflictos Bilaterales Familiares”. Editorial Lumen, Argentina, 2004. pág. 421.

Castillo, M., Pedraza, N. (2010) El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de México.

CHIAVETANO Idalberto, “Teoría clásica de la administración” en: Antología Básica E Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. pp. 247

DUDIKOFF: "Elementos de Psicología“, México D. F., 1994.

EDEL, R., GARCÍA, A. Y CASIANO, R. (2007) Clima y Compromiso Organizacional.

ET.AL HOVLAND, C.I. JANIS, I. LY KELLEY. Comunicación y Persuasión. Yale University Preess, 1953.

EZPELETA Justa “La dirección de la escuela” en: Antología Básica Organización del Trabajo Académico. pp.225

FIERRO María Cecilia Reglamento de consejos técnicos de la SECYR del estado de Guanajuato articulo 1 y 2 en: Antología Básica La Organización del Trabajo Académico. pp.225

GARCIA Cedillo Ismael en: La Integración Educativa en el Aula Regular. Principios, Finalidades y Estrategias, México D.F. pp.203

GARCÍA, M., IBARRA, L. Y CONTRERAS, C. (2007) Diagnostico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato.

GÓMEZ, L. (2011). Protocolo y Modulo del curso académico Psicología Organizacional. Bogotá.

HIDALGO Guzmán Juan Luis. “Notas sobre un proyecto escolar” en: Antología Básica La Organización del Trabajo Académico. pp.225

HODGETTS Richard M. y Steven Altman. “El Proceso de Motivación”, en: Antología Básica La Gestión y Las Relaciones en el Colectivo Escolar. Pp 225

JUNG, Carl: "Diportable Jung" , De Campbell, New York, 1992, pág. 60.

KNICKERBOCKER: "Dirección y Concepción de un líder", Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990, pág. 28

LADRÓN DE GUEVARA, Maribel: “Estudio de las Relaciones Humanas en la Sociedad”. Tesis para optar el título de licenciatura de periodismo. Pág. 324. 2001.

MARCELO Walter, COJAL Bernardo, “Gestión Educativa” pp. 146-2005

MAYO, Elton “ The Human Problems o fan Industrial Society”.

MCCLELLAND David C. “Motivos consistentes e inconscientes “ en : Antología Básica La Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar. Pp.225

MURGUÍA ZATARAIN, Irma: "Redacción e Investigación Documental", UPN (Sep), México, 1990

OWENS Roberto “Relaciones Interpersonales y Conducta Organizacional”, en: Antología Básica La Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar. pp.225

PIERRE, Simón, Albert, Lucien. Ed. Herder, Barcelona, España, 1979.

RODRÍGUEZ, Aroldo. Psicología Social Universidad Federal de Río Grande. Ed. Trillas, México.

RODRÍGUEZ DEL FIERRO, Ernesto: “Relaciones Humanas dentro del marco de la Organización Educativa”. Lima. 1998. pág. 45.

SULBARÁN, M. (2004). Clima organizacional y nivel de satisfacción del docente en las escuelas básicas estadales de la parroquia cátedra de ciudad bolívar. Bolívar. Pág.12.

Versión Filosófica de SÓCRATES en su libro consideró que el hombre no puede vivir aislado de sus semejantes.

ZERECEDA, Manuel: “Proceso de las Relaciones Humanas”. Editorial Paídos. Argentina.

WHITE Leslie A. “Culturología versus psicología en la interpretación de la cultura humana” en: Antología Básica La Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar. pp.225.

WINSLOW F. 1987. “Henri Fayol: Administración Industrial y general” en: Principios de la Administración Cientíica. Argentina. EL ATENEO.

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

ENCUESTA PARA DOCENTES

Estimado(a) colega, solicito tu apoyo en la siguiente encuesta. Te agradeceré que contestes con veracidad y honestidad que te caracteriza como profesional.

I. DATOS REFERENCIALES:

SEXO : H ☐ M ☐

SITUACIÓN LABORAL: Nombrado ☐ Contratado ☐

ESTUDIOS REALIZADOS. ☐

EGRESADO DE PEDAGÓGICO ☐

LICENCIADO EN EDUCACIÓN ☐

BACHILLER ☐

POST GRADO ☐

1. Consideras que el liderazgo que practica el Director es:

   a) Exigente b) Falta de coordinación c) Delega Funciones d) Inspira confianza

2. La comunicación entre docentes se da con:

   a) Hipocresía b) Chismes c) fluidez y clara d) agresividad

3. Las relaciones humanas entre docentes son con:

a) Falta de respeto b) Conflictivas c) Hipocresía d) Escaza de confianza

4. ¿Qué estímulos recibes por la labor pedagógica que realizas?

   a) Resoluciones d) Eres ignorado c) criticado d) no se valora tu trabajo

5. Las acciones de monitoreo que realiza el Director son:

   a) Pertinentes b) Deficientes c) Sin interés d) Nunca la realiza

6. Consideras que la gestión que realiza el Director es:

   a) Acertada b) Individualista c) Autoritaria d) Conflictiva

7. La toma de decisiones por parte del Director son:

   a) Coordina con el APAFA b) No coordina c) Es individualista

8. La tolerancia entre los docentes se manifiesta con:

   a) Impulsividad b) Pasiva

9. Las opiniones de los docentes son dadas mediante:

   a) Diálogo b) Imponiendo sus ideas c) Discrepancia
   d) Agresividad

10. Cómo es la organización en tu Institución Educativa:

    a) Autoritaria b) Flexible c) Adecuada

11. Las actitudes entre los docentes se dan con:

    a) Respeto mutuo b) Hipocresía c) Agresiones verbales

12. En la I.E. la equidad por parte del Director se da con:

a) Igualdad b) Respeto c) No hay equidad d) Maltrato

13. ¿Qué valores practican los docentes?

a) Solidaridad b) Compañerismo c) Respeto d) No practican valores

14. Los docentes demuestran sus compañerismo siendo:

a) Solidarios b) Apáticos c) Indiferentes

15. El trato entre docentes se demuestra con:

a) Sinceridad b) Hipocresía c) No se dirigen la palabra.

16. Los Docentes promueve el trabajo en equipo.

SI ☐ NO ☐

17. Existe solidaridad entre docente:

SI ☐ NO ☐

18. Existe agresiones verbales entre los docentes porque:

a) No existe respecto b) Hipocresía c) No se respeta

19. Crees que existen buenas relaciones interpersonales entre los docente.

SI ☐ NO ☐

GRACIAS

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos y nombres:.....
Fecha:.....

ACTIVIDAD INTRODUCTORIA

HACER GRUPO

A. Objetivos

- Facilitar el conocimiento mutuo y crear, desde el principio, un clima de distensión, acercamiento y participación entre toda (una atmósfera agradable y tolerante).
- Crear actitudes de apertura, dialogo confianza y aceptación mutua entre los participantes.
- Romper los bloques que se derivan de la ansiedad ante una situación nueva.

B. Desarrollo

- **Entrevistamos y nos dejamos entrevistar**

- Piensa que eres reportero a quien piden presentar en TV. a un personaje. Ese personaje es un compañero de tu grupo y tú lo eres para él.
- Debes dar al público la idea más exacta de él.
- Reflexiona durante un rato sobre las preguntas que le harás, los aspectos en que insistirás, de modo que tu presentación sea la más perfecta posible.

*En plan de sugerencia aquí tienes un modelo para orientarte.

CUESTIONARIO ORIENTADOR

<u>En casa</u>

- ¿En que I.E. laboras? .....
- ¿Cuántos colegas trabajan en tu I.E.? .....
- ¿Cómo te llevas con ellos? .....
- ¿Comparten sus experiencias?.....
- ¿Tienes confianza en tus colegas? .....
- ¿Colaboras con ellos? .....

<u>En la I.E.</u>

- ¿Estas contento en tu labor (docente o directiva)? .....
- ¿Te sientes acogido y aceptado?.....
- ¿Te gusta tu labor?.....
- ¿Encuentras dificultades? .....
- ¿Tienes una relación de amistad con tus colegas?.....

<u>Amistades</u>

- .- ¿Tienes muchos amigos / as? .....
- ¿Tienes confianza con ellos? .....
- ¿Te sientes solo muchas veces? .....
- ¿Qué exiges de un amigo/a? .....
- ¿Define la amistad? .....

Aficiones

- ¿Tienes algún "hobby"? .....
- ¿En qué ocupas tus ratos de ocio? .....
- ¿Te aburres con frecuencia? .....
- ¿Tienes siempre algo que hacer? .....

¿Cómo eres?

- ¿Cuáles son tus principales cualidades? .....
- ¿Tus defectos? .....
- ¿Crees que los demás te conocen bien? .....
- ¿Lo que pedirías a tus colegas es? .....
- ¿Tus mayores alegrías son? .....
- ¿Lo que más te entristece es? .....
- ¿Tu deseo más profundo es? .....

2. Comunicamos a los participantes un resumen de la entrevista realizada sólo recurriendo a la memoria.

CONCLUSIÓN

Hacer que los participantes aprendan a aceptar a las otras personas y a sus compañeros tal como son, ya que ello significa respetarlos y a la vez ser respetado.

Logros:

***Personales**.- Los docentes y Directivos después de ser aplicados las diferentes actividades conocen con precisión la Asertividad y lo trata de aplicar a su vida diaria en todas sus relaciones interpersonales.

***Pedagógicos**.- La capacitación o actualización de los docentes y directivos en Asertividad les sirve para que puedan utilizarlo en su vida profesional específicamente con los estudiantes, es decir para expresar sus sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás y ello le permitirá también educar con el ejemplo el ser una persona asertiva.

LA ASERTIVIDAD

Definición: Habilidad personal que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás.

Objetivos

- Precisar el nivel de desarrollo de la asertividad de los docentes y directivos
- Desarrollar la habilidad social de la asertividad en los docentes y directivos

Indicadores

- Respeto, Prudencia, Diálogo, Escucha activa, Comunicación eficaz

Técnicas a aplicar

- Rompecabezas
- Discusión controversial
- Taller

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son los siguientes:

1. El facilitador, previamente, selecciona la forma de despertar el interés de los participantes sobre el tema a tratar.
2. Asimismo, antes de empezar con la actividad de aprendizaje, el facilitador junto con los participantes repasan la técnica grupal escogida.
3. Los participantes desarrollan la actividad planteada según las indicaciones del facilitador y considerando también los materiales educativos a emplearse.
4. Los docentes y directivos participantes participan de la actividad inicial, la cual generalmente es una fase motivadora, de recuperación de conocimientos previos y de reflexión.
5. Seguidamente deben de seguir con la actividad básica, en la cual deben de aprender en sí el contenido trabajado, luego, deben de poner en práctica los conocimientos adquiridos y solucionar o desarrollar las actividades o dinámicas planteadas. Posteriormente deben de llegar a la etapa de la evaluación donde los participantes responden a situaciones evaluativas para poner a prueba su aprendizaje, y se finaliza con la puesta en práctica de lo aprendido a otras situaciones o actividades extensivas.
6. El facilitador interviene dirigiendo las actividades de los participantes y cuando el caso lo amerita da el apoyo temporal y oportuno, para que logren su aprendizaje.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos y nombres:.....
Fecha:.....

Observen los siguientes casos, siguiendo las instrucciones del facilitador, marca o señala según te parezca tu respuesta:

Caso 1. En los casos siguientes describimos el comportamiento de tres personas A, B, y C, vamos a ver a quienes se parecen Uds.

El conductor de un taxi en el que viajas maneja a velocidad excesiva, haciendo maniobras temerarias.

- La persona (A) le dice al chofer "Maneje despacio señor. Ud. Está llevando pasajeros y no paquetes".
- Otra persona (B) le dice "Si sigue manejando así, nos bajaremos del carro.
- Y Otra persona (C) le dice al pasajero del lado "¡Qué barbaridad! ¡Cómo maneja este señor!

Caso 2. En un restaurante atiende un mozo que va de una parte a otra, llevando y recogiendo platos. Nunca mira las mesas y por eso hay varios clientes sin ser atendidos.

- Un cliente (A) levanta la voz y dice: "Mozo, ¿puede venir a atenderme?
- Otro cliente (B) se levanta y se va, pero antes le dice al mozo "Ud. No sabe atender. Me voy a otro restaurante."
- Un tercer cliente (C), también sale del restaurante, pero sin decir nada. Afuera comenta con el cliente anterior: "Qué mala atención ¿no?

Caso 3. En el Instituto Superior Pedagógico, un profesor ha devuelto las pruebas que ha calificado muy estrictamente. Luego, los alumnos están descontentos.

- Un alumno (A) se acerca al profesor y le dice: "Usted ha dicho que no va a cambiar las notas por ningún motivo. Ya lo sé. De todos modos, quiero decirle que yo merecía una mejor nota".
- Otro alumno (B) le dice: "profesor, no le pido que cambie mi nota, pero por lo menos, explíqueme dónde están mis errores".

- Un tercer alumno (C) vuelve a su casa y, aunque no dijo nada en clase, llega renegando, y comenta con su mama ¡Qué tal raza! ¡ése profe se pasó! Estoy tan asado que no voy a comer. No me sirvas.

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica el tema de asertividad.

Vuelve a observar los casos uno por uno y vuelve a analizar las respuestas y con un pequeño debate concuerden en sus respuestas.

Observen y lean un cuarto caso, y responde a las interrogantes individualmente en un pedazo de papel:

Varias personas están haciendo cola para comprar el boleto de ingreso a un cine. De pronto, alguien se acerca a un conocido que está delante. El recién llegado se pone a conversar animadamente; pero se adivina la intención de colarse. ¿Qué harías tú?

Los docentes en grupos, planifican y se organizan para presentar una dramatización en el cual se pueda observar y desarrollar la habilidad social de la asertividad.

Los docentes dramatizan, y luego los otros docentes evalúan en la escenificación, las habilidades sociales de los actores.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Definición

Habilidad social que implica un proceso, una serie de pasos para identificar, descubrir o inventar medios para enfrentar las situaciones complicadas de la vida diaria.

Objetivos

- Analizar la capacidad de resolución de problemas de los docentes y directivos
- Desarrollar estrategias que permitan mejorar la capacidad de resolución de problemas de los docentes y directivos.

Indicadores

- Agilidad mental
- observación
- Diálogo
- veracidad

Técnicas a aplicar

- **Proyecto en grupo**
- **Lluvia de ideas**
- Taller

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son las mismas de la Asertividad.

Logros:

***Personales**.- El logro más importante a nivel personal es que el sujeto desarrolla su inteligencia, ya que ella es definida como la capacidad de resolver problemas de todo tipo.

***Pedagógicos**.- El conocimiento de estrategias para resolver o enfrentar problemas hace de los docentes y directivos más efectivos en sus funciones y por lo tanto tendrán una mejor interacción en la sociedad donde se desenvuelven. Por otro lado esta habilidad puesta en práctica, provoca en los estudiantes el imitar a sus docentes, dada su capacidad intelectual.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

Ponte bien cómodo. Cierra los ojos y toma conciencia de tu cuerpo. Aleja de ti lo que está fuera de ti y mira lo que sucede dentro de ti. Si no estás todavía cómodo: puedes encontrar una postura mejor. Concéntrate y date cuenta de que partes de tu cuerpo notas antes. ..¿Tienes alguna parte tensa? ¿Quizás los hombros? Suéltalos. Pon duro o tensa alguno de tus músculos y después vuelve a aflojarlos.
Date cuenta ahora de tu respiración. Date cuenta de todos los detalles de tu respiración. Siente el aire penetrar por tu nariz o por tu boca. Siéntelo bajar por la garganta... siente ahora tu pecho y tu vientre mientras respiras.
Ahora imagina que tu respiración es como las olas del mar y que cada ola lava suavemente alguna tensión de tu cuerpo ... y lo relaja aún más.
Imagina que eres un rosal y que descubres como es ser un rosal. Deja desarrollar tu fantasía y mira que puedes descubrir acerca de ser un rosal.

¿Qué tipo de rosal eres?
¿Dónde estás creciendo?
¿Cómo son tus raíces?
¿En qué tipo de suelo están tus raíces? Intenta, si puedes, sentir tus raíces creciendo en la tierra.
¿Cómo son tu tronco y tus ramas?
¿Cómo te sientes siendo éste rosal?
¿Cómo son tus alrededores?
¿Qué experimentas y que te sucede cuando cambian las estaciones?
Permite que tu fantasía siga.
Muy bien, ahora lentamente abran los ojos.

Los participantes forman grupos de a 6, eligen un coordinador y un secretario para redactar las respuestas que se propongan en cada uno de los casos propuestos para resolver un problema.
Respondan a la siguiente interrogante:
¿Generalmente que hacemos cuando se nos presenta un problema?
<u>Básico</u>
(Los participantes haciendo uso de la técnica Phillips 66 resuelven las siguientes situaciones)
Enumera algunos problemas que se presentan en las II. EE.
Enumera algunos problemas qué se presentan en el ambiente familiar
Conoces alguna técnica o procedimiento que te permita resolver los problemas? ¿Cuál?

Escucha, algunas aclaraciones de tu profesor, acerca de cómo resolver problemas:

Formen grupos de 6 estudiantes y analicen los siguientes problemas simulados y traten de buscar una solución:
1). Uno de tus compañeros de grupo, está involucrado en el consumo de alcohol. Este a descuidado su trabajo, llega tarde a su casa y tiene constantes peleas con sus familiares.
Trabajen en grupo y sigan los pasos de la metodología para resolver problemas. Para que tengas presente la metodología para resolver problemas te guíamos a continuación con unas interrogantes:

¿Cuál es el problema? ¿De verdad es un problema?
¿Qué ha podido provocar éste problema? Causa y consecuencias
¿Qué podemos hacer para solucionar el problema? Apuntar todas las soluciones sin discriminarlas
¿Qué ventajas o desventajas tiene cada una de las soluciones apuntadas? Anticipa las consecuencias
¿Qué solución de las propuestas parece mejor?
Concretamente, ¿Qué vamos a hacer?
Planificar: ¿Qué se va hacer?
¿Quién lo va hacer?
¿Cómo se va hacer?
¿Cuándo se va hacer?

Revisión posterior de la resolución planteada. Anotar cada cuanto tiempo se reunirán para ver si esta resultando lo acordado.

2). El año pasado tú terminaste tu educación secundaria y este año postulaste a la Universidad y a Institutos Superiores y no ingresaste.
Considerando el procedimiento para afrontar los problemas, analiza y plantea una solución a éste problema

Grupalmente expone tus respuestas a estas situaciones y también escucha las exposiciones de los otros grupos.

Valora o aporta con tus opiniones las resoluciones planteadas a cada problema.
Escucha las opiniones del facilitador para cada uno de estos casos.

Escoge un problema relacionado al clima organizacional o uno de tus problemas y en forma personal intenta buscarle una solución, considerando el procedimiento planteado.

HABILIDAD DE COMUNICACIÓN

Definición

Habilidad para buscar informarse e informar con los demás de una manera efectiva, que permita una convivencia armoniosa

El desarrollo de los grupos humanos depende, en gran parte, de la comunicación que existe entre sus miembros. Para tal efecto, los seres humanos disponemos del lenguaje. (verbal, gestual, etc.)

Objetivos

- Identificar las debilidades y potencialidades de los docentes y directivos de su capacidad de comunicación.
- Proponer actividades para desarrollar la habilidad social de la comunicación.

Indicadores

- Respeto
- Autorespeto
- Prudencia
- Diálogo
- Tono de voz
- Elocuencia

Técnicas a aplicar

- **Phillips 66**
- **Discusión controversial**
- **Plenaria**

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son las mismas de la Asertividad.

Logros:

Personales.- El manejo teórico y práctico de la habilidad de Comunicación por parte de los docentes y Directivos después de ser aplicados las diferentes actividades y lo plasman en su vida diaria en todas sus relaciones interpersonales.

Pedagógicos.- La Comunicación y la convivencia dos aspectos complementarios de las interacciones entre personas es muy importante para el clima organizacional y para que puedan utilizarlo en su vida profesional específicamente con los estudiantes.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

Los participantes se organizan en grupos, para realizar la dinámica de la historieta:
"El facilitador dibuja para cada grupo la primera escena de la historieta acerca de una situación conflictiva. Por ejemplo dibuja "un niño que va caminando con una pelota de fútbol y una persona mayor se le acerca y le dice ¡Dame esa pelota!"
Ahora, con tu nivel de creatividad continúa con la historieta hasta el cuadro final en el que se da cuenta de la solución de la situación planteada.
Presenten sus trabajos grupales y respondan: ¿Cómo se han puesto de acuerdo para realizar el trabajo?
Responde a las siguientes interrogantes:
¿Es importante la comunicación en los grupos de trabajo?
¿Es adecuada la convivencia entre los compañeros de trabajo?
¿Qué significa: No hagas a otro lo que no quieras que te hagan a ti?
Escucha la explicación del facilitador, acerca de la habilidad de comunicación....

En grupos analicen y desarrollen juntos la siguiente actividad y propón una estrategia para mejorar en cada caso la habilidad de comunicación. CASOS:
1. Tú has visto como conducen sus vehículos algunos choferes, especialmente los que hacen servicio interdistrital. En su afán de ganar pasajeros van a toda velocidad poniendo en riesgo la vida de personas. En las avenidas observamos que muchas veces casi atropellan a los transeúntes.

2. Ves en una película que un señor se acerca a la ventanilla de un banco y la empleada le saluda con una leve sonrisa. El señor lleva prisa y está molesto, pero su saludo le obliga a contestar el saludo. La empleada le advierte que se equivocó de ventanilla, pero le tranquiliza diciéndole que no se preocupe, que ella puede hacer algo. Se ha dado cuenta que el señor a hecho cola por largo tiempo y por eso decide ayudarle. Se acerca a otra ventanilla y le explica a su compañera la situación, y ésta la atiende.

Como ves, el primer caso es de unas personas que no tienen esa habilidad de convivencia-comunicación, mientras que éste segundo caso se trata de una persona con habilidad social. Otra persona sin esa habilidad tal vez hubiera podido decir: "Se ha equivocado Ud. Vaya a otra ventanilla ¡que pase el siguiente!

Individualmente responde la siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar la habilidad de comunicación?

Los participantes en grupos, realizan la siguiente dinámica: “Un mundo mejor”

“Cada grupo dialogará sobre como debería ser la convivencia humana para lograr un mundo mejor. El diálogo es sobre las siguientes preguntas:
¿Cómo debería de ser una convivencia humana para que todos seamos felices? (colegio, localidad)

Según esto cómo deberíamos de vivir en ..... (Grupo, Colegio)

¿Qué reglas de convivencia necesitaríamos tener? (escribir reglas concretas de actuación inmediata y aceptadas por todos: grupo y aula)

¿Con que se compromete cada uno para conseguir estas metas?

Una vez terminada la actividad, se reúnen en plenario y cada grupo por medio de un representante expone sus reglas de convivencia y el modo cómo las cumplirá.

Responden a la interrogante: ¿Por qué es útil lo que hemos hecho? ...

LA EMPATÍA

Definición

Habilidad para estar consciente de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás". En otras palabras, el ser empático es el ser capaces de "leer" emocionalmente a las personas.

Objetivos

- Precisar el nivel de desarrollo de la empatía de los docentes y directivos
- Desarrollar la habilidad social de la empatía en los docentes y directivos

Indicadores

Comprensión

Consecuente

Comprensión

Prudencia

Técnicas a aplicar

- Tandem equivalente
- Phillips 66
- Taller

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son las mismas de la Asertividad.

Logros:

Personales.- La persona que desarrolla es tipo de conducta atiende a su interlocutor mientras conversa con él o mientras lo está escuchando; Observa y sigue de cerca su expresión facial y discrimina sus gestos sabiendo lo que ellos quieren significar, asimismo el individuo es capaz de determinar lo que está sintiendo su interlocutor; ello le permitirá desarrollar una conducta que vaya de acuerdo con la situación.

Pedagógicos.- El conocer la teoría de la empatía con casos prácticos en donde se observa esta habilidad desarrolla la escuchar activa,: asimismo identifica el tipo de emoción experimentada por la otra persona y finalmente emplea gestos con la cara acordes con la expresión verbal.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos y nombres:..... Fecha:.....

Responde individualmente

¿Alguien te ha calificado con frases como las siguientes?:

- "Tú nunca me comprendes" .....
- "Tú no entiendes lo que yo siento" .....
- "Eres antipático" .....
- "A ti no te importa nada" .....
- "Tú crees que sólo tú eres importante" .....
- "A ti no te importa lo que me pasa" .....

Si algunas personas te dicen siempre lo mismo o algo parecido, analiza la situación en que lo dijeron, pues el contexto es importante. Puede suceder que le falte habilidad para ser EMPÁTICO

Forma grupos de 6 participantes y analicen los siguientes casos:

1). Uno de tus colegas se te acerca radiante de felicidad y te comunica que ha sido escogido como el mejor docente del Departamento de Arequipa y va a tener una beca completa para poder viajar a diferentes lugares y a participar en *pasantías* representando a nuestro departamento.
¿Qué hacer? o ¿Qué decir?

2). Un amigo se te acerca en la calle y delante de la gente se pone a llorar y te cuenta que su esposa murió en un accidente de tránsito hace una semana atrás en una provincia.
¿Qué hacer? o ¿Qué decir?

Grupalmente expone tus respuestas a estas situaciones. Escucha las opiniones del docente para cada uno de estos casos.

Individualmente responde la siguiente interrogante
¨¿Para que seas más empático que debes tener en cuenta?

Forma grupos de 6 participantes y dramaticen muy brevemente un caso dónde se presente una situación para mostrar nuestra habilidad de EMPATÍA en un caso concreto de gestión educativa.
Escucha y analiza las situaciones dramatizadas

Lea el siguiente caso y luego analice las interrogantes

¿Qué docencia necesitamos hoy en el Perú?

— Ud. no me está cumpliendo, profesora...

— Pero, señora directora, todavía no se cumple el plazo para la entrega de registros.
— Sí, pero la estoy observando, porque además en los cuadernos de los niños se ve que no ha avanzado el programa.
— El programa está avanzándose, señora directora.
— ¿Cuál programa, profesora? Los cuadernos están llenos de poemas que no tienen que ver con los autores que se estudian en el programa; uno que otro por ahí...
Yo también soy de la especialidad de lengua, a mí no me va engañar.
— Son los poemas de los chicos, también han escrito cuentos y cartas a personajes. Una tiene que adaptar el programa a los chicos...
— No, profesora, Ud. tiene un programa y los niños tienen que adaptarse a él; ellos no saben lo que necesitan aprender... Ud. debe ceñirse a cumplir lo que está programado y cumplir con nuestras directivas, si no, el próximo año no la vamos a considerar en los contratos...

Reflexionemos:

¿Has conocido situaciones similares en tu experiencia docente? Es posible que hayas sido protagonista. ¿Qué tanta razón le asiste a cada una de las docentes que aquí presentamos? (Empática y Asertivamente)

¿No es «deber» de la directora controlar el trabajo de sus docentes? Pero, ¿será adecuada su manera de entender el trabajo de la profesora? ¿Qué la habrá llevado a pensar de esa manera?

Y la profesora, ¿tendrá razón de no seguir el programa en el sentido que la directora se lo exige? ¿Será un pretexto decir que adapta el programa a los chicos para soslayar su poco avance? ¿En qué piensa que consiste su trabajo?

¿Por qué habrá llegado a pensar así?

¿Cuál es el concepto de trabajo docente que subyace en las opiniones de cada una? ¿Cuál te resulta más cercana? ¿Por qué?

LA TOLERANCIA

Definición

Disposición de admitir en los demás una manera de ser, obrar, o pensar distinta de la propia, especialmente en cuestiones y prácticas religiosas y políticas.

Objetivos

- Analizar el grado de tolerancia de los docentes y directivos
- Proponer actividades para desarrollar la habilidad social de la tolerancia.

Indicadores

Respeto
Prudencia
Diálogo
Justicia
Escuchar

Técnicas a aplicar

- **Discusión controversial**
- Taller

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son las mismas de la Asertividad.

Logros:

Personales.- Los docentes y Directivos después de ser aplicados las diferentes actividades conocen con precisión la Tolerancia y lo trata de aplicar a su vida diaria en todas sus relaciones interpersonales.

Pedagógicos.- La capacidad de los docentes y directivos de admitir en los demás una manera de ser, obrar, o pensar distinta de la propia, especialmente en cuestiones y prácticas religiosas y políticas*, permite un mejor clima organizacional y un digno ejemplo de todo un educador.*

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

TOLERANCIA

1. Individualmente confecciona una lista de situaciones en la que demuestras ser tolerante en la Institución Educativa donde laboras.

2. Individualmente que actividades o situaciones problemáticas podrías solucionar siendo tolerante en tu Institución Educativa en estos últimos meses.

3. Describe el procedimiento que vas a seguir para cada uno de los problemas a solucionar.

EL LIDERAZGO

Definición

Habilidad para dirigir en beneficio de los objetivos de la organización movilizando a los subordinados en torno de los mismos

Objetivos

- Precisar el nivel de Liderazgo de los docentes y directivos
- Plantear propuestas para desarrollar la habilidad social de Liderazgo.

Indicadores

Responsabilidad
Puntualidad
Comunicación
Prudencia
Justicia
Escuchar

Técnicas a aplicar

- **Tandem**
- Trabajo en equipo

Procedimiento

Los pasos a seguir para desarrollar esta habilidad social son las mismas de la Asertividad.

Logros:

Personales.- Los docentes y Directivos después de ser aplicados las diferentes actividades comprenden y asumen la habilidad para representar y dirigir grupos, para planificar y orientar el desarrollo de las acciones y para controlar Las relaciones que se producen al interior del grupo.

Pedagógicos.- La capacitación o actualización de los docentes y directivos en Liderazgo permite que se inicien o consoliden su habilidad de ser movilizadoras, personas que despiertan el entusiasmo o alientan lo mejor que hay en las instituciones donde laboran. Cuando tratamos de explicar su especial habilidad apelamos a nociones como la planificación, la previsión, o el poder de las ideas, pero la realidad es mucho más sencilla: los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones.

GUÍA DE ACTIVIDADES

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

El *facilitador*, explica y narra algunos casos en los que se presenta esta habilidad, con personas conocidas.

- Narra la anécdota de la madre Teresa de Calcuta: Visita de ingleses para llevarle un donativo y en ello ante la llegada de un leproso, se muestra el amor de la madre Teresa por los desgraciados. En cambio se nota el lado del interés por el dinero de parte de los visitantes.
- La muerte de Cristo en la Cruz, por salvar a la humanidad.
- La importancia de la trascendencia y no sólo de la autorrealización. Narración de Maslow (jerarquía de necesidades- pirámide de 5 niveles)

Cada participante en forma individual reflexiona y analiza los casos narrados y algunos de los participantes lo comentan.
Que reconozcan algunos líderes de su país, de su distrito y de su colegio.

¿En dónde has podido aparecer como un líder? (C. Educativo, Comunidad, Aula, etc.)

¿Quieres ser líder para algún tipo de actividades? ¿Qué actividades?

¿Qué aspectos requieres desarrollar más para lograr ser un líder?