



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES
Y EDUCACIÓN



Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación

PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**Modelo de gestión institucional en las relaciones interpersonales
para mejorar el clima organizacional entre la directora y docentes
de la I.E. N° 020 del distrito de San Martín de Porres**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de
la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica**

PRESENTADO POR:

La Torre Palma, Gloria Rosa

ASESOR:

Moreno Heredia, Armando José

LAMBAYEQUE - PERU
2019

**MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LAS RELACIONES
INTERPERSONALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE
LA DIRECTORA Y DOCENTES DE LA I.E. N°020 DEL DISTRITO DE SAN
MARTIN DE PORRES.**

Br. GLORIA ROSA LA TORRE PALMA
AUTORA

DR. ARMANDO JOSE MORENO HEREDIA
ASESOR

APROBADA POR:

DRA. ROSA ELENA SANCHEZ RAMIREZ
PRESIDENTE DEL JURADO

DRA. LAURA ISABEL ALTAMIRANO DELGADO
SECRETARIA

DRA. BELDAD FENCO PERICHE
VOCAL

DEDICATORIA

A mi recordado padre Pedro y a mi querida madrecita Rosa por su gran apoyo, comprensión y por haber sido la impulsadora de mi carrera profesional.

GLORIA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía y fortaleza en este trabajo y darme las fuerzas para continuar progresando en la vida.

Al Dr. Armando José Moreno Heredia por su asesoría y el tiempo que me brindó para desarrollar la presente tesis.

A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo por el Programa de estudios de Maestría realizado en la ciudad de Lima.

GLORIA

INDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
INDICE DE TABLAS.....	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
CAPITULO I:.....	13
ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	13
1.1. UBICACIÓN.....	14
1.1.1. <i>DEL DISTRITO DE SAN MARTIN DE PORRES</i>	14
1.1.1.1. BREVE HISTORIA EN LA ÉPOCA REPUBLICANA.....	15
1.1.1.2. POBLACIÓN.....	17
1.1.2. <i>DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 020</i>	18
1.1.2.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 020.....	18
1.1.2.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	20
1.1.2.3. OBJETIVOS DEL PEI	22
1.1.2.4. LOGROS DE LA ESCUELA	23
1.1.2.5. DIFICULTADES DE LA ESCUELA	23
1.2. ¿CÓMO SURGE EL PROBLEMA?	25
1.3. ¿CÓMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA?.....	25
1.4. METODOLOGIA UTILIZADA	26
1.4.1 EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA:.....	27
1.4.2.1 POBLACIÓN	27
1.4.2.2 MUESTRA	27
1.4.3 MATERIALES TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	27
CAPITULO II: MARCO TEORICO	29
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	30
2.1.1 <i>INTERNACIONAL</i>	30
2.1.2 <i>NACIONAL</i>	31
2.2 FUNDAMENTACION CIENTIFICA DEL MODELO TEORICO.....	33
2.2.1 <i>RELACIONES INTERPERSONALES</i>	33
2.2.1.1 LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS	33
2.2.1.2 <i>MODELO DE RELACIONES HUMANAS</i>	34
2.2.1.3 CARACTERIZACIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	35
2.2.1.4 ESTILOS DE RELACIONES INTERPERSONALES.....	36
2.2.1.5 RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS DOCENTES	38
2.2.1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL	39
2.2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	39

2.2.2.1	CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	40
2.2.2.2	FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	41
2.2.2.3	FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	41
2.2.2.4	RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	42
2.2.2.5	LA TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT (1968).....	43
2.2.2.6	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	44
2.3	PRESENTACIÓN DEL MODELO TEORICO.....	45
CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		47
3.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	48
3.1.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N°. 020, COOPERATIVA DE VIVIENDA, COVITI, DEL DISTRITO DE SAN MARTIN DE PORRES.....	48
3.2.	PROPUESTA.....	63
3.2.1.	PRESENTACION.....	63
3.2.2.	FUNDAMENTACIÓN.....	63
3.2.3.	OBJETIVO.....	64
3.2.4.	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS PROPUESTA.....	64
3.2.4.1.	RELACIONES INTERPERSONALES.....	64
3.2.4.2.	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	75
CONCLUSIONES.....		87
RECOMENDACIONES.....		89
BIBLIOGRAFÍA.....		90
ANEXO.....		92
.....		93

INDICE DE TABLAS

PAG.

TABLA 1: COMUNICACIÓN EN LA RELACIONES INTERPERSONALES	48
TABLA 2: APTITUDES PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES	
COMUNICACION.....	51
TABLA 3: HABILIDADES SOCIALES PARA LAS RELACIONES	
INTERPERSONALES.....	53
TABLA 4: COMUNICACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	55
TABLA 5: MOTIVACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	57
TABLA 6: PLANIFICACION EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	59
TABLA 7: TOMA DE DECISIONES EN CLIMA ORGANIZACIONAL.....	61

RESUMEN

El presente trabajo de investigación científica, tiene una connotación de carácter cuasi experimental propositiva la cual se ha elaborado al notar que en la Institución de la I.E. N° 020 del distrito de San Martín de Porres, Provincia de Lima Departamento de Lima, se observa inadecuadas relaciones interpersonales entre la plana docente y directiva, insuficiente disponibilidad para participar en actividades institucionales extracurriculares e inadecuada comunicación originando el deterioro de la imagen institucional y provocando la deserción del alumnado, el investigador se ha planteado el objetivo general de: Diseñar un modelo de gestión institucional en las relaciones interpersonales que permita mejorar el clima organizacional, entre la directora y las profesoras de la I.E. N° 020 de Coviti del distrito de San Martín de Porres Provincia de Lima Departamento de Lima.

La hipótesis planteada es implementación de un modelo de gestión institucional en las relaciones interpersonales logrará mejorar el clima organizacional entre los componentes directivos y docentes del I.E. N° 020 Coviti del Distrito de San Martín de Porres. De donde proceden: Variable Independiente: Modelo de Gestión Institucional en las Relaciones interpersonales variable dependiente: Clima organizacional.

La lógica investigativa asumida para la solución de la problemática, es que posibilitó la utilización de métodos teóricos y prácticos, tales como el histórico-lógico, hipotético-deductivo, de la modelación, tanto para el proyecto como para la elaboración del informe.

El aporte del investigador a la educación, radica propiamente en la propuesta titulada: modelo de gestión institucional en las relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional entre la directora y docentes de la I.E. N° 020 del Distrito de San Martín de Porres.

Palabras clave: relaciones interpersonales, actividades institucionales extracurriculares, Estrategias de trabajo en equipo de las relaciones interpersonales, clima organizacional.

ABSTRACT

The present work of scientific research, has a connotation of critical character and descriptive at the same time which has been developed by noting that the Institution of the I.E. No. 020 of the district of San Martin de Porres, Province of Lima Department of Lima, there are inadequate interpersonal relationships between the faculty and board, insufficient availability to participate in extracurricular institutional activities and inadequate communication causing the deterioration of the institutional image and provoking Student desertion, the researcher has set the general objective of: Designing a model of institutional management in interpersonal relationships to improve the organizational climate, between the director and the teachers of the IEI No. 020 of Coviti of the district of San Martin de Porres Province of Lima Department of Lima.

The proposed hypothesis is the implementation of an institutional management model in interpersonal relationships will improve the organizational climate among the management and teaching components of the I.E.I No. 020 Coviti of the District of San Martin de Porres. Where they come from: Independent Variable: Institutional Management Model in Interpersonal Relations dependent variable: Organizational climate.

The research logic assumed for the solution of the problem is that it made possible the use of theoretical and practical methods, such as the historical-logical, hypothetical-deductive, modeling, both for the project and for the preparation of the report.

The contribution of the researcher to education, lies properly in the proposal entitled: model of institutional management in interpersonal relationships to improve the organizational climate between the director and teachers of the I.E. No. 020 of the District of San Martin de Porres.

Keywords: interpersonal relationships, extracurricular institutional activities, teamwork strategies of interpersonal relationships, organizational climate.

INTRODUCCION

Las Relaciones Interpersonales en toda Institución Educativa, tiene un rol importante, las cuales repercute en la labor pedagógica, educativa, laboral y sobre todo en la productividad de cada docente del día a día, Según Ehlemann, Georgina (1997) Las Relaciones Interpersonales es “interacción por medio de la comunicación que se desarrolla y se entabla entre una persona y el grupo el cual pertenece “Complementa su concepto afirmando que “Es la capacidad que tenemos para trabajar junto a una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que lo rodean ”el investigador frente a esta problemática que atañe a la educación ha propuesto desarrollar un trabajo de investigación relacionado a las relaciones Interpersonales.

El presente trabajo de Investigación titulado: Modelo de Gestión Institucional en las Relaciones Interpersonales para mejorar el Clima Organizacional entre la directora y docentes de la I.E. N°020 del distrito de San Martín de Porres es una investigación Cuasi – Experimental –Propositiva, centrado en el entorno laboral entre la directora y la plana docente.

El problema científico a investigar es que: En el transcurso de estos últimos años en la I.E.I.N°020 de Coviti se ha presentado un pésimo clima Organizacional debido a las incidencias negativas interpersonales de la directora y docentes, debido a la comunicación escasa, convivencia laboral, ausencia de liderazgo, conflictos laborales, confrontaciones personales, deterioro de la unidad en el compromiso profesional y responsabilidad en el trabajo en equipo, problemas de indisciplina entre los trabajadores por encontrarse en diversos niveles magisteriales, sueldos diversos a pesar de realizar el mismo trabajo, los cuales forman diversos sub-grupos y muestran sus insatisfacciones creando un clima entre todo el personal, clima tenso que causa divisionismo, carencia de estrategias para manejar las conductas inadecuadas y la resolución de conflictos, relaciones interpersonales irreconciliables, escasa motivación intrínseca y extrínseca de los integrantes por lo

que excluyen la práctica de valores sociales causando el incumplimiento de funciones y respeto al reglamento de la Institución por la cual no permite que la escuela no avance en el desarrollo y crecimiento Institucional .

En tal sentido el objetivo general de la Investigación se ha formulado así: Diseñar, elaborar, un modelo de gestión institucional en las relaciones interpersonales que permita mejorar el clima organizacional, entre la directora y las profesoras de la I.E.I N°020 de Coviti del distrito de San Martin de Porres Lima; definiendo los siguientes objetivos específicos: Realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional de la Institución Educativa Inicial N°. 020, COVITI, del distrito de San Martin de Porres; Analizar la base teórica disponibles sobre Relaciones interpersonales y Clima organizacional; Diseñar un modelo de gestión institucional de relaciones interpersonales que permita mejorar el clima organizacional; Proponer las estrategias adecuadas para el modelo de gestión que permitan mejorar las relaciones interpersonales.

La hipótesis formulada es la siguiente: La implementación de un modelo de gestión institucional en las relaciones interpersonales logrará mejorar el clima organizacional entre los componentes directivos y docentes del I.E.I N° 020 Coviti del Distrito de San Martin de Porres.

Tiene como objetivo principal indagar en las relaciones interpersonales entre la directora y docentes el cual afecta el clima organizacional y es importante porque a través de la presente se enfoca en las características interpersonales actuales de sus miembros como la convivencia, empatía, actitudes y sobre todo la comunicación entre los agentes activos de la Institución; conocer el clima organizacional permitirá realizar acciones a nivel de equipo y es imprescindible porque nos ayudará a encontrar soluciones a las situaciones laborales.

El propósito fundamental de la investigación es de analizar las relaciones interpersonales de sus miembros para mejorar y optimizar el clima organizacional.

La investigación está estructurada en tres capítulos:

En el Primer Capítulo se describe el Análisis del objeto de estudio referente a la ubicación geográfica de la I.E. N° 020 los objetivos del PEI, logros y dificultades de la institución, describiendo y formulando el problema general.

En el Segundo Capítulo se plantea el Marco Teórico, habiendo realizado una revisión de los antecedentes, fundamentando de manera científica a través de teorías el modelo teórico.

En el tercer capítulo se refiere al Resultado de la Investigación, presentando la información obtenida en el proceso de la investigación.

Al final de la investigación se expresan las conclusiones del trabajo de investigación, así como las recomendaciones sugeridas a la institución.

CAPITULO I:
ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN.

1.1.1. DEL DISTRITO DE SAN MARTIN DE PORRES

El distrito de San Martín, se encuentra ubicado al Noroeste de Lima Metropolitana, a una altura de 123 m.s.n.m con una extensión total de 41.5 Km². se le puede considerar un distrito consolidado como urbano. Este asentado entre el margen derecho del río Rímac y a la izquierda del río Chillón. Entre los paralelos 12 01"40" de latitud Sur y los meridianos 77 02 36" de longitud oeste del meridiano de Greenwich y a 20 Km. de distancia del cercado de Lima. Limita al norte con Ventanilla, Puente Piedra y Los Olivos y por el sur con Lima Cercado y Carmen de la Legua - Reynoso. Al este limita con el Rímac e Independencia y por el oeste con el Callao.

San Martín de Porres tiene una ubicación estratégica pues limita con siete distritos de la capital y con el Callao. En los últimos años, SMP ha mostrado un crecimiento importante siendo uno de los distritos con mayores proyectos de inversión en búsqueda de la consolidación como uno de los distritos más importantes del Cono Norte de Lima.

El distrito limeño de San Martín de Porres, fue creado el 22 de mayo de 1950, mediante el Decreto Legislativo N° 11309, creando el distrito limeño Obrero Industrial "27 de octubre"; y que luego cambia de nombre a "Fray Martín de Porres" el 25 de octubre de 1956, por la Ley N° 12662. Finalmente, con la canonización del hasta entonces beato adquiere su actual denominación de "San Martín de Porres", mediante Decreto Supremo N° 382 A- M, el 11 de mayo de 1962.



1.1.1.1. BREVE HISTORIA EN LA ÉPOCA REPUBLICANA.

Las permanentes sequías en los andes peruanos determinaron que numerosas familias andinas buscaran posibilidades de vivir en otras regiones del país. Miles de familias andinas empezaron a mediados de 1940 a emigrar masivamente hacia la costa. Una gran parte se establece en ciudades como Chimbote e Ica. Otras familias andinas alcanzaron llegar a Lima, la capital del país, "en busca de un futuro mejor".

El territorio de San Martín de Porres en sus inicios estuvo conformado por diversas haciendas de producción agrícola y pecuaria: Chuquitanta, Pro, Naranjal, Infantas, Santa Rosa, Garagay Alto, Garagay Bajo, Chavarría, Mulería, Aliaga, Condevilla, San José, Palao, y la Huerta Sol. También las haciendas: Oquendo, Taboada, Bocanegra y San Agustín. Estas cuatro últimas pasaron después a formar parte de el Callao el 2 de enero de 1956. Aun durante la década de los 60 y los 70 del siglo anterior se cultivaba en estas haciendas algodón, maíz, aceitunas, naranjas, entre otros productos agrícolas.

En su valioso estudio sobre la población de San Martín de Porres, Carlos Iván Degregori, Cecilia Blondet y Nicolás Lynch, refiriéndose a pobladores de este distrito que ellos entrevistaron, establecieron que la mayoría provenían de lugares como Ayacucho, Cajamarca, Huancayo, Huánuco, Ancash, Piura y Chiclayo, entre otras ciudades. En su libro “Conquistadores de un nuevo mundo” los investigadores, después de analizar las causas que llevaron a estas personas a emigrar hacia Lima, sostienen que” ... la motivación predominante para la búsqueda de nuevos horizontes es el rechazo a la situación de opresión y pobreza en el pueblo natal.”

En 1945, durante el gobierno de José Luis Bustamante y Rivero, se produjo la primera ocupación de terrenos, por parte de estos emigrantes andinos en la zona de Piñonate. Entre 1945 y 1948, se produjeron sucesivas invasiones (ocupaciones) en las tierras que colindan con la actual Avenida Perú. Fueron 3 km² de la testamentaría Aparicio que beneficiaron a 8 mil familias invasoras. El terreno del futuro distrito pertenecía en aquel entonces al Distrito de Carabayllo, una de cuyas agencias municipales servía deficientemente en esta zona. El 25 de noviembre de 1949 en ceremonia cívica, la población se pronuncia por la Independencia, estando presente el Alcalde de Lima.

Al ascender al Gobierno el Gral. Manuel Odría éste deseaba contar con un sustento social que contrapesara la fuerte influencia popular que ostentaba el Partido Aprista Peruano, APRA. Ante esta situación, en la que coincidieron los intereses de la Asociación de Padres de Familia que auspiciaba el nuevo distrito y el régimen de Odría se aprobó el Decreto Ley N° 11369 que crea el Distrito Obrero Industrial 27 de octubre. Era el 22 de mayo de 1950. Esta fecha marca el nacimiento del distrito y, es hasta hoy el día festivo del Aniversario.

Otra de las formas como se produjo el poblamiento es a través de las Asociaciones Pro Vivienda, Cooperativas y de Inmobiliarias. Pese a la existencia de leyes que protegen las áreas agrícolas, mediante múltiples modalidades se ha procedido al cambio de uso y al sembrado de cemento. Este proceso ha dado lugar a las urbanizaciones de Lima Norte.

El distrito de San Martín de Porres ha sido construido por la pujanza de su población, que los primeros años autofinanció la habilitación de servicios básicos como agua, desagüe, electricidad. Hasta nuestros días ha llegado esa tradición.

1.1.1.2. POBLACIÓN.

Según estimación oficial del Instituto Nacional de estadística(INEI), la población para el año 2017 del distrito de San Martín de Porres, alcanzara a 726,538 habitantes, concentrada 7.87%de la provincia de Lima con una tasa de crecimiento promedio anual de 3% y una densidad Poblacional de 17,507habitantes/Km².

En San Martín de Porres predomina ligeramente la población de mujeres sobre la de los hombres, 51.44 vs 48.56%un nivel similar se denota para toda la provincia de Lima 51.2% vs48.8.

Cuadro N° 01

POBLACIÓN DEL DISTRITO DE SAN MARTIN DE PORRES

	2007		2011		2015		2016		2017	
	Población	%	Población	%	Población	%	Población	%	Población	%
Hombres	282,909	48.11	313,775	48.56	339,330	48.46	346,466	48.56	348,738	48
Mujeres	296,652	51.19	332,416	51.44	360.848	51.54	367.015	51.44	377,800	52
TOTAL	579,561	100	646,191	100	700,178	100	713,481	100	726.538	100

(*) Proyecciones INEI-Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por sexo

1.1.2. DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 020

1.1.2.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 020

1.1.2.1.1. ANTECEDENTES:

La Institución Educativa “fue fundada el 30 de octubre de 2000 con el Colegio Coviti” de Coviti SMP Lima., con Resolución Directoral N° 1988 toma el nombre de “Niño Jesús de Praga”, y en enero de 2001 según la Resolución N° 107 tomó el nombre de “N° O2O de Coviti”. Ese mismo año, el Ministerio de Educación autorizó el traslado a la siguiente cuadra de la misma calle para reubicarlos en un lote propio y mejorar su infraestructura del local escolar, donde permanece hasta la actualidad.

La institución Educativa N° 020, nace debido a la demanda educativa de nivel existe en la Cooperativa de Vivienda de los Trabajadores del INGEMET “COVITI”, quienes a través de sus dirigentes gestionan y presentan el expediente N° 8786-94, ante la Unidad de servicios Educativos N° 06, la creación de la Institución Educativa N° 020.

La USE N° 06, teniendo encuentra la demanda infantil, da donación al terreno, con un área de 1,003 m² por parte de la Cooperativa y ubicado en el Distrito de San Martín de Porres, z. K lote 21, Parque II de COVITI, resuelve elevar una Resolución Directoral N° 187-95 por medio de la cual se crea y apertura el Centro Educativo Inicial N° 020 a partir del 1° de marzo de 1995.

En marzo de 1995, empieza a funcionar en el local prestado de la Cooperativa, siendo la Directora y docente la Srta. Zoila Gómez del Águila, con la Srta. Auxiliar Rosa Morales Navarrete, permanecen en el Local de la Cooperativa durante 2 años. En el mes de octubre de 1996 se coloca la primera piedra en el terreno donado por la Cooperativa COVITI con el apoyo de la Presidenta de APAFA la Sra. Silvia Flores Pinedo.

En el año 1997, la Directora Zoila Gómez del Águila decide con todo el personal posesionar el terreno que ha sido donado por la Cooperativa de COVITI, con la ayuda de APAFA se hizo 3 salones de esteras y cerco de esteras y visto en incremento de la población escolar y por la incomodidad del caso la Directora hace las gestiones a la USE para que construya las aulas de la institución con el apoyo de FONCODES, construyeron 4 salones prefabricados.

En el año 1998 se hizo la construcción del cerco de material noble, así como la construcción de los servicios higiénicos. Por incremento de la población infantil en el año 1998 se crea un aula más y envían otro personal docente.

En el año 2006, se incrementa la población infantil, solicitando en su tiempo la Directora Emperatriz Quispe Cuadros la apertura de un aula y una docente, la cual se efectiviza en marzo del 2007.

En el año 2012, asume la Dirección la Lic. Angélica Tesen Quispe, en vista que la demanda de la población infantil continúa en crecimiento, la Directora solicita dos docentes, una auxiliar y un administrativo, en el año 2013, efectivizándose en el 2014 a excepción del personal administrativo. Este mismo año se realizó mejoras en los ambientes como el colocarlo del piso sintético y la construcción de un módulo del SSHH N° 4 con sus 6 inodoros.

En el año 2015, se solicita el incremento de una plaza docente; además se construye un aula multiuso con material prefabricado y techo de calamina de 14 x 4 metros.

En el año 2016 se da el incremento de 1 aula, teniendo a la fecha 9 aulas en funcionamiento.

En el año 2017 asume la Dirección la Lic. Olinda Aramburú Bravo, quien es designada al cargo de Dirección por 4 años, según R.D. 0918-2017-UGEL 02.

A la fecha la institución Educativa Inicial cuenta con 9 docentes, 4 auxiliares y un personal administrativo.

El rendimiento y calidad de aprendizaje es nuestra Carta de Presentación, la cual ha causado impacto a la comunidad permitiendo elevar el porcentaje del alumnado.

1.1.2.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Institución Educativa Inicial N°. 020, Cooperativa de Vivienda, COVITI, del distrito de San Martín de Porres, se encuentra ubicado en la manzana K, Lote 21, de la Cooperativa de Vivienda, COVITI, del distrito de San Martín de Porres, del

departamento de Lima, pertenece a la Unidad de Gestión Educativa Local N°. 02, atiende una población escolar 231 niños y niñas de 3, 4 y 5 años, en ambos turnos, mañana y tarde.

La Institución Educativa Inicial N°. 020, Cooperativa de Vivienda, COVITI, del distrito de San Martín de Porres, cuenta con 9 profesoras; desempeñándose en la labor docentes y un personal como directora, encargada de la gestión institucional; 4 auxiliares y un personal de servicio.

La Institución Educativa Inicial N° 020, posee una superficie de 1003 m².

Se encuentra ubicado en la calle 01 octubre mz K lote 21 Cooperativa COVITI, altura de las cuadras 22 y 23 de la Av.12 de octubre de San Martín de Porres.

La Institución Educativa limita con:

Norte: Asociación de Vivienda “San Juan de Dios “

Sur: Asociación de Vivienda “Miguel Grau “

Este: Asociación de Vivienda “Chicmabamba”

Oeste: Asociación de Vivienda “Los Olivos

Se encuentra construida en un área de terreno 1,003.20m² metros cuadrados, pavimento 560.32m² perímetro 146.22 ml de frente 56.66 metros de fondo 20.00 metros, su edificación exterior presenta un cerco de material noble de 155.47ml. y 5 ambientes interiores prefabricado , con techo de calamina aluzinc con refuerzo de ternopor 2 , malla rashell con estructura de tubos de 4 de medidas 14mts x 4 m. tiene el piso cerámico donde funcionan las aula de 3 a 5 años también existe una oficina administrativa (dirección) , servicios higiénicos acordes a la edad de los estudiantes y un espacio recreativo con juegos (patio) con piso de grass sintético; la organización albergando a 14 personal entre nombrados y contratados, la dirección se encuentra equipada por computadora conectada a

Internet por los sistemas de Siagie y otros que se maneja en la oficina para realizar los reportes pertinentes y actuales de la gestión del colegio.

La Dirección de la Institución se encarga de organizar, planificar y ejecutar las actividades con los responsables del plan del año, así como administrar y hacer cumplir las funciones y el reglamento interno del colegio.

1.1.2.3. OBJETIVOS DEL PEI

Objetivos estratégicos en relación a los procesos pedagógicos

- Implementar una política de formación continua para mejorar los procesos de enseñanza basado en enfoques actuales y de acuerdo a las políticas de gestión curricular con instituciones de formación magisterial.
- Mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje aprovechando el factor humano que tiene la institución en concordancia con los objetivos estratégicos planteados en el proyecto Educativo Regional y Nacional.

Objetivos estratégicos en relación al clima y convivencia escolar

- Consolidar una cultura organizacional para consolidar modelos conductuales favorables en estudiantes y padres de familia optimizando las relaciones entre los diversos actores de nuestra institución aprovechando organizaciones de formación de la localidad y de nuestra institución.

Objetivos estratégicos en relación a la escuela, familia y comunidad

- Impulsar una propuesta pedagógica incorporando los saberes de la familia y de la comunidad aprovechando actores claves de la sociedad sanmartiniana.

1.1.2.4. LOGROS DE LA ESCUELA

- Fomenta el espíritu investigativo
- el rescate de valores humanos, morales, éticos, culturales y ambientales.
- infunde respeto, solidaridad, tolerancia, convivencia amor a Dios y a la patria y contribuye a una formación integral en su propósito: educar para la vida

1.1.2.5. DIFICULTADES DE LA ESCUELA

- Escasa cultura de la lectura escolar.
- Escasez de métodos, técnicas, estrategias y disposición del alumno por el estudio.
- Escasa identificación de algunos profesores con la Institución Educativa y la comunidad.
- Resistencia al cambio por algunos docentes en el uso de las TICS en su área
- Docentes, que asumen la planificación curricular a nivel de aula dentro de un paradigma tradicional, eximiendo la creatividad e innovación de sus actividades educativas.
- Escaso conocimiento de los docentes de los procesos de aprendizaje.
- Escasa dedicación del docente, para ejercer la tutoría.
- Clases mecanicistas, falta de creatividad e innovación de los docentes en el proceso de formación.

- Falta de perseverancia por la Dirección para la gestión y ejecución de los proyectos presentados por la dirección y docentes.
- Falta de personal para cumplir tareas de limpieza y seguridad escolar.
- Escaso compromiso del personal administrativo y de servicio para cumplir con sus funciones
- Falta de unificación de equipos de trabajo No se tiene en cuenta a los padres de familia en la elaboración de proyectos institucionales.
- Incumplimiento de algunas normas por parte de la plana directiva.
- Los documentos de gestión se usan sólo para los casos de formalismo.

La visión.-Al 2020 la I.E. N° 020 COVITI SMP se identifique con una de las mejores Instituciones educativas del distrito que brinda un servicio educativo de calidad en donde nuestros estudiantes convivan en un clima escolar de armonía y democracia con profesoras idóneas que garantizan el aprendizaje significativo e integral en donde los niños y niñas son líderes participativos creativos e innovadores independientes con estilo de vida saludable aprendiendo a proteger su seguridad conservando el medio ambiente con material educativo pertinente y tecnológico , practicando los valores del respeto ,responsabilidad ,solidaridad , libertad ,autonomía , honradez ,amor y justicia con participación de los padres de familia.

La misión de la I.E. N° 020 COVITI SMP somos una institución educativa de calidad, promoviendo el estilo de vida saludable, basada en valores, responsabilidad, solidaridad, honradez, libertad, justicia y amor demostrando respeto hacia así mismo y a los demás, propiciando un clima de armonía y democracia en un ambiente acogedor con docentes que garantizan una educación de calidad basada en el juego como estrategia primordial para el aprendizaje.

1.2. ¿CÓMO SURGE EL PROBLEMA?

Las organizaciones están formadas por personas y las relaciones humanas ayudan a que estas puedan alcanzar sus metas, pero cuando se afecta el clima organizacional por incidencias interpersonales se crea un ambiente desfavorable perjudicando de esta manera el desempeño laboral de sus agentes.

El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en el desempeño de sus actores debido a factores internos o externos que influyen en el comportamiento y rendimiento laboral de sus trabajadores. Por eso hay un latente interés por estudiarlo y conocer su naturaleza para proponer alternativas de mejoras.

En América latina se evidencia que el clima laboral es negativo, ya que a través de las diferentes investigaciones sociológicas concuerdan en mostrar que la ausencia de comunicación genera un ambiente de estrés laboral por el cual afecta el desempeño de los miembros y el avance educativo.

En nuestro país los climas organizacionales en las escuelas han sido afectados notablemente por el bajo rendimiento de docentes en cuanto a las competencias laborales ocasionados por un ambiente laboral desfavorable de conflictos personales que no aportan al desarrollo institucional.

El clima organizacional que existe en la Institución educativa N° 020 de Coviti, se ha ido desquebrajado en estos últimos años por evidenciarse problemas de comunicación y convivencia laboral.

1.3. ¿CÓMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA?

En el transcurso de estos últimos años en la I.E.I.N°020 de Coviti se ha presentado cambios en el clima Organizacional debido a las incidencias interpersonales de la directora y docentes por una deficiente comunicación , convivencia laboral , ausencia de liderazgo, conflictos laborales, confrontaciones

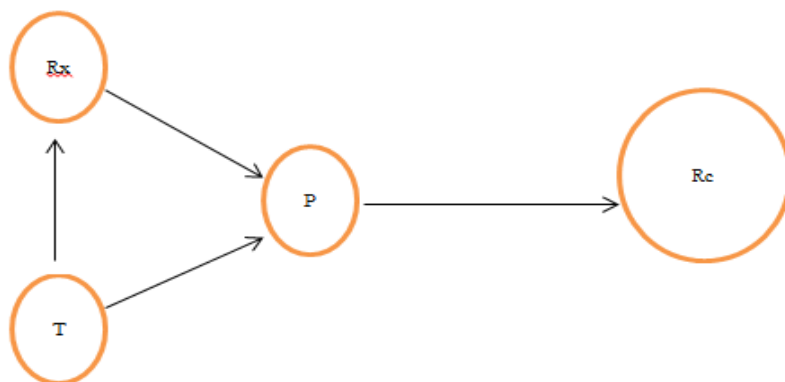
personales , deterioro de la unidad en el compromiso profesional y responsabilidad en el trabajo en equipo, problemas de indisciplina entre los trabajadores por encontrarse en diversos niveles magisteriales , sueldos diversos a pesar de realizar el mismo trabajo, los cuales forman diversos sub- grupos y muestran sus insatisfacciones creando un clima tenso entre todo el personal, clima tenso que causa divisionismo, carencia de estrategias para manejar las conductas inadecuadas y la resolución de conflictos, relaciones interpersonales irreconciliables, escasa motivación intrínseca y extrínseca de los integrantes por lo que excluyen la práctica de valores sociales causando el incumplimiento de funciones y respeto al reglamento de la Institución por la cual no permite que la escuela no avance en el desarrollo y crecimiento Institucional.

1.4. METODOLOGIA UTILIZADA

En la presente investigación se ha empleado el modelo cuasi –experimental –propositiva, por el cual se ha considerado diagnosticar el clima organizacional como primer paso ejecutor en segundo momento elaborar un modelo teórico y concluyendo las acciones a través de un modelo de propuesta de formación docente en relaciones interpersonales.

1.4.1 EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El esquema de la Investigación a emplearse es el siguiente:



Leyenda:

Re: Diagnóstico de la realidad

T: Modelo teórico

P: Propuesta

Rc: Realidad cambiada

1.4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA:

1.4.2.1 POBLACIÓN

La población está constituida por la plana docente y las autoridades educativas un total de 24 personas

1.4.2.2 MUESTRA

Docentes y autoridades de la I.E.I N° 020 de Coviti SMP.

1.4.3 MATERIALES TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnicas: La técnica utilizada para recolectar la información y datos, se aplicara Observación y Encuesta para obtener información, opiniones o pronunciamiento del personal que labora la I.E.I N° 020 de Coviti .

Instrumentos: Para la presente investigación se aplicará la ficha de observación y el cuestionario, con el fin de recolectar datos sobre las variables planteadas y de esta manera identificarla la implicancia que existe entre las Relaciones Interpersonales y el clima organizacional.

1.4.4 MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS:

1.4.4.1 MÉTODOS:

Deductivo, Sistemático

1.4.4.2 PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS:

Para la ejecución de la presente se recoge, se aplica y explica la información.

1.5 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS DATOS:

- Tabulación y orden de la información
- Cuadros estadísticos descriptivos
- Gráficos estadísticos e interpretativos.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2 MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

2.1.1 INTERNACIONAL

Bolaños Z José (2015) en su tesis **"Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos administrativos educativos"** de Guatemala concluye:

- Que las relaciones interpersonales docentes son de buen nivel pero observó que no se realizan actividades en búsqueda del mantenimiento de estas interacciones, además en los comentarios se puede analizar que los docentes de nuevo ingreso no confrontan ni intervienen en el manejo de conflictos y es preocupante porque son mayoría los que se quedan al margen, esto al final podría causar graves consecuencias, ya que al pasar los años y los docentes acomodarse a los sistemas de comunicación podrían empezar a sacar aspectos rezagados que no se solucionaron anteriormente por haberse quedado en un rol de espectador en la mediación de conflictos.
- La antigüedad del puesto en los docentes del sector por cooperativa, la mayoría están en un rango de 1 a 3 años, le sigue un alto porcentaje en el rango de 4 a 6 años y son minoría los que tienen de 7 a 15 años o más en los puestos de trabajo, esto es evidencia de un sector recién contratado para los estándares del sistema nacional, muchos de ellos pueden estar en el ejercicio docente por primera vez y no estar acomodados a un clima escolar, por lo que cuidan de las relaciones interpersonales y no tienen mayor injerencia al momento de resolver un conflicto.

López, S Domínguez, M y Machado I (2015) en su tesis **"Las Relaciones Interpersonales y su influencia en el clima organizacional del centro educativo de Nuevo Chorrillo"** Panamá concluye:

- Los conflictos permiten reconocer que existe diversidad de opinión y que deben canalizarse en miras de que se logren los objetivos que se tienen en el centro educativo; para ello se requiere un líder o gerente educativo que mantenga buenas relaciones con sus subalternos y domine técnicas de mediación y resolución de conflictos; para trabajar con las personas, reconocimiento sus capacidades, limitaciones y potencialidades.
- El uso de diversas estrategias tales como: comunicación, tolerancia, respeto y liderazgo asertivo permitirá que se eviten conflictos que afecten las relaciones humanas en el plantel, los cuales se hacen evidentes de forma positiva o negativa en el clima organizacional del mismo.
- Para que exista buenas relaciones interpersonales y el clima organizacional sea propicio es necesaria un buen liderazgo que sepa comunicar y desarrollar una buena comunicación, respeto y tolerancia, sin descuidar su autoridad como líder.
- Una buena organización coloca a todo el personal y los recursos de la institución en posición de relacionarse entre sí y lograr metas a más bajo costo y dentro de los límites del tiempo establecido

2.1.2 NACIONAL

Arce G y Malvas Y (2014) en su tesis **“El clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales en la IE. Manuel González Prada de Huari 2013”** de la Universidad Católica Sedes Sapiente Perú concluye:

- Esta investigación buscó determinar la relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales porque en la I.E. Manuel González Prada de Huari se observó que no existía un buen clima organizacional ni las

relaciones interpersonales eran las adecuadas. Para el buen funcionamiento de una institución es necesario que exista un clima organizacional armónico aprovechando las habilidades comunicativas. Es preciso que los individuos perciban en forma positiva el clima de la organización a la que pertenecen, pues así se involucrarán activamente en la vida institucional y realizarán en forma eficaz y eficiente su trabajo. La beneficiada será la propia institución y la comunidad. Además, las buenas relaciones interpersonales constituyen una condición forzosa para que la vida institucional al interior de una organización sea la ideal.

- Se pudo determinar que existe una correlación significativa alta entre las variables clima organizacional y relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari. Tanto el variable clima organizacional como la variable relaciones interpersonales están entre los niveles bueno, regular y bajo.
- El clima organizacional de la institución es adecuado para el personal y las relaciones interpersonales también parecen las adecuadas, con tendencia a mejorar. Segunda. Entre las variables clima organizacional y la dimensión habilidades comunicativas de la variable relaciones interpersonales existe una correlación significativa y muy alta. Este nivel de correlación se debe a que tanto la variable clima organizacional como las relaciones interpersonales están entre los niveles bueno, regular y bajo; es decir, existe una correspondencia entre estas. Si se fortalece esta relación y se incide en el clima organizacional aprovechando las habilidades comunicativas, la institución se verá fortalecida.

Aguado M. José (2012) en su tesis **“Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes”** Lima Perú concluye:

- Existe un nivel regular de clima organizacional en su dimensión relaciones que tienen los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Esto nos afirma la existencia de un ambiente de trabajo regularmente grato y de regulares relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, generándose este ambiente dentro y fuera de la institución.
- Existe un nivel aceptable de clima organizacional en su dimensión identidad que tienen los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Se afirma que existe un aceptable sentimiento de pertenencia a la entidad y en considerarse un miembro valioso de un equipo de trabajo. En general, hay una gran intención y sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El presente trabajo de investigación enfocado en el clima organizacional, tiende a dar solución a los conflictos de las relaciones interpersonales que se vive en la IEI N° 020 de Coviti , por el cual los antecedentes recopilados nos brindarán el apoyo necesario para conocer la realidad institucional y poder dar una propuesta que nos ayude a la transformación de una escuela que asume retos y que cumple los objetivos para mejorar el ambiente laboral.

2.2 FUNDAMENTACION CIENTIFICA DEL MODELO TEORICO

2.2.1 RELACIONES INTERPERSONALES

2.2.1.1 LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La teoría de las relaciones humanas, George Elton Mayo (1880-1949) también se conoce con la escuela humanista de la administración fue desarrollada por especializado en las relaciones humanas dentro de las organizaciones laborales Su trabajo de investigación se enfoca en los cambios que sufre la producción en

relación con las condiciones laborales de los trabajadores. Este teórico australiano demostró que no existe interés por parte de los trabajadores para colaborar en un proyecto, si no tienen suficiente atención, lo que sin duda afecta directamente a los objetivos y metas de las empresas.

Dentro de las conclusiones más relevantes que podemos aplicar de las teorías de Elton Mayo podemos enumerar:

Los trabajadores responden según sus emociones y sentimientos. Las personas se estandarizan, según su relación con su actividad laboral.

- El reconocimiento, la seguridad y el sentido de pertenencia son claves en la determinación de un trabajador, así como de su productividad.
- Si existen cambios radicales en la estructura social de la compañía, se articulan constantemente en su organización social.
- La colaboración de un grupo de trabajo no se da automáticamente, es algo que se debe planificar y desarrollar

Ante estos puntos podemos observar que, si aplicamos mejoras en la jornada laboral y realizamos esfuerzos para crear un sentimiento de pertenencia entre nuestros colaboradores, podemos generar un cambio positivo en la actividad laboral y por supuesto, en la productividad.

2.2.1.2 MODELO DE RELACIONES HUMANAS

Refiere a la manera de como las personas se relacionan, es la que determina el éxito o el fracaso de una organización.

La misión es:

- Desarrollar y aprovechar el potencial humano
- Implicar a los empleados y fomentar el diálogo social.
- Desarrollar la organización, vinculando su evolución con la profesionalidad de las personas.

2.2.1.3 CARACTERIZACIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales, dentro de la práctica social, son conductas Específicas requeridas para lograr competentemente una convivencia emocionalmente estable. Se trata de un conjunto de comportamientos aprendidos que se ponen en juego en la interacción con otras personas (Monjas, 1999).

De acuerdo con Prieto, Illán y Arnáiz (1995, p.2), centrándose en el contexto educativo, las relaciones positivas incluyen conductas vinculadas con los siguientes aspectos, todos ellos fundamentales para el desarrollo emocional del individuo:

- Las conductas interpersonales (aceptación de la autoridad, destrezas conversacionales, conductas cooperativas, etc.)
- Las conductas relacionadas con el propio individuo (expresión de sentimientos, actitudes positivas hacia uno mismo, conducta ética, etc.)
- Conductas relacionadas con la tarea (trabajo independiente, seguir instrucciones, completar tareas, etc.)
- La aceptación de los compañeros.
- Las relaciones interpersonales y la habilidad para manejarlas están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida. Estas son conductas concretas que nos permiten sentirnos cómodos en diferentes situaciones y escenarios, así como obtener una gratificación social. Hacer nuevos amigos y mantener nuestras amistades a largo plazo, expresar a otros nuestras necesidades, compartir

nuestras experiencias, empatizar con las vivencias de los demás y defender nuestros intereses, son sólo ejemplos de la importancia de estas habilidades. Por el contrario, sentirse incompetente socialmente nos puede conducir a una situación de aislamiento social y sufrimiento psicológico difícil de manejar.

- Todas las personas necesitamos crecer en un entorno socialmente estimulante pues el crecimiento personal, en todos los ámbitos, necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás, como lo son la familia, los amigos, los compañeros de clase y los colegas de trabajo. Basta recordar los esfuerzos que, tanto desde el ámbito educativo como desde el entorno laboral, se realizan para favorecer un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así un mejor rendimiento académico o profesional.
- Para (Fernández, 2003, pág. 23), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.”

2.2.1.4 ESTILOS DE RELACIONES INTERPERSONALES

El autor Zupuría (2015) afirma que son aquellos que clasifican las tendencias que presentan las personas en el manejo de las interacciones hacia los demás, de los siguientes prototipos, algunos suelen ser más saludables que otros. A continuación, se presentan los estilos de relaciones interpersonales:

Estilo agresivo: Estas son las personas que continuamente encuentran conflictos con las personas del alrededor, construyen relaciones basadas en agresiones, acusaciones y amenazas.

Estilo manipulador: Este estilo se basa en la utilización de los procesos cognitivos y lógicos de la persona que se relaciona con su entorno, pues trata de hipnotizar a los que le rodean para que al final se realicen las actividades y gustos de la persona manipuladora.

Estilo pasivo: Estas son personas que dejan que la mayoría de los que le rodean decidan sobre él, no tiene capacidad para defender opiniones y pensamientos propios, es a quién donde los demás estilos toman ventaja sobre éste.

Estilo asertivo: Es la persona que defiende sus derechos e intereses, no llega a utilizar la agresión, violencia o insultos como el agresivo, esta persona es la más capacitada para negociar un acuerdo dentro de una problemática de grupo.

Para esta clasificación se han tomado en cuenta los siguientes aspectos: Defender los intereses propios de la persona, demostrar los sentimientos de forma clara, respetar el derecho ajeno, aceptar los sentimientos y pensamientos de los demás, manifestar las discrepancias y de qué manera se hace, si no entiende pedir explicaciones y por último saber decir que no.

Los estilos son muy importantes y más el poder identificar con qué estilo de personas se relaciona, por ejemplo, el agresivo y asertivo pueden decir explícitamente que no, ante distintas situaciones, la deferencia es que el asertivo sabe explicar muy bien antes de expresar la respuesta negativa, pide la opinión de los demás, respeta los sentimientos, entre otros aspectos positivos. El agresivo no tiene la habilidad para poder expresar correctamente las ideas, además se le dificulta tomar en cuenta la opinión de los otros, puede ser intimidante, amenazante, acusador y agresor ante las situaciones, por lo general puede tomar las decisiones sin consultar a su alrededor.

En otro grupo están los que tienen problemas al decir que no, pues no saben manifestar o expresar la inconformidad, sentimientos o prioridades con claridad. El pasivo aparentemente acepta la opinión de su prójimo, puede presentar tendencias de victimización y sumisión a pesar.

2.2.1.5 RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS DOCENTES

Ararteko, (2010) explica que en las relaciones interpersonales docentes es inherente la conformación de un equipo laboral, mediante grupos de trabajo, comisiones, entre otros, sin embargo como en todo grupo salen a relucir ciertos aspectos problemáticos que son habituales en toda interrelación, en el caso de los docentes, tendrán que estar anuentes a que, aunque existan puntos de vista diversos, rencillas o diversas perspectivas son ellos los responsables de conducir hacia una misma dirección el proceso educativo, tendrán que desarrollar niveles satisfactorios de clima laboral dentro del claustro, también la disposición para solucionar problemas al tener como punto de partida, las relaciones interpersonales.

El autor explica que son inevitables los conflictos en las relaciones interpersonales entre los docentes de un centro escolar, pues al provenir de diversas culturas chocan entre sí, a esto se le agrega que los niveles de afectividad en este sector son variados, pues algunos maestros podrían presentar niveles de autoestima bajos y éstos se convierten en factores detonantes de malas o buenas relaciones, además se agregan otros como los caracteres psicológicos, estatus social, educación, nivel académico, entre otros. Las reuniones entre los docentes para tratar temas como el avance de los alumnos, metodologías a utilizar, áreas de aprendizaje, entre otros tópicos constituye un pilar fundamental para reforzar buenas o malas relaciones interpersonales entre ellos, además la frecuencia con la que éstos se reúnen es vital, pues el reunirse una vez al mes, no genera la misma discusión o acercamiento que una o dos veces por semana.

2.2.1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Todas las empresas desarrollan una cultura particular, una personalidad, una necesidad, un carácter y el recurso humano ayuda a que esto se realice. La cultura se fundamenta en las actitudes, que incluyen: creencias, valores y patrones de comportamiento. Cada uno de estos identifica a una organización de otra y la cultura organizacional se define de la siguiente manera: “La cultura corporativa o cultura organizacional, es el pensamiento, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes¹⁴”. Los empleados aceptan la filosofía de la organización, a partir de aquí ellos desarrollan los principios y valores que los directivos quieren inculcar en ellos. En la empresa existe el llamado "Efecto Iceberg¹⁵" que analiza 2 aspectos de la cultura organizacional: “lo formal” y “lo informal” de la organización, su ponderación es como sigue: el 30% (parte superior) de la empresa, está compuesto por lo "formal": misión, visión, objetivos, y la planificación estratégica; el 70% (parte inferior) corresponde a lo "informal": deseos, anhelos, creencias, pensamientos de los colaboradores, así como la admiración hacia los líderes, etcétera. El iceberg muestra la estructura de la organización y lo que se puede ver a simple vista, pero no se ve lo que necesitan los trabajadores, que es como se sienten en su ambiente de trabajo, el trato que se les da por parte de sus superiores y demás compañeros, etc.

2.2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente (García Solarte, 2009).

Citado por Carlos E. Méndez, para Idalberto Chiavenato el Clima Organizacional lo constituye el medio interno, la atmósfera que existe en cada organización. Incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de las compañías, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamientos que son socialmente sancionados (factores sociales).(1975)

El clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan. El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación... está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras... e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización (Álvarez, 1992)

2.2.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional junto con las estructuras y características organizacionales, y los individuos que lo componen, forman parte importante dentro de la organización. El sistema organizacional constituye el tema de reflexión sobre el que se construye su definición. Este no es palpable, pero se puede medir mediante la productividad y la satisfacción que los miembros de una organización manifiestan; es por ello que el análisis de este fenómeno es de vital importancia. Según el autor el clima organizacional demuestra la interacción entre características personales y organizacionales, las cuales reflejan su importancia y contenido.

- Cuando se señala el clima se refiere al ambiente en donde el empleado de una organización se desenvuelve; este puede ser interno o externo.

- Lo que determina el clima organizacional es una organización es como el empleado percibe estos factores, y la aplicación de estos en su entorno.
- Es estado del clima afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

2.2.2.2 FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Bustos (2006) manifiesta que existen dos aspectos generales que intervienen en la existencia del clima organizacional, los elementos, externo e interno, sin que el comportamiento de una persona, como pieza importante de la organización, no depende tanto de esos factores, más bien directamente de las percepciones que se tenga de cada uno de ellos

2.2.2.3 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La función del clima organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión. El clima organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada trabajador sienta que pertenece a la compañía y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de éste y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral.

2.2.2.4 RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dependiendo de la corriente que siga un clima organizacional, adecuado o no adecuado, presenta consecuencias positivas o negativas, entre las primeras se menciona; alto nivel en logros de metas, productividad, baja rotación, satisfacción laboral, adaptación, comunicación y otros aspectos. Aguilar (2005). Finalmente, Robbins y Coulter (2005) consideran que el clima o comportamiento organizacional es el campo de estudio que se ocupa de las gestiones de los colaboradores en el trabajo. Según Bustos (2006) el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los métodos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, encajar cambios planificados tanto en las cualidades y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. El autor indica que su medida permite crear un proyecto de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, de procesos productivos, en los sistemas de sueldos. Orbegoso (2009) agrega que el clima organizacional, es un estado de opinión que los profesionales de una determinada empresa u organización mantienen acerca de un conjunto de variables que se definen por su importancia e influencia en la organización de la calidad de vida laboral, lo que para el estudio es bastante significativo, ya que está basado principalmente en ocho aspectos que abarcan ese conjunto de variables y determinan el nivel de clima organizacional en la empresa. Par Hellril, Jacko y Slocum (2009) el clima organizacional es el “patrón único de los superpuesto, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas” (p. 596).

Explica Alvarez, Urandeta, & Urdaneta, (2009) en el artículo de clima organizacional en Institutos de investigaciones del sector salud caso, Universidad del Zulia publicado por la revista venezolana de gerencia expone que en la

actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones con disposición a lograr un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo. El clima laboral es la consecuencia de las percepciones que los trabajadores tienen en cuanto a los elementos organizacionales que están presentes en el lugar de labor, como las cualidades de liderazgo adoptadas por la gerencia, la estructura organizativa y las relaciones entre los colaboradores López, (2009) en la tesis influencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores del área operativa en una empresa dedicada a la comercialización, estudio realizado con 26 trabajadores en la ciudad de Guatemala, el cual tuvo por objetivo el establecer si existe paralelismo estadísticamente significativo al nivel del 0.05 entre el clima laboral y el tipo o nivel de desempeño de los trabajadores del área operativa. Utilizó como diseño de investigación el descriptivo correlacional y dos instrumentos de investigación, el primero fue un cuestionario de evaluación del desempeño que tenía como objeto valorar el rendimiento laboral de los colaboradores y el segundo fue un cuestionario de clima organizacional que busca determinar si la empresa cuenta o no con un clima organizacional saludable. Comprobó que el clima organizacional y la evaluación del desempeño son procesos ligados.

2.2.2.5 LA TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT (1968)

Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y

eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

2.2.2.6 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La medición del Clima se basa en las percepciones que tienen los integrantes de una organización sobre el ambiente en donde desempeñan sus actividades laborales. Para medir el Clima se han creado cuestionarios que se apoyan principalmente en la percepción, pero también pueden incluir fenómenos de naturaleza objetiva, que en buena medida están influidos por el modelo creado por Harold Leavitt en 1965. Denominado como el “Diamante de Leavitt”, este modelo demuestra que cada uno de los elementos que lo integran es interdependiente, es decir que los cambios que se producen en estos elementos de ninguna manera se presentarán de forma aislada y por lo tanto el cambio afectará en toda la organización. Estos elementos de los que se habla son: Persona, Tareas, Estructura y Tecnología. En forma breve, se tratarán algunos de los instrumentos que se utilizan para realizar la medición del clima organizacional, con la finalidad de conocer cuáles son las dimensiones que abarcan cada uno de ellos y así determinar cuáles de estas utilizaremos para elaborar la encuesta que se aplicará a los colaboradores para medir el ambiente en nuestro objeto de estudio: el Centro de Servicios Compartidos. Likert (1974) La medición del clima para Likert es función de ocho dimensiones: 1. Métodos de Mando: La forma en que el liderazgo influye en los empleados. 2. Características de las Fuerzas Motivacionales: Los instrumentos utilizados para motivar a los empleados y que responden a sus necesidades. 3. Procesos de Comunicación: Tipos de Comunicación y la forma en que se utilizan. 4. Procesos de Influencia: La importancia de la relación superior –subordinado para lograr los objetivos de la organización. 5. Procesos de Toma de Decisiones: Pertinencia de la información que se basa en la toma de decisiones, así como el

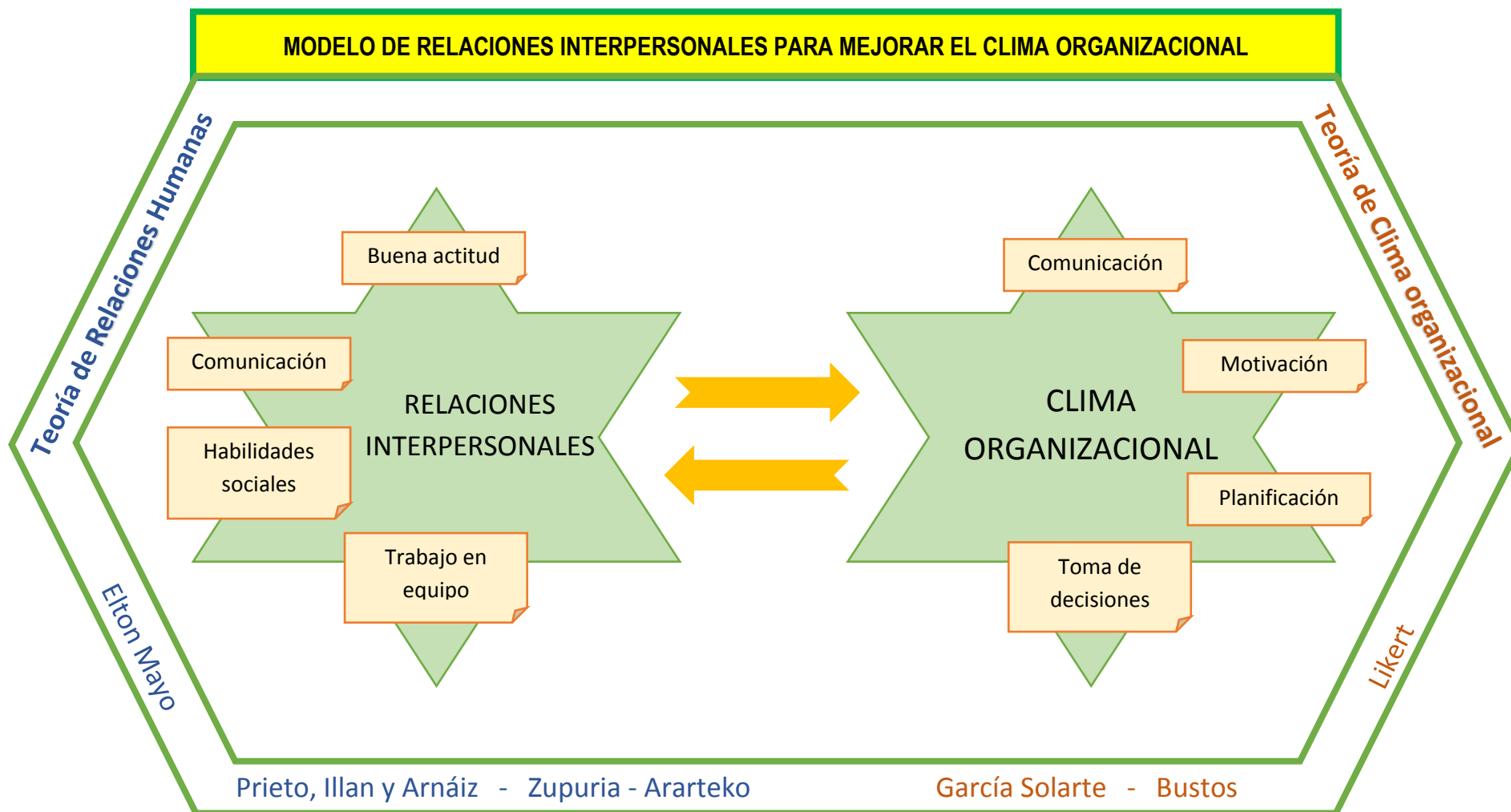
reparto de funciones. 6. Procesos de Planificación: La forma en que se establecen los objetivos y directrices de la organización. 7. Procesos de Control: Ejercicio y distribución de control en las instancias organizacionales. 8. Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento: La Planificación y formación deseada.

2.3 PRESENTACIÓN DEL MODELO TEORICO

Se ha elaborado un modelo de gestión en relaciones interpersonales que busca mejorar el clima organizacional entre la Directora y Docentes de la Institución Educativa 020 del distrito de San Martín de Porres – Lima

Para la elaboración del modelo, se tomó como base los indicadores evaluados tanto en Relaciones Interpersonales y en Clima Institucional; los cuales fueron utilizados para recoger información sobre las debilidades existentes en la Institución Educativa a través de la Encuesta realizada cuyos resultados se presentan en el siguiente capítulo.

El modelo planteado busca mejorar esas necesidades de mejora de relaciones interpersonales que se verán reflejados en un más adecuado clima institucional. El modelo presenta una serie de estrategias específicas a aplicarse en la Institución.



CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta para recoger la opinión de los docentes de la Institución educativa. La encuesta se dividió en dos partes: se analizó las relaciones interpersonales así como el clima institucional de la I.E.; cada una con indicadores y preguntas planteadas respondidas a una escala de valoración de Siempre, Casi siempre, A veces y Nunca.

3.1.1 Análisis e interpretación de la encuesta a los docentes de La Institución Educativa Inicial N°. 020, Cooperativa de Vivienda, COVITI, del distrito de San Martín de Porres.

TABLA 1: COMUNICACIÓN EN LA RELACIONES INTERPERSONALES

RELACIONES INTERPERSONALES	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje
1. ¿Considera usted que la comunicación entre los miembros de su I.E. se realiza de manera adecuada, fluida y oportuna?	2	8,33%	6	25,00%	14	58,33%	2	8,33%
2. ¿Intercambia ideas con las demás personas para dar a conocer su opinión sobre algún tema de interés en su I.E.?	3	12,50%	8	33,33%	13	54,17%	0	0,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes –noviembre del 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis de la tabla N°1 presentamos:

Pregunta N°1. Considera usted que la comunicación entre los miembros de su I.E. se realiza de manera alturada, fluida y oportuna, se observa que hay un 8.33% del personal encuestado respondió, que SIEMPRE se da dicha realidad, lo preocupante se da en el 25% que manifiesta que CASI SIEMPRE y el 58.33% afirmaron que la comunicación A VECES se dan entre los miembros de la institución Educativa y finalmente solo un 8.33% del personal dijo que NUNCA se da este tipo de comunicación;

Pregunta N°2 ¿Intercambia ideas con las demás personas para dar a conocer su opinión sobre algún tema de interés en su I.E. se observa que 12.5% de los docentes encuestados, respondió que SIEMPRE, lo preocupante se da en el 33.33% que manifiesta que CASI SIEMPRE y el 54.17% que A VECES, ésta primera tabla, nos da evidencia que existe una problemática de comunicación entre los miembros de la I: E, sobre la cual es necesario participar en la solución del problema.

GRÁFICO 1

la comunicación entre los miembros de su I.E.
se realiza de manera alturada, fluida y
oportuna

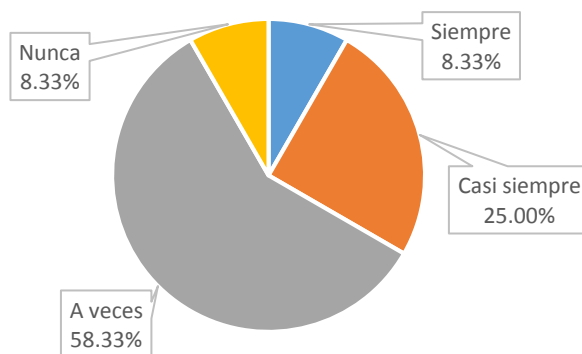


GRÁFICO 2

Intercambia ideas con las demás personas
para dar a conocer su opinión sobre algún
tema de interés en su I.E.

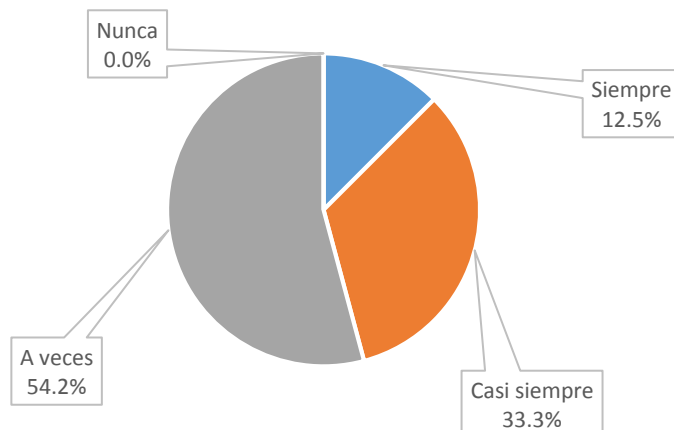


TABLA 2: APTITUDES PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMUNICACION

RELACIONES INTERPERSONALES	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje
3. ¿Para mantener una buena relación en su I.E., actúa usted de manera tolerante y respetuosa con los demás miembros?	5	20,83%	10	41,67%	9	37,50%	0	0,00%
4. ¿Participa usted de manera activa, junto a los demás miembros de su institución cuando ha sido asignado al desarrollo de alguna actividad?	4	16,67%	5	20,83%	12	50,00%	3	12,50%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes –noviembre del 2018.

De acuerdo a los resultado obtenido en la tabla N°2 Aptitud para la Relaciones interpersonales analizaremos las

Pregunta N°3 Para mantener una buena relación en su I.E., actúa usted de manera tolerante y respetuosa con los demás miembros, se observa que el 41.67% de los docentes encuestado manifiestan CASI SIEMPRE, A VECES el 37.50 %, el 20.83% respondió siempre. De esta manera inferimos que es necesario elaborar existe una problemática de comunicación sobre la cual es necesario participar en la solución del problema, tal es así que estos son importantes en el presente trabajo de investigación.

Pregunta N°4 se observa que el 20.83% de los docentes encuestado manifiestan casi siempre y el 50 % A veces, él 16.7% respondió siempre y 12.5%. De esta manera inferimos que es necesario elaborar programas para que lo docentes presente predisposición y aptitudes para la buena relaciones interpersonal.

GRAFICO 3

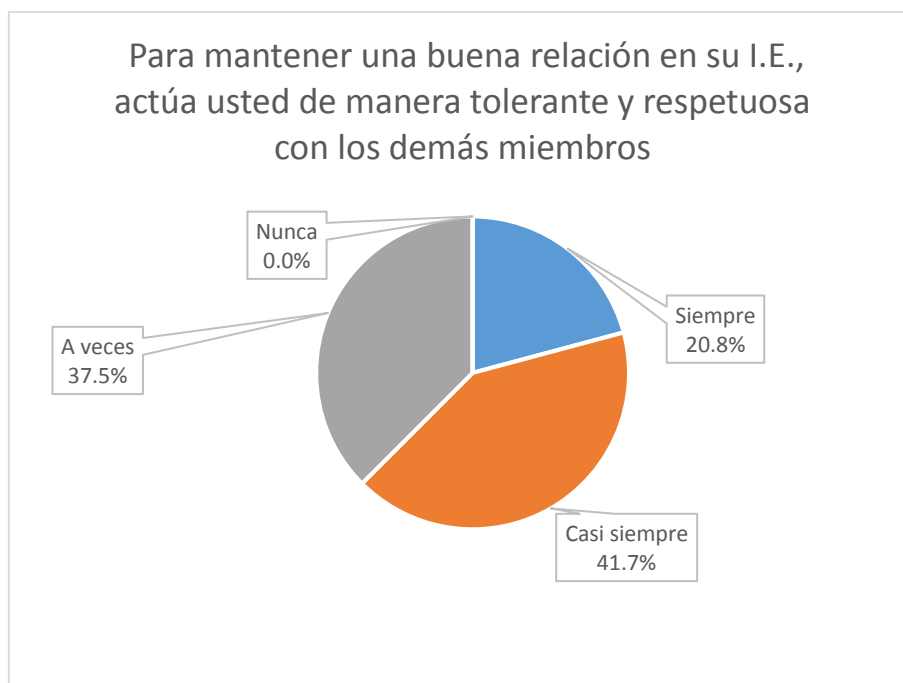


GRAFICO 4

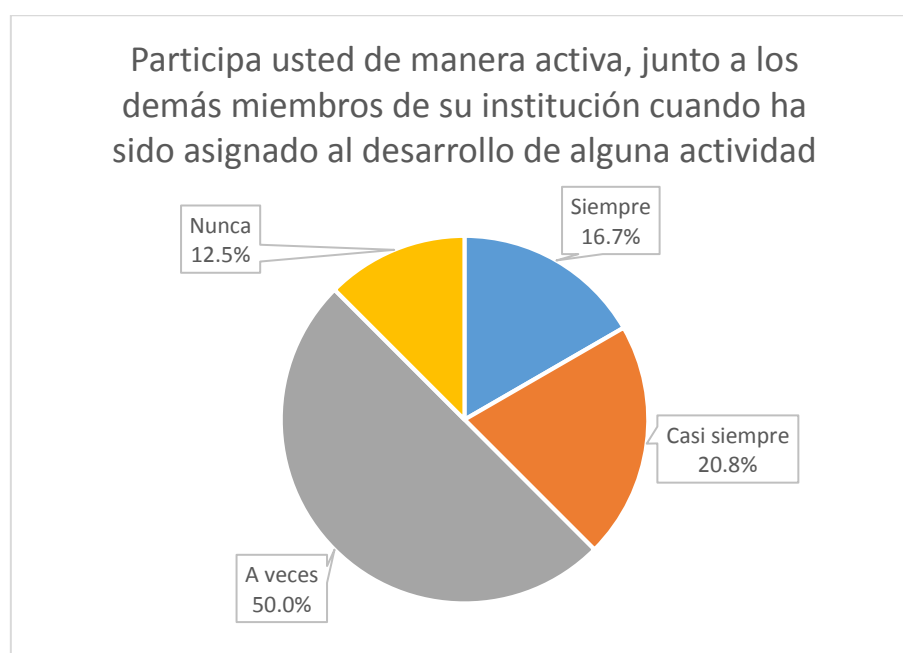


TABLA 3: HABILIDADES SOCIALES PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES

RELACIONES INTERPERSONALES	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Habilidades sociales	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje
5. ¿Participa usted intercambiando ideas buscando contribuir al desarrollo colectivo de su grupo de trabajo?	4	16,67%	6	25,00%	6	25,00%	8	33,33%
6. ¿Exista buena disposición entre los miembros de su I.E. para lograr objetivos planteados en equipos de trabajo?	2	8,33%	3	12,50%	10	41,67%	9	37,50%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes –noviembre del 2018.

De acuerdo al resultado obtenido en la tabla N°3 Habilidades sociales para la Relaciones interpersonales analizaremos:

Pregunta N°5 Se observa que el 25% de los docentes encuestado manifiestan CASI SIEMPRE perciben Participa usted intercambiando ideas buscando contribuir al desarrollo colectivo de su grupo de trabajo, A VECES el 25 % , el 33.33 nunca y el 16.67% respondió SIEMPRE . De esta manera inferimos que es necesario elaborar programas para el intercambio de ideas para el desarrollo colectivos para la buena relación interpersonal.

Pregunta N°6 se observa que el 12.5% de los docentes encuestado manifiestan CASI SIEMPRE y el 41.67 % A VECES, él 37.5% NUNCA y 8.33% respondió siempre. De esta manera inferimos que es necesario elaborar programas para que lo docentes presente una buena disposición y lograr los objetivos planteados entre los docentes para la buena relación interpersonal.

GRAFICO 5

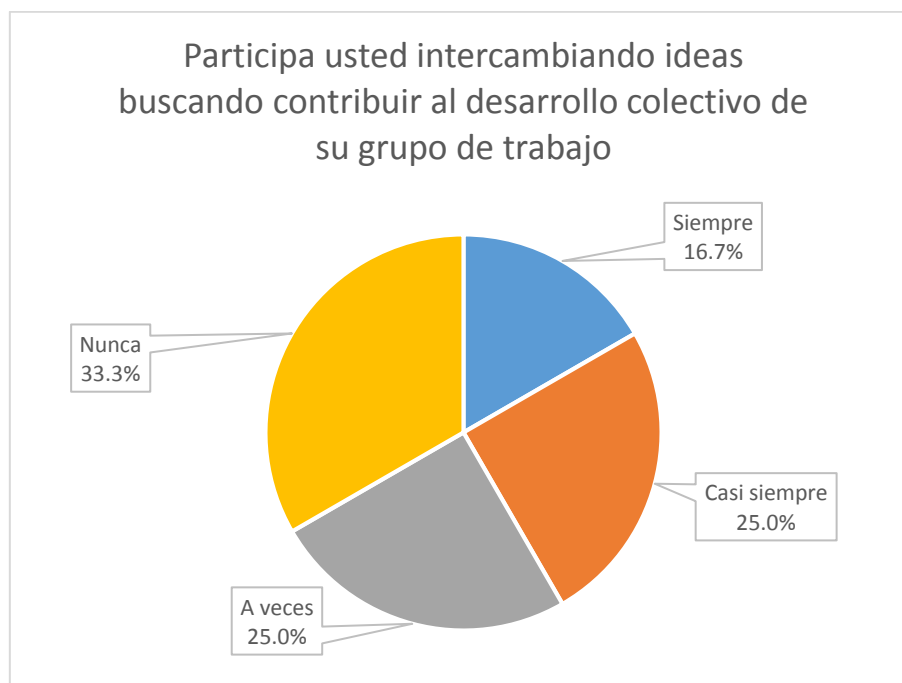
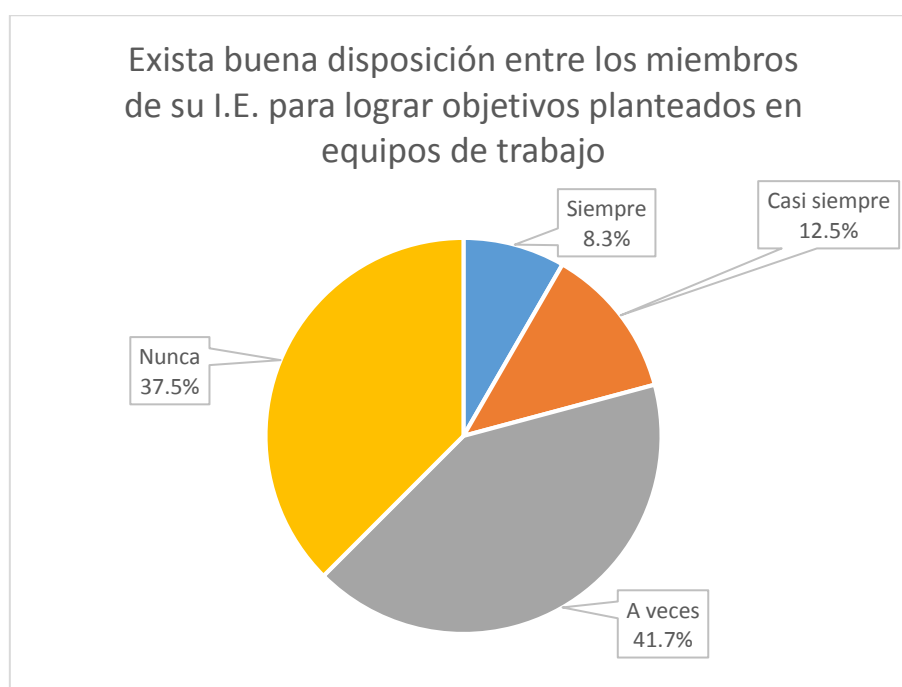


GRAFICO 6



CLIMA ORGANIZACIONAL

TABLA 4: COMUNICACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Comunicación	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje
7. ¿Existe un ambiente adecuado en la I.E. para expresar ideas respetando la diversidad de opiniones de sus integrantes?	2	8,33%	3	12,50%	7	29,17%	12	50,00%
8. ¿Los directivos de su I.E. mantienen una comunicación abierta con todos sus miembros contribuyendo a la mejora institucional?	2	8,33%	2	8,33%	9	37,50%	11	45,83%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes –noviembre del 2018.

De acuerdo al resultado obtenido en la tabla N°4 comunicaciones en el clima organizacional analizaremos:

Pregunta N°7 Se observa que el 50% de los docentes encuestado manifiestan NUNCA Existe un ambiente adecuado en la I.E. para expresar ideas respetando la diversidad de opiniones de sus integrantes, A VECES el 29.17 %, el 12.5% CASI SIEMPRE y el 8.33% respondió SIEMPRE. De esta manera inferimos que es necesario elaborar estrategia para respeto a la diversidad de opinión y el intercambio de ideas para mejorar el Clima Organizacional.

Pregunta N°8 Se observa que el 45.83% de los docentes encuestado manifiestan NUNCA Los directivos de su I.E. mantienen una comunicación abierta con todos sus miembros contribuyendo a la mejora organizacional?, A VECES el 37.50 % , el 8.33% CASI SIEMPRE y el 8.33% respondió SIEMPRE . De esta manera inferimos que los directores no mantienen una comunicación abierta con los docentes para que expresen sugerencia.

GRAFICO 7

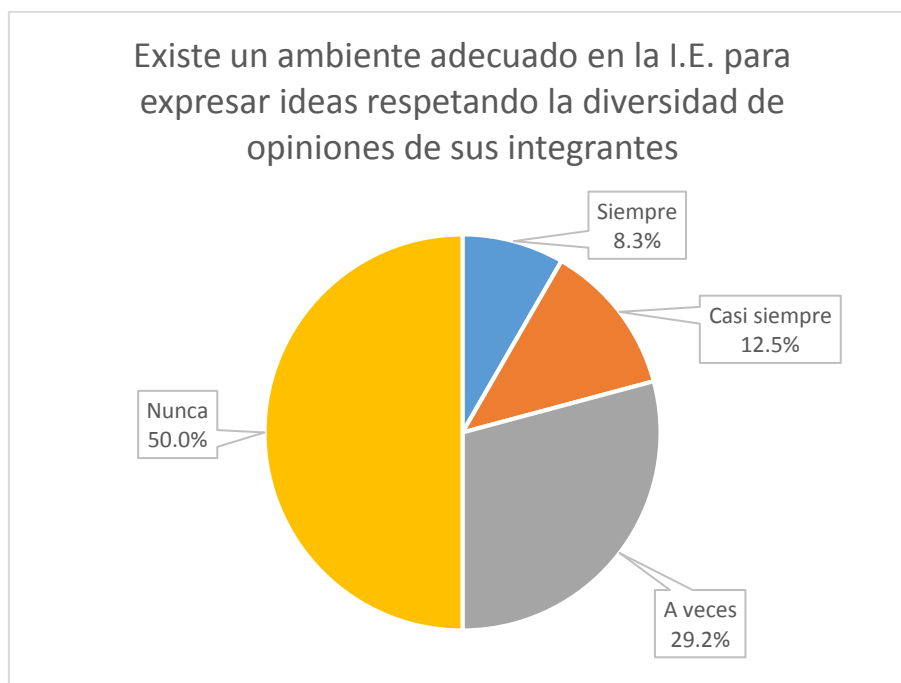


GRAFICO 8

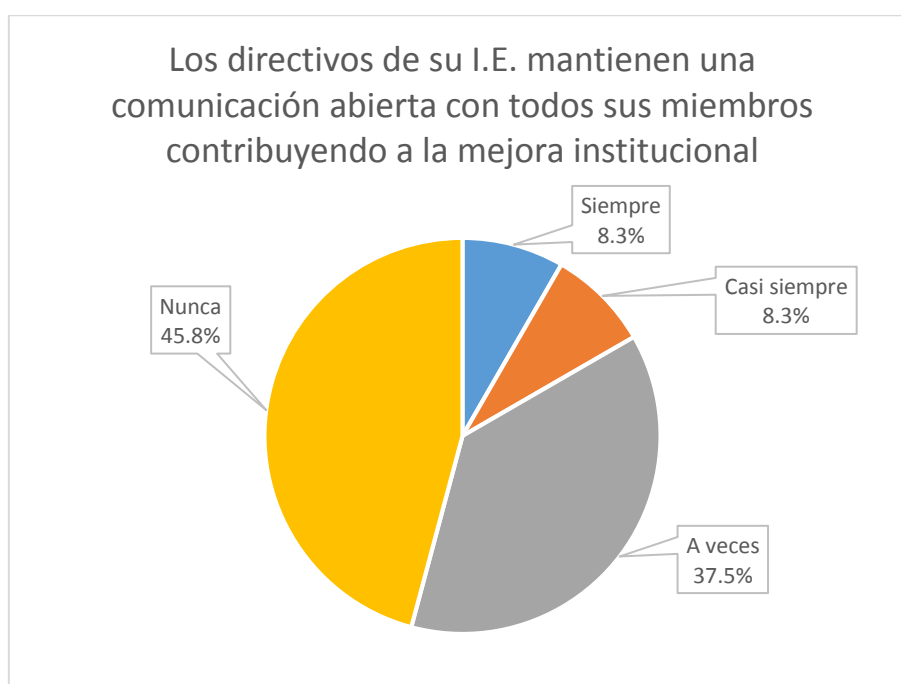


TABLA 5: MOTIVACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Motivación	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje
9. ¿Existe una política de reconocimiento al esfuerzo por parte de la I.E. para estimular a sus empleados?	0	0,00%	3	12,50%	6	25,00%	15	62,50%
10. ¿Siente que los demás integrantes de la I.E. valoran su esfuerzo y su dedicación al trabajo?	0	0,00%	4	16,67%	7	29,17%	13	54,17%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes –noviembre del 2018.

De acuerdo al resultado obtenido en la tabla N°4 Motivación en el clima Institucional:

Pregunta N°9 Se observa que el 62,50% de los docentes encuestado manifiestan NUNCA Existe una política de reconocimiento al esfuerzo por parte de la I.E. para estimular a sus empleados A VECES el 25 %, el 12.5 CASI SIEMPRE. De esta manera inferimos que es necesario elaborar programas para estimulación y reconocimiento a los docentes.

Pregunta N°10 Se observa que el 54,17% de los docentes encuestado manifiestan que NUNCA Siente que los demás integrantes de la I.E. valoran su esfuerzo y su dedicación al trabajo, A VECES el 29,17 %, el 16,7 CASI SIEMPRE. De esta manera inferimos que es necesario elaborar programas de Motivación para que exista una política de reconocimiento y valoración.

GRAFICO 9

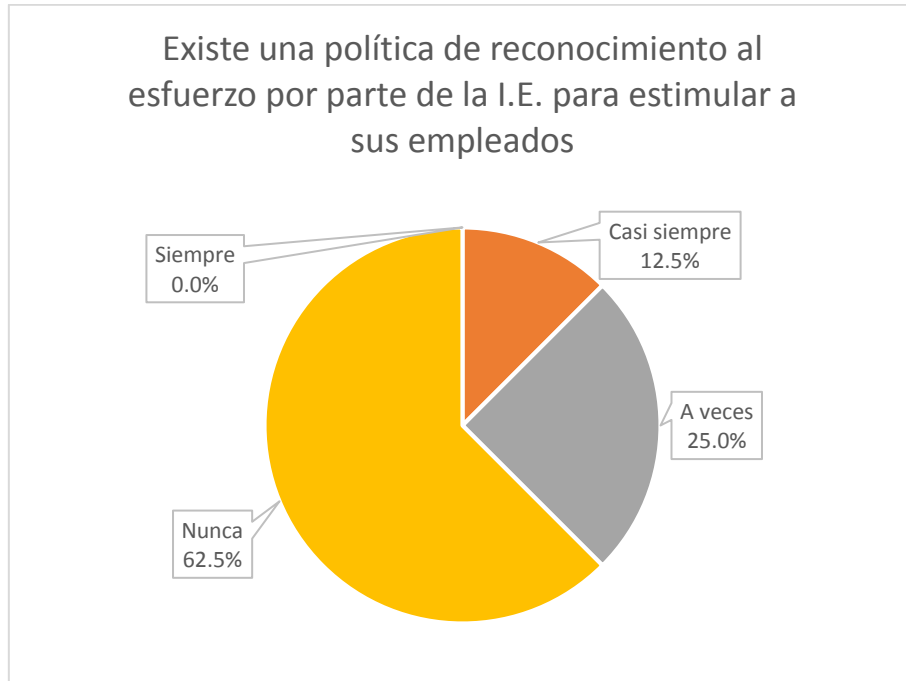


GRAFICO 10

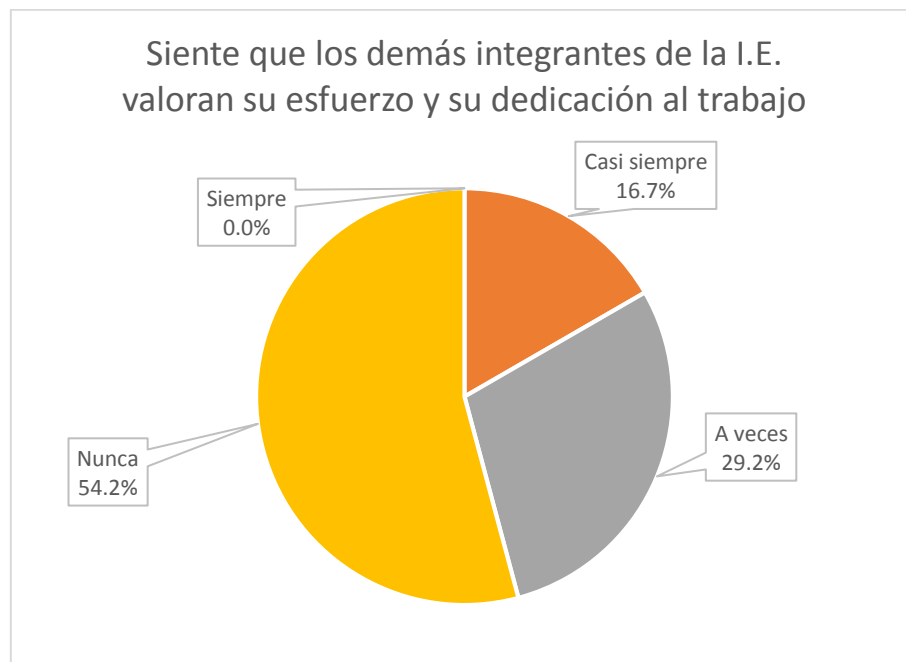


TABLA 6: PLANIFICACION EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Planificación	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje
11. ¿Se identifica y practica los ideales de la institución a través de actitudes que reflejen la misión y conduzcan hacia la visión de la I.E.?	2	8,33%	3	12,50%	5	20,83%	14	58,33%
12. ¿Se establecen reuniones de grupo como norma de trabajo logrando efectividad en los objetivos trazados?	2	8,33%	3	12,50%	10	41,67%	9	37,50%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes –noviembre del 2018.

De acuerdo al resultado obtenido en la tabla N°5 Planificación Clima institucional:

Pregunta N°11 Se observa que el 58,33% de los docentes encuestado manifiestan NUNCA Se identifica y practica los ideales de la institución a través de actitudes que reflejen la misión y conduzcan hacia la visión de la I.E A VECES el 20,83%, el 12.5% CASI SIEMPRE y el 8,33% de esta manera inferimos siempre es necesario la planificación.

Pregunta N°10 Se observa que el 54,17% de los docentes encuestado manifiestan que NUNCA Siente que los demás integrantes de la I.E. valoran su esfuerzo y su dedicación al trabajo, A VECES el 29,17 %, el 16,7 CASI SIEMPRE. De esta manera inferimos que es necesario programa de capacitación para la planificación y logros de los objetivos.

GRAFICO 11

11. ¿Se identifica y practica los ideales de la institución a través de actitudes que reflejen la misión y conduzcan hacia la visión de la I.E.?

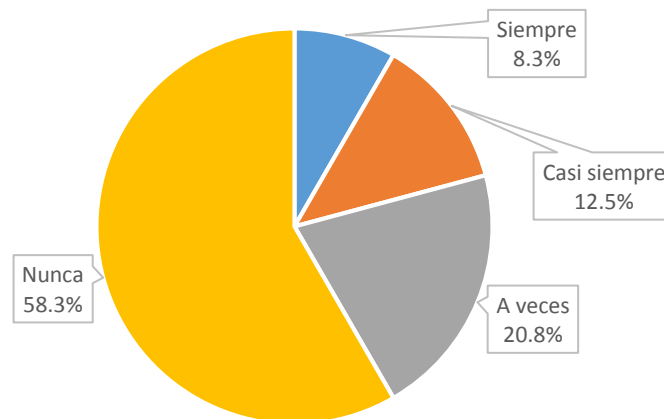


GRAFICO 12

12. ¿Se establecen reuniones de grupo como norma de trabajo logrando efectividad en los objetivos trazados?

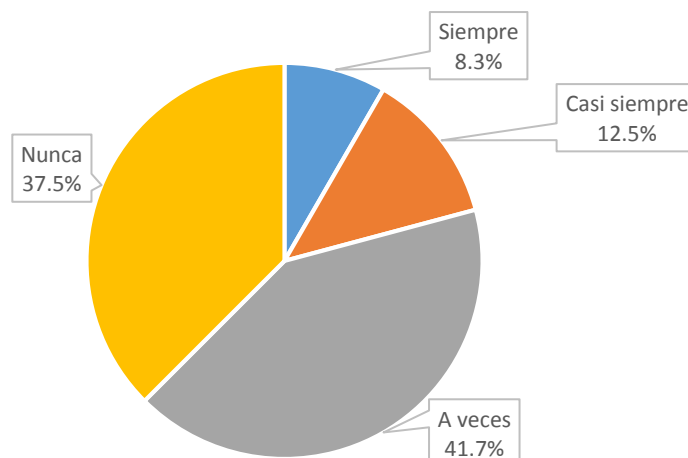


TABLA 7: TOMA DE DECISIONES EN CLIMA ORGANIZACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Toma de decisiones	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje
13. ¿La I.E. invita a sus miembros para la planificación de sus proyectos y se toma decisiones en asamblea con la participación de todos sus integrantes?	1	4,17%	2	8,33%	7	29,17%	14	58,33%
14. ¿En su I.E. existe un ambiente adecuado para tomar acuerdos en base a las opiniones de todos a través de una relación de respeto y cooperación mutua?	1	4,17%	2	8,33%	8	33,33%	13	54,17%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes –noviembre del 2018.

De acuerdo al resultado obtenido en la tabla N°6 Toma de decisiones En Clima Organizacional:

Pregunta N°13 Se observa que el 58,33% de los docentes encuestado manifiestan que NUNCA La I.E. invita a sus miembros para la planificación de su proyectos y se toma decisiones en asamblea con la participación de todos sus integrantes A VECES el 33,33 % , el 8.33 CASI SIEMPRE y el 4,17% respondió SIEMPRE . De esta manera inferimos que es necesario elaborar programas que ayude a la toma de decisiones.

Pregunta N°14 Se observa que el 54,17% de los docentes encuestado manifiestan que NUNCA existe un ambiente adecuado para tomar acuerdos en base a las opiniones de todos a través de una relación de respeto y cooperación mutua A VECES el 33,33 %, el 8.33 CASI SIEMPRE y el 4,17% respondió SIEMPRE De esta manera inferimos que es necesario desarrollar programas

GRAFICO 13

13. ¿La I.E. invita a sus miembros para la planificación de sus proyectos y se toma decisiones en asamblea con la participación de todos sus integrantes?

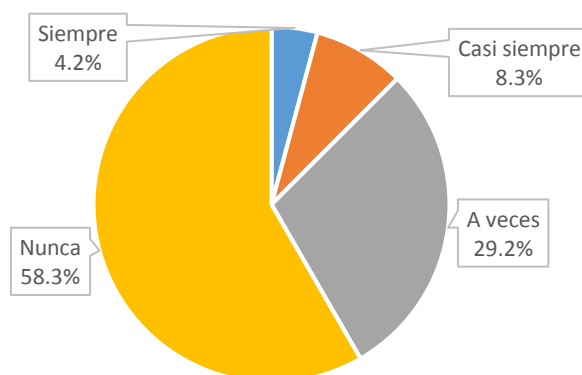
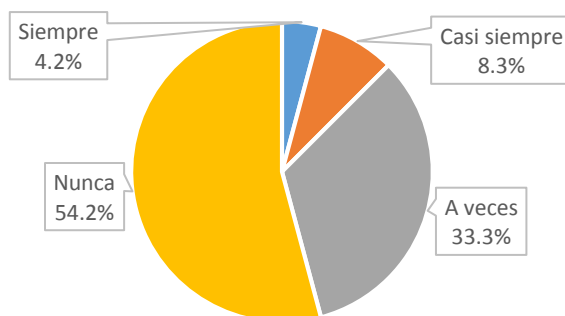


GRAFICO 14

14. ¿En su I.E. existe un ambiente adecuado para tomar acuerdos en base a las opiniones de todos a través de una relación de respeto y cooperación mutua?



3.2. PROPUESTA

3.2.1. PRESENTACION.

La propuesta de un Modelo de gestión Institucional en la relación interpersonal tiene como finalidad mejorar el Clima Organizacional entre la Directora y Docentes de la I.E, es la conjunción de varias teorías y bases conceptuales que se han interrelacionados y han aportado hasta llegar proponer estrategias que esta dispuestas a lograr sus propios objetivo general del trabajo de investigación ,con argumentos científicos que ser aplicado a la directora y docentes mejorara el clima organizacional de la Institución Educativa.

Así mismo cabe destacar que el fortalecimiento de las relaciones Interpersonales busca mejorar la calidad de la educación en las Instituciones Educativa de nuestro País cubriendo las expectativas sociales.

La convivencia humana ha necesitado, siempre de norma que rigen el quehacer diario, las cuales con el transcurrir del tiempo devinieron como normas sociales cada vez más sofisticada con aceptación, generalización, así como valores y convivencia democrática.

El presente trabajo es una propuesta abierta para las instituciones Educativas que tenga una problemática similar a la expuesta en el presente trabajo, con la convicción que teniendo una buenas Relaciones Interpersonales se mejorar el Clima Organizacional.

3.2.2. FUNDAMENTACIÓN.

Para la elaboración del Modelo de Gestión Institucional en las Relaciones Interpersonales para mejorar el clima organizacional se toma como base la teoría del clima organizacional de Likert, La teoría de relaciones humanas,

George Elton Mayo, como solución a los problemas ya que no existe buenas relaciones personales y clima organizacional negativo.

La propuesta presentada requiere del compromiso y participación de todos los involucrados, para que con su aporte contribuyan a la solución del problema, se pretende que la Directora y los docentes cambien su forma de pensar y actitudes en el grupo. Que implica buscar en ellos nuevas ideas y compartir información y críticas, aportando soluciones con el fin de mejorar el clima organizacional.

3.2.3. OBJETIVO

Mejorar la comunicación interpersonal, concientizando a los participantes en el desarrollo del trabajo en equipo en un ambiente adecuado, implementando estrategias para motivar a los docentes y directora de la I.E.I N°020 de Coviti del distrito de San Martín de Porres Lima.

3.2.4. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS PROPUESTA

3.2.4.1. Relaciones interpersonales

❖ ESTRATEGIA 1. Comunicación

La comunicación es una de las claves para la excelencia y el cumplimiento de metas. Cuando es bien empleada, los mensajes cumplen su propósito y reflejan el pensamiento y la actitud de la persona que los elabora. Sin una comunicación eficaz, cualquier éxito será incompleto o parcial.

Comunicar bien es una necesidad general. Sin embargo, suele tener un peso especial cuando se trata de gerentes, altos directivos o líderes que encabezan proyectos o tareas. En estos casos, la responsabilidad es mucho

más amplia, pues de ellos depende en gran parte el éxito o el fracaso de los objetivos trazados de antemano.

A todos aquellos elementos que nos ayudan a comunicarnos mejor con nuestro entorno se les denomina «habilidades comunicativas». Es una categoría amplia, pero no por ello imprecisa ni excesivamente abierta.

a. Objetivo

Mejorar la comunicación interpersonal de los docentes y directora de la I.E. N°020

b. Metodología

Nadie mejor que cada persona para saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles. En el caso de la comunicación profesional, ocurre lo mismo. Todos sabemos en qué aspectos tenemos mejores herramientas; algunos somos más hábiles para la expresión oral; otros, para la expresión escrita. Es cuestión de conocerse.

Aunque suene muy común, se trata del inicio de cualquier proceso para mejorar la comunicación que establecemos con nuestro entorno. Las estrategias señalan cómo hacerlo y qué prácticas desarrollar. Aquí te ofrecemos algunas:

- *Ir al grano*

Dar rodeos es lo menos efectivo en un proceso de comunicación. Hay que abordar los asuntos directamente y evitar rellenos innecesarios. Este tipo de elementos restan impacto a los mensajes.

- *No interrumpir a la otra persona*

No sólo es una cuestión de educación, también se trata de saber escuchar los argumentos o ideas de la persona que tenemos delante. Todo diálogo

empieza con la necesidad de que el otro exprese lo que desea para que, luego, podamos intervenir nosotros.

- *Tener contacto visual*

Cuando se comunica o se escucha a alguien, es muy importante mirar a los ojos. Esto es lo que se llama contacto visual, es decir, hacerle saber al otro que estamos atentos al diálogo que mantenemos y que lo que se discute nos interesa.

- *Preguntar*

Las preguntas son giros que marcan el rumbo de un diálogo. Hay que tener tacto para formularlas. Cada pregunta tiene un momento, una función y un interés. Olvídate del miedo al ridículo y expresa libremente tus dudas. No es ninguna impertinencia querer saber algo; simplemente hay que hacerlo en función del contexto y el momento del diálogo.

- *Elegir el medio correcto*

Cada mensaje necesita un medio para llegar a su destino. Si quieres que el tuyo tenga el impacto deseado, es preciso que antes te tomes un tiempo para evaluar qué recurso te viene mejor para ello. Recuerda que muchos mensajes caen al vacío no tanto por la calidad de su contenido sino, más bien, porque sus medios de difusión no son los adecuados.

- *Lenguaje no verbal apropiado*

Además de reforzar tus mensajes, debes aprender a manejar las expresiones no verbales que acompañan a nuestros discursos. Algunos son involuntarios, pero otros no. Un gesto, un movimiento de manos, la postura corporal, entre otros, también condicionan la recepción de lo que queremos expresar. En últimas, la comunicación es una suma de varios factores que es preciso conocer y dominar.

❖ **ESTRATEGIA 2. Buena actitud (tolerancia, respeto)**

a. Objetivo

Concienciar a los participantes de la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales en su vida diaria.

b. Metodología

Encuentros con intervención vivencial.

Dinámicas grupales

Ejercicios de aplicación en ellos mismos.

c. Desarrollo

Definición de las Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. (Olivero, L. 2004) y estas pueden ser constructivas y destructivas.

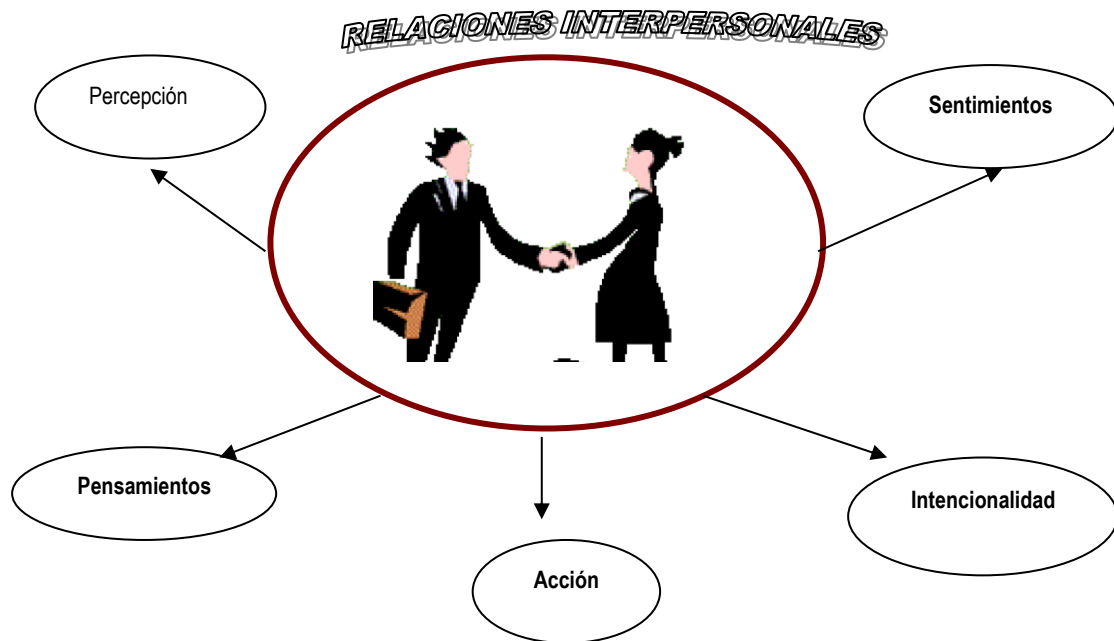
Constructivas.- porque siempre está presente al afecto y el amor.

Destructivas.- por tener un sentido negativo y está presidido por tres actitudes y emociones destructivas: la indiferencia, la violencia y el odio.

Destrezas para las Relaciones Interpersonales

Las destrezas para las relaciones interpersonales son aquellas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica.

Procesos fundamentales que impactan las Relaciones Interpersonales



Percepción: Proceso mediante el cual, las personas organizan e interpretan información a fin de dar significado y posibilidad de comprensión a su mundo. La percepción aporta la materia prima necesaria para los procesos del pensar, sentir y actuar. En el proceso perceptivo, también influyen significativamente los valores y creencias, los pensamientos y el mundo de la acción.

Pensamientos y Sentimientos: Es el pensamiento el que analizará, evaluará y emitirá un juicio sobre lo que nos afecta, como también planeará conductas complejas y organizará las acciones de acuerdo a la información con la que contemos.

Intencionalidad y Objetivos: Por las intenciones nos dirigimos hacia las metas que queremos fijarnos. Los objetivos son aquellas metas que concretan lo que los deseos e intenciones buscan alcanzar, son metas específicas, claras, retadoras, constituyen el activador de una conducta.

Acción: Es basado en la percepción, en los sentimientos, en el pensamiento y en una expresión en objetivos.

Características de las Relaciones Interpersonales saludables

Las características de las relaciones interpersonales saludables son:

Honestidad y Sinceridad: Libre de mentiras e hipocresía, nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con las de los demás.

Respeto y Afirmación: Fomenta la libertad mutua, es el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás.

Compasión: Las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse en el lugar del otro.

Comprensión y Sabiduría: Es la realización integral llamado a cabo la inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la necesidad.

Los Conflictos en las Organizaciones

Los conflictos en las organizaciones son inevitables, pero si pueden prevenirse, anticiparse o solucionarse.

El bien más importante de una organización es la gente, por lo que no están libres de tener problemas en sus relaciones con sus compañeros ó con la organización.

Causas de Conflicto Organizacional

Conflictos por las responsabilidades.

Inequidad en la administración de las recompensas.

Problemas de comunicación verticalista.

Problemas en las líneas de autoridad.

Burocracia en las reglas.

Incompetencia.

Falta de condiciones de trabajo adecuadas.

Falta de trato adecuado.

Falta de motivadores.

Exceso de estresores.

¿Cómo mejorar las Relaciones Interpersonales?

Para mejorar las Relaciones Interpersonales, se sugiere:

No tratar de reformar o corregir a otros o que acepten todas tus ideas.

Si trabajas en equipo, haz tu parte y no permitas que otros lo hagan por ti.

Sé cortés y amistoso con todos.

No te quejes de todo y por todo.

Cumple con las promesas y con los compromisos.

No interrumpas al que esté trabajando.

Acepta con responsabilidad tus errores y fracasos; no busques culpables.

❖ **ESTRATEGIA 3. Habilidades sociales (trabajo en grupo)**

Trabajo en equipo

Uno de los aspectos más valorados en una organización es, sin duda, la capacidad para trabajar en equipo. Toda empresa requiere del trabajo compartido entre sus miembros, a fin de alcanzar altos índices de calidad y, por supuesto, cumplir con sus objetivos.

Por el contrario de lo que muchos piensan, el éxito no pasa la velocidad de un trabajador que labora solo, sino por lo lejos que un equipo puede llegar.

Pero, por supuesto, al integrar en un sólo escenario una amplia variedad de personalidades, debilidades y metodologías, habrá espacio para los conflictos.

a. Objetivo

Establecer una serie de estrategias básicas para motivar y desarrollar el trabajo en equipo entre los miembros de la Institución Educativa.

b. Metodología

Dinámicas grupales

Casos prácticos

c. Desarrollo

Estrategias para desarrollar en el trabajo en equipo

Comunicación

Todo inicia en la comunicación. Ya lo dice Peter Drucker, el padre de la administración moderna, “para que una empresa sea considerada orientada hacia la comunicación, no necesita contar – necesariamente - con la última tecnología de la comunicación: sólo requiere que todo gerente se pregunte, quién necesita qué información, dónde y cuándo”.

Por ello, la información debe moverse en todas direcciones, además, cada miembro del equipo debe tener la suficiente confianza y seguridad para decir qué le parece y qué no.

Diversidad

Como lo mencionamos anteriormente, en un equipo se conjugan diferentes habilidades y aptitudes.

La clave acá pasa en la rápida detección de éstas por parte del líder. Así, cada persona podrá aportar algo distinto y hacerlo bien, teniendo claras sus responsabilidades.

No olvide nunca que la diversidad es lo que hará grande y fuerte al equipo de trabajo.

Organización

Organización es una palabra clave y cada persona de la empresa debe interiorizarla.

Para muchos, la gran tarea del líder de una compañía pasa por lograr contar con un equipo “holográfico”, en el cual cada miembro del equipo refleje a la organización, es decir, sus valores, misión, visión y expectativas.

Analice su equipo de trabajo y respóndase si ellos son el fiel reflejo de su empresa.

Objetivos comunes e identificados

Es fundamental que cada miembro del equipo conozca los objetivos. Éstos deben ser específicos, medibles, cuantificables y retadores.

En tanto, el líder debe recordar periódicamente a los trabajadores cómo va el trabajo, cuánto falta, qué ha fallado y qué debe ser reforzado.

El ambiente

Nada de lo anterior sería posible si no se trabaja en un ambiente agradable.

El respeto y el compañerismo tanto de los miembros del grupo como del líder son esenciales para incentivar a las personas a que trabajen y se esmeren por conseguir los objetivos.

Claves para el trabajo en equipo

Si una persona tarda una hora en realizar una tarea, ¿cuánto tardarían dos? La respuesta matemática sería: “30 minutos”. Pero cuando se trabaja en equipo, los esfuerzos de los miembros se potencian, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los resultados.

Esta forma de trabajar, en la que todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier tipo de organización. Esto no sólo porque es más fácil cumplir con los objetivos; sino también porque es la mejor manera de retener talento y fomentar un clima laboral envidiable. Por ejemplo, Richard Branson, creador del imperio Virgin, siempre habla de “nosotros” en sus posts y comunicados; como gran líder sabe que dos cabezas piensan mejor que una. No importa el giro ni el tamaño de la empresa, se puede implementar esta estrategia exitosamente.

Construir confianza

La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Impulsa un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente.

Establecer objetivos comunes.

Para que los empleados trabajen en equipo deben perseguir las mismas metas. Por ello, es importante que se comunique la misión de la empresa de manera uniforme y que se defina cómo cada miembro y departamento puede contribuir a cumplirla.

Crea un sentido de pertenencia.

Los seres humanos necesitamos sentirnos parte de algo; por eso, el factor más poderoso en la creación de equipos es el desarrollo de una identidad común. Se debe definir qué identifica a cada equipo, fijar valores y hacer que cada miembro esté consciente de su impacto en el equipo.

Involucrar al personal en las decisiones.

Nada afecta más un trabajo en equipo que el hecho de que las decisiones sean tomadas por un líder autócrata. Para evitarlo, impulsa la generación de ideas, abre la mente y motiva a cada empleado a compartir su opinión. Si se cuenta con esta retroalimentación, será más fácil implementar cualquier cambio o estrategia.

Hacer que haya un entendimiento entre las partes.

Es muy fácil criticar o subestimar el trabajo de los demás cuando uno no lo conoce o no lo ha ejecutado. Para crear empatía entre los trabajadores, se debe realizar ejercicios de rotación entre áreas. Así cada miembro sabrá en qué consiste la labor del otro y cómo puede contribuir a hacerlo mejor.

Motivar la responsabilidad y el compromiso mutuo.

Cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros. No fomentar la mentalidad de “éste no es mi problema”; haz que los problemas y los aciertos sean compartidos.

Impulsar la comunicación.

La única manera de que todos los miembros trabajen como una orquesta es que existan los canales de comunicación adecuados. Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan. Están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias en conjunto.

Aprovechar la diversidad.

Un equipo de trabajo homogéneo puede operar con eficiencia, pero sin mucha innovación. Al momento de crear los equipos procure que haya personalidades e intereses distintos, pero que se compartan valores y un compromiso con la empresa.

Celebrar los éxitos grupales.

Aunque es importante también reconocer el trabajo individual, es clave que las recompensas se den por resultados en equipo. Cuando algo sale bien, reúna a todos los implicados y agradezca su trabajo. Procura destacar el papel de cada uno, pero celebrar el resultado grupal.

Ser líder.

Todo equipo de trabajo necesita un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales. No se “lave las manos” y sea parte del equipo. Como líder tendrá que llegar a consensos y tomar decisiones, con base en las ideas y opiniones de tu equipo.

3.2.4.2. Clima organizacional

❖ ESTRATEGIA 4. Comunicación

Muchas veces, mantener una buena comunicación en una empresa, suele ser difícil, sobre todo si estas cuentan con mucho personal. No obstante, siempre debe considerarse que no manifestar los asuntos con claridad puede significar consecuencias serias para la institución, tales como sentimientos de malestar entre el personal, no cumplimiento en los plazos de entregas, además de pérdida de dinero y tiempo.

Por ello, es importante determinar si nuestra forma de comunicación es realmente eficiente, especialmente hoy día, en el cual la era digital ha dispuesto diversos medios de comunicación, aunque existan fallas cuando las personas utilizan medios distintos para hacerlo.

a. Objetivo

Mejorar el ambiente comunicativo teniendo en cuenta los elementos que intervienen en una buena comunicación, estableciendo los canales que sean necesarios para asegurar el éxito de la comunicación empresarial.

b. Metodología

Se debe aplicar las siguientes estrategias entre el personal que labora en la Institución Educativa para la mejora de la comunicación:

1. Dar a conocer la visión de la I.E.

Esto funciona para evitar mal entendidos. Es importante que todo el personal conozca la misión y la visión que tiene la institución educativa, y que la compartan. Conocer cuáles son los objetivos a seguir contribuirá a que los empleados se mantengan motivados en cuanto al cumplimiento de sus labores.

2. Crear un buen clima en la empresa

Para que la información sea fluida, y por tanto la comunicación, es importante limar las barreras que puedan existir entre el personal, como por ejemplo: las murmuraciones, los prejuicios y la falta de confianza; reforzando para ello la confianza, el reconocimiento del trabajo individual y fomentando el respeto entre el personal, con el propósito de incentivar el diálogo entre todos.

3. Brinda un entrenamiento

La comunicación, como el resto de las habilidades, también debe ser aprendida. Por ello, es importante que el personal reciba capacitación sobre cómo comunicarse entre ellos y también con los agentes externos de la institución educativa con quienes tienen que interactuar.

4. Incentiva el trabajo grupal

Una manera de mejorar la comunicación entre el personal, es promoviendo el trabajo en equipo. La planificación de actividades fuera de la institución, también pueden ser de gran ayuda con el propósito de generar confianza y familiaridad. Pues, este tipo de actividades logran reforzar la comunicación, contribuyendo además a impulsar el compromiso y el bienestar entre los empleados, sobre todo si estos aportan ideas para realizar las actividades y se encuentran más relajados.

5. Planifica reuniones de staff periódicamente

Muchas veces delegamos todo el proceso comunicativo a las redes sociales, tales como: LinkedIn, sistemas de mensajería internos, Facebook, o correos corporativos. Sin embargo, aunque estos posean una utilidad increíble al momento de transmitir información, la comunicación directa, cara a cara, siempre será la forma más eficaz para dar a conocer detalles de algún tema. Pues, muchas veces, las plataformas no permiten que suceda la interacción real entre los seres humanos, lo cual incluye la interpretación del lenguaje gestual y corporal, por ello, es conveniente planificar reuniones entre los compañeros, con el propósito de resolver dudas y verificar que todos están enfocados en la búsqueda de los mismos objetivos.

Trata de planificar, por lo menos, una reunión a la semana, así podrás escuchar y atender los reclamos y sugerencias de los trabajadores.

6. Resolver las situaciones conflictivas

Es frecuente, e incluso normal, que en los ambientes laborales se presenten diferencias entre los colaboradores, debido a la pluralidad de opiniones y visiones que imperan en el entorno. Sin embargo, es importante impedir que dichas diferencias se transformen en problemas capaces de afectar la armonía grupal, o interferir en el clima empresarial.

En estos momentos, debe prevalecer la conversación con el líder, así como con los afectados, siempre manteniendo un intercambio sincero y basado en el respeto.

7. Comprender la pluralidad

Esto es primordial, comprender que en las dinámicas laborales, muchas veces hay empleados extranjeros y otros nacionales. Así que siempre habrá diferencias entre pensamientos, idiomas, e incluso formas de ver el mundo, y es importante reconocer estos factores al momento de emplear un sistema comunicativo que haga posible la comprensión de las opiniones de todos, sin importar sus creencias, sino siempre teniendo presente el respeto.

❖ **ESTRATEGIA 5. Motivación**

a. Objetivo

Implementar estrategias para motivar a los empleados.

b. Desarrollo

Se debe tomar en cuenta que un empleado no ofrecerá lo mejor de sí no está satisfecho o no se siente valorado. Estas son cuatro estrategias que se puede aplicar a una Institución Educativa para sacar lo mejor de los empleados:

1. Prevé el aburrimiento

Desafíalos para que no pierdan el interés en su trabajo y lo hagan con ánimo y alegría. En vez de esperar a descubrir si están aburridos o no, se debe tomar medidas para mantenerlos entusiasmados con su trabajo. Se puede aplicar una encuesta de evaluación del desempeño y detectar si hay recientemente un bajo desempeño en sus actividades, esta podría ser una señal de alerta o de falta de inspiración. Si checas que su rutina de trabajo diario no ha

cambiado últimamente, quiere decir que no tienen ningún desafío o reto que lo emocione.

La manera más fácil de saber si una persona está aburrida, por supuesto, es preguntándoles directamente. Recuerda que la meta aquí es descubrir el aburrimiento antes de que ellos lo sepan. Una vez que se detecte este problema, asegúrese de que las tareas que le da expandan continuamente su conocimiento y sus habilidades, y que los aliente a hacer cosas que les importa. Dejar que los empleados tengan la libertad de elegir el tiempo en el que se deben dedicar a sus proyectos ayuda a prevenir el aburrimiento y hace que se mantengan comprometidos con su trabajo.

Una vez que los empleados se sientan motivados, seguro encontrarán maneras de hacer aún mejor su trabajo. Lo que muchos empleados únicamente quieren es tener la oportunidad de realmente ser estratégicos y/o creativos, más allá de su puesto o rol.

No olvide dar retroalimentación a los empleados sobre su rendimiento, incluso a los buenos empleados les gusta la reafirmación de sus superiores. Los empleados más talentosos suelen buscar maneras de mejorar todo lo que les corresponde hacer.

2. Fomenta el crecimiento laboral.

Es posible que los mejores empleados sientan que no tienen oportunidades de crecimiento laboral dentro de la Institución Educativa. En las compañías pequeñas es posible diseñar oportunidades de crecimiento laboral. De hecho, se puede decir que las compañías pequeñas tienen una ventaja cuando se trata de crecimiento laboral para sus empleados porque pueden crear posiciones nuevas centradas en las necesidades y metas de empleados específicos.

Una de las estrategias para motivar a los empleados es crear y comunicar a todos los miembros de la Institución sobre las oportunidades de crecimiento. Gestiona el sentido de pertenencia de los empleados.

Crea posiciones enfocadas en las habilidades, el talento y el interés de los mejores empleados de la Institución. Esto también puede significar ofrecerles a los empleados estrella alguna clase de entrenamiento o desarrollo laboral que les permita pensar e involucrarse más en su carrera.

3. Fomentar una buena cultura laboral.

Todos los empleados tienen un papel importante en la cultura del área de trabajo. Es importante dar los pasos necesarios para tratar de mejorar el desempeño de los empleados, y si es necesario en algunos casos, dejarlos ir.

Puedes empezar realizando una encuesta a los empleados y conocer más del clima laboral, sus necesidades o preocupaciones.

4. Reconoce a tus mejores empleados.

Algunas investigaciones demuestran que los mejores empleados anhelan el reconocimiento por el buen trabajo que hacen. De hecho, es probable y sucede comúnmente que los empleados estrella no se sienten valorados cuando nadie les da crédito o nadie nota el esfuerzo extra o el éxito que alcanzan.

Agradéceles públicamente por lograr excelentes resultados y dales al resto de los empleados motivación para ser los mejores de la Institución.

❖ **ESTRATEGIA 6. Planificación - Liderazgo**

a. Objetivo

Identificar y describir aspectos importantes de un buen líder.

b. Metodología

Participación activa y Dinámicas grupales

c. Desarrollo

El liderazgo es el proceso dinámico de influir en los demás para seguir tras el logro de un objetivo común.

Los estilos de líderes varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Dentro de ellos tenemos:

Líder autócrata. Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dirige, motiva y controla al subalterno. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos.

Líder participativo. Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo, no delega sus derechos a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo escucha y analiza seriamente las ideas y acepta sus contribuciones siempre sea posible y práctico. Así mismo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Líder que adopta el sistema de rienda suelta y líder liberal. El líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer”. No importa cómo lo hagan con tal que lo hagan bien. Evidentemente el subalterno tiene que ser latamente calificado.

Qué posición tomar:

El líder participativo en las Instituciones Educativas permite que trabajen juntos todos los miembros que en ella laboran, para poder tomar decisiones en equipo, para poder consensuar en intereses comunes, así como formar equipos de trabajo donde todos participen mancomunadamente para el logro de las metas propuestas.

❖ ESTRATEGIA7. Toma de decisiones (entre todos)

La resolución de problemas y la toma de decisiones son dos de las funciones fundamentales de los equipos. A continuación, se presenta una serie de técnicas que ayudan a introducir a los miembros del equipo en una metodología de deliberación centrada en la resolución de problemas.

a. Objetivo

Mejorar el proceso de toma de decisiones en la institución Educativa

b. Metodología

Talleres vivenciales

c. Desarrollo

Se presentan las siguientes estrategias

1. Lluvia de ideas

Tiene el objetivo de poner en común el conjunto de ideas sobre un problema y colectivamente llegar a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes.

Reglas básicas

- El coordinador plantea el problema en forma de pregunta.
- Cada participante expone una idea sobre el tema.

- Solamente se puede aclarar el significado de la idea, no fundamentar.
- La cantidad de ideas que cada participante expone puede ser determinado de antemano por el grupo o coordinador.
- Todos deben decir por lo menos una idea.
- Mientras se dan las ideas, el coordinador las anota en la pizarra o en papelógrafo y hace preguntas para estimular la producción de más ideas.
- Las ideas se agrupan por afinidad.
- Las ideas se seleccionan de acuerdo a criterios previamente establecidos (recursos disponibles, tiempo necesario, complejidad para su implementación).
- Las ideas se pueden clasificar en: ideas de utilidad inmediata, ideas que deben desecharse, ideas que requieren estudio más profundo y que pueden ser aprovechables con ciertos ajustes.

2. Lluvia de ideas con tarjetas

Tiene por objetivo realizar un diagnóstico sobre lo que el equipo piensa alrededor de un tema, planificar acciones, elaborar conclusiones, evaluar tareas o actividades.

Reglas básicas

- Se sigue el mismo procedimiento que en la técnica anterior, pero cada idea se escribe en tarjetas. Las tarjetas pueden elaborarse en forma individual o grupal. El número de tarjetas puede ser limitado (por ejemplo, tres por grupo o persona).

Ejemplo de lluvia de ideas con tarjeta

- Se pide a una persona que lea la idea de la tarjeta y se coloca en el papelógrafo o en la pizarra con cinta adhesiva.
- Se solicita a otro participante una idea similar o que refiera a lo mismo y se coloca junto a la anterior y así sucesivamente, hasta que todas las tarjetas sobre un mismo tema o aspecto se hayan colocado juntas, quedando varias columnas.
- Se analiza el contenido de cada columna y se le da un nombre que sintetiza o representa la idea central que está expresada en el conjunto de tarjetas.
- Los factores de cada columna pueden ordenarse según la importancia que les da el grupo.
- Al final se consigue una visión gráfica de lo que el grupo piensa sobre el problema.

Problemas del entorno escolar

Habitacionales	Sanitarios	Transporte	Población

Recomendaciones para el coordinador

- Preguntar al grupo si está de acuerdo con el orden en el que se están organizando las tarjetas.
- Sintetizar las opiniones.
- Estar muy atento a la ubicación correcta de las tarjetas.
- En caso de que haya diferentes opiniones, permitir la discusión para llegar a un acuerdo colectivo.

- No ubicar las tarjetas según su criterio, los participantes deben indicar su ubicación de acuerdo a cómo lo crean conveniente.

3. Lista de especificación de problemas

Tiene por objetivo Identificar información específica requerida para completar la descripción de un problema. La lista de especificación de problemas se utiliza conjuntamente con la técnica “lluvia de ideas” y permite jerarquizar los problemas.

Reglas básicas

- Responder las preguntas en la “Hoja para la definición de problemas”.
- Redactar y acordar una descripción efectiva del problema, que ha de ser:
 - Específico, exactamente qué está mal y cómo se distingue de otros problemas en la organización.
 - Medible, cuál es su alcance en términos cuantificables.
 - Manejable, se puede resolver dentro de la esfera de la influencia del equipo y en un plazo razonable.

Hoja para la definición de problemas

Preguntas a formular	Respuestas y datos
¿Quién es el afectado?	
¿Cuál es el problema específico?	
¿Cuándo ocurre?	
¿Dónde ocurre?	
¿Con qué frecuencia ocurre?	
¿Cuál es la magnitud del impacto?	

4. La tercera alternativa

Tiene por objetivo Tomar decisiones en forma participativa. La técnica “La tercera alternativa” es un complemento del análisis FODA

Reglas básicas

- Se divide el grupo en tres subgrupos:
- 1. Grupo innovador: ofrece propuestas creativas y originales y prepara los planes para llevarlos a la práctica.
- 2. Grupo analítico: elabora propuestas para contrarrestar los planes del otro grupo. Obliga a planificar críticamente las decisiones.
- 3. Grupo evaluador: es el que analiza las propuestas y contrapropuestas y ofrece al grupo una tercera alternativa a ser negociada.
- El consenso, al final todo socializan

Consenso:

- Como es una técnica que lleva más tiempo que la votación, debe reservarse para aquellas decisiones que claramente requieran la comprensión y el compromiso del grupo.
- El consenso no implica que todos coincidan con la decisión. Sí implica que todos:
 - Comprendan los puntos en cuestión.
 - Hayan tenido la oportunidad de expresar su opinión sobre el problema y las posibles soluciones.
 - Estén dispuestos a acatar las decisiones que se tomen, aunque no sean las que habrían preferido.

Si el grupo entiende estas reglas básicas y el coordinador del equipo ayuda a practicarlas, la adopción de decisiones por consenso mejorará la calidad de las decisiones tomadas y se establecerán pautas de cooperación y compromiso.

CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se realizó el diagnóstico sobre el Clima organizacional de la *Institución Educativa Inicial* N°. 020, COVITI, del distrito de San Martín de Porres, donde se demostró que, para los distintos indicadores evaluados en relaciones interpersonales y clima institucional existe carencia de comunicación, motivación, habilidades sociales, planificación.
- Investigando sobre la teoría más adecuada sobre relaciones interpersonales y clima organizacional, se tomó como base para la presente investigación por ser las más apropiadas las Teorías de relaciones humanas de Elton Mayo y Teorías de clima institucional de Likert.
- Se elaboró el modelo de relaciones interpersonales con la conjunción de varias teorías y bases conceptuales que se han interrelacionado y han aportado para proponer estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la institución educativa.
- Las estrategias implementadas en el modelo están orientadas a fortalecer las relaciones interpersonales para mejorar la calidad de la educación en la Institución Educativa.

RECOMENDACIONES

- Que la directora y personal docente se comprometan en aplicar la propuesta para mejorar su comunicación, convivencia, su cultural laboral y trabajar en un clima armonioso de respeto para alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear un ambiente de confianza en donde el personal sea escuchado y tenga la oportunidad de exponer sus ideas, propuestas innovadoras y darlos a conocer con libertad por parte de la Dirección.
- Reconocer institucionalmente al personal docente por sus logros alcanzados, motivándolos para su constante superación.

BIBLIOGRAFÍA

- Arbelaéz, E. (2014). *La relación con el otro*. Medellín: Buenaventura.
- Berlo, R. (1971). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires: Ateneo.
- Castillo Sanchez, G. (1984). *Comunicación y relaciones interpersonales*. Santiago: Universidad de Chile.
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- García, M. (2000). La comunicación en la escuela. (D. d. Educación, Ed.) *Tendencias pedagógicas*.
- García, M., & Reyes, M. (2014). *Relaciones interpersonales en la educación*. España: Universidad de Sevilla.
- García, V. M. (2008). *Organización y gobierno de centros educativos*. Bogotá: Grupo Quinto Centenario.
- Jaik, A., Tena, J., & Villanueva, R. (10). Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. *Revista electrónica Diálogos Educativos*, 19.
- López, J. (2014). *La comunicación humana*. Madrid: Guadarrama.
- Mapcal. (1998). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martini, S. (2009). *Participación y calidad educativa*. Santiago de Chile: Expansiva.
- Montoya, A. (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*.

- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Pérez, G., & Pérez, M. (2011). *Aprender a convivir, el conflicto como oportunidad de crecimiento*. Madrid - España: Narcea.
- Raymond, R. (1978). *Persuasión, comunicación y relaciones interpersonales*. México D.F.: Trillas.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Silveria, M. (2014). *El arte de las relaciones personales*. Madrid - España: Alba.
- Teixidó, J. (1999). *La comunicación en los centros educativos*. Catalunya: Girona.
- Watzlawick, P., & Jackson, D. (1971). *Teoría de la comunicación*. España: Tiempo contemporáneo.

ANEXO

**Cuestionario para evaluar las relaciones interpersonales y el clima organizacional de la
Institución Educativa**

(24)

Escala de valoración:

A: Siempre B: Casi siempre C: A veces D: Nunca

Instrucciones:

Marca con un aspa la escala de valoración según corresponda tu elección

Indicador	A	B	C	D
RELACIONES INTERPERSONALES				
Comunicación	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1. ¿Considera usted que la comunicación entre los miembros de su I.E. se realiza de manera alturada, fluida y oportuna?	2	6	14	2
2. ¿Intercambia ideas con las demás personas para dar a conocer su opinión sobre algún tema de interés en su I.E.?	3	8	13	0
Aptitudes para las relaciones humanas	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
3. Para mantener una buena relación en su I.E., actúa usted de manera tolerante y respetuosa con los demás miembros?	5	10	9	0
4. ¿Participa usted de manera activa, junto a los demás miembros de su institución cuando ha sido asignado al desarrollo de alguna actividad?	4	5	12	3
Habilidades sociales	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
5. ¿Participa usted intercambiando ideas buscando contribuir al desarrollo colectivo de su grupo de trabajo?	4	6	6	8
6. ¿Exista buena disposición entre los miembros de su I.E. para lograr objetivos planteados en equipos de trabajo?	2	3	10	9
CLIMA INSTITUCIONAL				
Comunicación	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
7. ¿Existe un ambiente adecuado en la I.E. para expresar ideas respetando la diversidad de opiniones de sus integrantes?	2	3	7	12
8. ¿Los directivos de su I.E. mantienen una comunicación abierta con todos sus miembros contribuyendo a la mejora institucional?	2	2	9	11
Motivación	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
9. ¿Existe una política de reconocimiento al esfuerzo por	0	3	6	15