

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**



**TESIS**

**GESTIÓN PEDAGÓGICA Y CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E.  
“JOSÉ ANDRÉS RÁZURI”**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

**Autora:** Román Cabanillas, Lilia Marlene

**Asesor:** Sevilla Exebio, Julio César.

**Lambayeque - Perú**

**2021**

**GESTIÓN PEDAGÓGICA Y CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E. “JOSÉ  
ANDRÉS RÁZURI”**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias  
de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

.....  
**ROMÁN CABANILLAS, LILIA MARLENE**

.....  
**FERNANDEZ CELIS, MARÍA DEL PILAR**  
**Presidente**

.....  
**ALFARO BARRANTES, MIGUEL**  
**Secretario**

.....  
**SABOGAL AQUINO, MARIO VÍCTOR**  
**Vocal**

.....  
**SEVILLA EXEBIO, JULIO**  
**Asesor**

## DEDICATORIA

Le dedico esta tesis a mi esposo *William*,  
mi compañero incondicional.  
A mis hijas: *Fanny y Mayra*; quienes a lo largo de  
este tiempo nos han incentivado para  
lograr un nuevo grado académico.

## **RESUMEN**

En la institución educativa en estudio, las relaciones interpersonales, se encuentran un poco deterioradas, la desmotivación es notoria y las capacidades organizacionales son débiles que no permiten hacer tangible lo planificado tanto operativa y estratégicamente, expresándose procesos pedagógicos y administrativos inadecuados y resultados deficientes pues, la práctica del personal docente y administrativo como responsables directos o indirectos es mediática; por tanto requiere hacer un análisis de las particularidades en que se encuentra la institución educativa en lo concerniente al clima institucional y gestión pedagógica, la presente investigación estuvo orientada en identificar los factores que influyen positiva o negativamente en el proceso de gestión pedagógica a través del clima institucional de la Institución Educativa “José Andrés Rázuri”. Es por ello que nos centraremos en las estrategias que aplique la Plana Directiva de la institución a fin de garantizar el desarrollo de un clima óptimo que potencie las buenas relaciones humanas entre los actores de la comunidad educativa en un marco de cultura de paz, de una sociedad democrática y sin violencia, donde se practique la comunicación empática, buenas relaciones interpersonales y una cultura organizacional, cuyos resultados serán reflejados en la imagen positiva de la institución ante la sociedad. La propuesta que hemos planteado debe servir para comprender como la gestión pedagógica ayuda a mejorar el clima institucional.

Palabras claves: gestión pedagógica, docentes, alumnos, clima institucional, relaciones interpersonales.

## **ABSTRACT**

In the educational institution under study, interpersonal relations, institutional relations, demotivation and institutional capacities, the devices that do not allow to do the tangible plan both operatively and strategically, expressing inadequate pedagogical and administrative processes and deficient results, the practice of teaching and administrative staff as direct or indirect responsible in medicine, therefore requires an analysis of the particularities in which the educational institution is in regard to the institutional climate and pedagogical management, the current research was aimed at identifying the factors in influences positively or negatively in the process of pedagogical management through the institutional climate of the Educational Institution “José Andrés Rázuri”. That is why we focus on the strategies that are applied to the Board of Directors of the institution in order to ensure the development of an optimal climate that promotes good human relations among the actors of the educational community within a framework of culture of peace, of a democratic society without violence, where empathetic communication, good interpersonal relationships and an organizational culture are practiced, whose results are reflected in the positive image of the institution before society. The proposal that we have raised should serve to understand how pedagogical management can help improve the institutional climate.

Keywords: pedagogical management, teachers, students, institutional climate, interpersonal relationships.

## CONTENIDO

DEDICATORIA .....	3
RESUMEN .....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN .....	7
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.1. ANTECEDENTES DELA INVESTIGACIÓN: .....	11
1.2. BASE TEÓRICA:.....	12
GESTION PEDAGOGICA .....	12
GESTIÓN: .....	13
GESTIÓN EDUCATIVA:.....	14
DIRECTOR: .....	16
DIRECTOR GERENTE .....	16
DIRECTOR LIDER PEDAGOICO.....	19
GESTIÓN INSTITUCIONAL:.....	30
FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL .....	31
1.2.3.-CLIMA INSTITUCIONAL: .....	32
DISMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL.....	33
CLIMA ORANIZACIONAL .....	37
FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORANIZACIONAL:.....	41
PERCEPCION DEL CLIMA .....	44
MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL .....	45
LIDERAZGO EN EL CLIMA INSTITUCIONAL .....	46
1.2.4.- TEORÍAS .....	50
1.2.5.- DEFINICIONES BÁSICAS .....	54
<b>CAPÍTULO II METODOLOGÍA .....</b>	<b>59</b>
2.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	59
2.2.- METODOS .....	59
2.3.- ANÁLISIS DE DATOS .....	60
<b>CAPITULO III : DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>61</b>
3.1.- DIAGNÓSTICO .....	61
PROPUESTA : GESTIÓN PEGAGOGICA PARA MEJORAR ELCLIMA.....	66
CONCLUSIONES:.....	91
RECOMENDACIONES:.....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: .....	94
ANEXOS .....	97

## INTRODUCCIÓN

Los cambios vertiginosos se manifiestan en innovaciones sustanciales que desde la gestión pedagógica nos permite brindar alternativas de solución al sistema educativo, para adaptarse a estos cambios acelerados será necesario fortalecer a las instituciones educativas donde con una buena gestión institucional y un ambiente de trabajo equilibrado se puedan conseguir los objetivos trazados.

Entre los diversos factores que influyen en el clima institucional y, la actitud o el accionar de los actores que forman parte de una Institución educativa pueden ser negativas o problemáticas debido a las buenas o malas relaciones que se realizan entre el personal que la I.E. integra. El clima institucional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo la perciben, las dimensiones organizacionales en el contexto

El planteamiento del problema tiene como marco la problemática de la gestión pedagógica y su relación con el clima institucional en las instituciones educativas de nuestro país. Para abordar la situación planteada se revisó, los modelos de gestión escolar que enfrentan las instituciones educativas en el mundo, en el Perú y en nuestra localidad donde se circunscribe nuestro problema. En este sentido se revisó material que permite reafirmar que la gestión escolar en la Institución Educativa, muestra un profundo problema que se manifiesta en las malas relaciones entre los diversos actores educativos. Al observar la gestión escolar del personal directivo en su campo de acción, sus modos de actuación, la forma de repercutir en el clima institucional, determinamos una contradicción entre lo que dice la teoría y lo que manifiesta la práctica directiva a partir de una encuesta preliminar que se ha realizado a los actores educativos de la I.E. antes mencionada.

El problema se expresa en que las relaciones interpersonales, se encuentran un poco deterioradas, la desmotivación es notoria y las capacidades organizacionales son

débiles que no permiten hacer tangible lo planificado tanto operativa y estratégicamente, expresándose procesos pedagógicos y administrativos inadecuados y resultados deficientes pues, la práctica del personal docente y administrativo como responsables directos o indirectos es mediática ;por tanto requiere hacer un análisis de las particularidades en que se encuentra la institución educativa en lo concerniente a clima institucional y gestión pedagógica .Constituyéndose así como: Objeto *de Investigación* la gestión escolar y el desarrollo del clima institucional del personal directivo de la I.E. Siendo el *Objetivo* de la Tesis: Diseñar talleres para mejorar la Gestión Pedagógica y el Clima Institucional de la Institución Educativa José Andrés Rázuri – San Pedro de Lloc. y, los *objetivos específicos*:

Diagnosticar el nivel de clima institucional que se presenta entre los actores de la comunidad educativa de la Institucional de la Institución Educativa José Andrés Rázuri – San Pedro de Lloc

Determinar las características teóricas de la propuesta para mejorar la Gestión Pedagógica y el Clima Institucional de la Institución Educativa José Andrés Rázuri – San Pedro de Lloc.

Establecer las características de la propuesta para mejorar la Gestión Pedagógica y el Clima Institucional de la Institución Educativa José Andrés Rázuri – San Pedro de Lloc.

Se asume como ***hipótesis***: Si diseñamos talleres sobre el Clima Organizacional, entonces, mejoraremos la Gestión Pedagógica en la I.E. “José Andrés Rázuri”, San Pedro de Lloc, Año 2014.

La significación práctica está dada al encontrar alternativas viables de solución y las recomendaciones que posibiliten los cambios y mejoramiento de las buenas relaciones humanas que toda institución educativa necesita.

La actualidad del problema radica en que se aborda una problemática latente en estos tiempos en la I.E. Hoy en día, es sumamente vital las buenas relaciones interpersonales en aras de brindar mejor servicio a los que más lo necesitan: nuestros estudiantes.

Consideramos que este trabajo es trascendente porque ayudará a mejorar las relaciones humanas en el personal que labora en la I.E. A su vez, promoverá espacios de reflexión y



apertura al diálogo, necesarios en una época donde un docente solo puede educar con el ejemplo.

Para facilitar su comprensión el trabajo de investigación se ha organizado en tres capítulos:

El PRIMER CAPÍTULO, presenta el marco teórico el mismo que contiene: antecedentes de la investigación, información teórica referida a la gestión escolar, el clima institucional, las dimensiones del clima institucional, el liderazgo, diferentes tipos de líderes, etc.

EL SEGUNDO CAPÍTULO, se analiza el proceso metodológico.

El TERCER CAPÍTULO está referido a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos en función a las variables de investigación, se describe los cuadros y gráficos estadísticos, destacando las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión en lo referente a las dos variables. Será de vital importancia determinar el grado de relación que existen entre la variable gestión escolar y la variable clima institucional. Se incluye, además, la discusión de los resultados que tiene que ver directamente con el problema de investigación realizada a partir del análisis y el contraste de la información organizada en los cuadros estadísticos, antecedentes y marco teórico.

EL CUARTO CAPÍTULO Se concluye este trabajo con las conclusiones, que hacen referencia a los hallazgos significativos de la investigación; las sugerencias o recomendaciones referidas al compromiso de apropiarlas y hacer de ellas parte de la práctica educativa de los docentes. Se incluye también las referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1.- ANTECEDENTES DELA INVESTIGACIÓN:**

Para poder estudiar el problema que se presenta resulta esencial revisar el papel de la gestión escolar y el clima institucional en el contexto mundial, nacional y local históricamente.

Estudios realizada por Bracho, C. (1999), se comprueba la relación directa entre una adecuada organización y el grado de satisfacción laboral de los trabajadores en una determinada Institución. Los estudios de Mendoza, R. (2009), trata sobre las Instituciones Educativas como organizaciones en las cuales interactúan docentes y alumnos, cada cual con una serie de derechos y deberes. Pero muchas veces la interacción docente – docente se resquebraja y con ello reproducen efectos desestabilizadores del sistema, llegando a la conclusión que la presencia del conflicto dentro de una institución merma las capacidades de desarrollo y altera las relaciones interpersonales haciendo que se queden trucas los objetivos y las metas planificadas.

Flores Jaime, J. (2007), afirma que para alcanzar el potencial productivo y creativo de una empresa se debe dar un mejoramiento continuo del ambiente sin descuidar el recurso humano. Se recomienda establecer programas de higiene laboral tomando en cuenta el ambiente físico de trabajo, la aplicación de ergonomía y la salud ocupacional; enfatizando en el desarrollo organizacional y conformación de equipos de trabajo.

Sánchez Soto, J. (2005), concluye verificando las correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional. La recomendación principal es optimizar la gestión universitaria con una debida orientación hacia las metas, atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución, potencializando el recurso humano.

Así mismo se toma como antecedente el trabajo de Palma. S. (1999) , nos dice que “El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades

exitosas (Kolb, D.); además se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

## **1.2.-BASE TEÓRICA:**

### **1.2.1.- GESTIÓN PEDAGÓGICA**

La sociedad del Siglo XXI demanda la formación de profesionales competentes y comprometidos, capaces no solo de resolver con eficiencia los problemas de su quehacer, sino también y fundamentalmente de lograr un desempeño profesional conforme a la moral y a una actitud basada en una concepción integradora de los valores humanos. Esta demanda no exime a los profesionales ejecutivos de las organizaciones educativas, cargos que se ejercen cada día siendo cada vez más compleja y exigente.

Si bien, la nueva visión de dirección escolar, trasciende la persona del director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas, el director como representante del Ministerio de Educación a nivel local, continúa siendo el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva. El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar. La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución. También, debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro escolar y goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa.

El director, debe dar razones para que su comunidad educativa actúe convencida de que con ello se logrará la razón de ser de la institución: que los estudiantes aprendan y ello les sirva para la vida.

## **GESTIÓN:**

El significado de la palabra gestión surge a partir del concepto de “management” o administración y hace referencia a la mayor complejidad administrativa de las organizaciones sociales modernas en interacción con un entorno dinámico delimitado por la racionalidad social. Un sistema de gestión debe garantizar la aplicación de procesos eficaces en cualquier entidad y debe incluir funciones básicas gerenciales, como la aplicación de conceptos, dirección, organización, ejecución de actividades, control, resultados, evaluación y mejoramiento en los puntos débiles según los requerimientos de la comunidad, en este caso, educativa (Martínez, 2006).

En la cotidianidad se puede observar cómo los términos de gestión y administración son utilizados sin diferenciación alguna, creando un cuerpo tan complejo que se hace muy difícil separarlos y caracterizarlos ya que si bien viven en constante comunión también es cierto que en espacios tales como el educativo cada uno tiene matices diferentes.

Cassasús (2000) muestra una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos, definiendo esta como “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”. Es la capacidad de gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.

El origen de la gestión se inicia en la planificación que se da después de la segunda guerra mundial, cuya tendencia fue entenderla en dos etapas diferenciadas, por un lado, la definición de los objetivos y las acciones que se seguirán y por el otro su ejecución. Para Aguerrondo (citada por Álvarez ,2006,) la Planificación Estratégica, que se centra “no tanto en los aspectos formales del diseño del plan (normativa), sino en el desafío concreto de que las decisiones que se tomen se pongan en práctica efectivamente (gestión)”.

Como complemento de la planificación estratégica surge el enfoque de planeación situacional, que ofrece una alternativa comprometida y participativa de la educación.

La gestión trata de acciones humanas y desde esta perspectiva Casasús (1999), la define como: “la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales”, donde su valor agregado es la mejora continua. Señala como el tema central de la Teoría de la Gestión “es la comprensión e interpretación de los procesos de acción humana en una organización”.

Una buena gestión de calidad es entendida según López (1997) como “el conjunto de procesos, de planes, y de acciones del más alto nivel, desde un punto de vista organizativo, que controlan o afectan a la eficacia de los procesos de menor nivel de generalidad, y que se convierten en condición necesaria de calidad”

### **GESTIÓN EDUCATIVA:**

La gestión educativa aparece en los años sesenta en Estados Unidos, los años setenta en el Reino Unido y en los años ochenta en América Latina. Es, por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente, que tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración y que por estar en un proceso de búsqueda de identidad se puede considerar como una disciplina en gestación. Constituye un caso interesante de relación entre la teoría y la práctica.

El objeto de estudio de la gestión educativa es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, con el aporte de las teorías generales de la gestión y los de la educación, donde se pretende aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación.

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. Es desde esta mirada que en el presente trabajo entenderemos la gestión educativa.

En el periodo actual, la práctica está influenciada por el discurso de la política educativa, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en dichas políticas, hecho que evidencia la razón de ser de este trabajo de investigación.

Para el caso de este estudio se tomará los aportes de Álvarez (2006) donde plantea dos perspectivas para entender la gestión educativa. La primera que entiende la

gestión educativa como un proceso integral lidera las dinámicas de todas las actividades y personas, encaminadas a conseguir la calidad en lo que hace la institución, donde el centro de la reflexión está en las demandas de los beneficiarios, la interacción con la sociedad, las características de los insumos y medios, la calidad de los procesos y de los resultados. La segunda que entiende la gestión como el desarrollo de aprendizaje social en las organizaciones, que ayuda a identificar y clarificar sus metas y los medios para alcanzarlos y está orientada hacia el futuro y a las necesidades de la sociedad o de los grupos, de las organizaciones o de las comunidades.

En el trabajo cotidiano los términos de gestión y de administración son utilizados sin diferencia alguna, pero se debe tener en cuenta que en espacios como el educativo cada uno tiene matices diferentes. Como bien lo señala Álvarez (2006), entre que la gestión educativa es un concepto que va más allá de la administración, “que pretende conseguir y organizar los medios y los recursos, y además intenta sacar a la institución de la rutina e introducir nuevos objetivos que lleven a que su acción sea más eficaz en términos de mejores resultados de aprendizaje, donde la eficiencia se resume en la capacidad de generar y sostener líneas de acción, desde el saber hacer, querer hacer y poder hacer”, como lo planteo Aguerrondo (citada por Álvarez, 2003).

Cuando se gestiona no sólo se administra el plan, sino que se hace imprimiéndole el sentido de los intereses y capacidades de los equipos que lo van a desarrollar, mostrando así la gestión su capacidad de logro, de llegar a las metas propuestas, de mejora continua de la acción.

La Gestión Escolar pretende el buen uso de las herramientas que se han diseñado para la correcta utilización de todos los recursos con que cuentan las instituciones educativas, incluyendo el potencial humano. La institución educativa se puede gestionar conjugando su parte pedagógica y administrativa, optimizando y potenciado los resultados, sin descuidar ninguno de sus componentes y garantizando la calidad, la estabilidad y la proyección en los procesos haciéndola competitiva como lo afirma Naranjo (2007).

Tal como lo plantea Muñoz (2008, p.42) “la innovación es un factor decisivo en la consolidación y sostenimiento de un proyecto de este tipo, la cual es una tarea de la alta dirección y debe tenerse en cuenta en la planeación y ejecución de los procesos”.

### **DIRECTOR:**

#### **Director gerente y líder pedagógico:**

Para lograr una gestión escolar efectiva el director debe cumplir con dos funciones estratégicas:

#### **1. DIRECTOR - GERENTE:**

El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa.

Un director-gerente efectivo será aquel que:

- Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.
- Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.
- Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo
- Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.



- Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.
- Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Organiza a la comunidad educativa, así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.
- El director gerente asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo:

**a) Representante de la institución y del Ministerio de Educación:**

Al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al MINED ante los demás miembros de la comunidad educativa, comunidad local, departamental y nacional. Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del MINED y a los acuerdos de su comunidad educativa.

**b) Líder motivador y negociador:**

Guía, anima, motiva y media en situaciones de conflicto de su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y, sobre todo, que aprendan para la vida.

**c) Gestor de recursos:**

Solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. También solicita los apoyos necesarios a la comunidad educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, ONG, otros.

**d) Organizador y planificador de acciones:**

Es el responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.

Se convierte en el motor que impulsa la elaboración, revisión e implementación del PEI y PEA a través de la distribución de procesos, tareas y asignación de responsabilidades.

**e) Evaluador:**

Reflexiona junto con los maestros sobre el desarrollo de actuaciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos. Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros.

**f) Dinamizador de la información:**

Registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Usa y maneja la información con ética y democracia.

Recibe, registra y transmite información oral y escrita, usa medios y procedimientos formales de comunicación, Maneja datos escolares para toma de decisiones, utiliza de manera ética y democrática la información.

Mantiene actualizados los registros académicos institucionales, datos de matrícula, asistencia, los expedientes docentes, los archivos administrativos y financieros, inventario, archivos legales y otros. Garantiza la disposición y uso adecuado de los mismos para la toma de decisiones oportuna y en beneficio de los estudiantes.

**g) Auto evaluador de su desempeño profesional:**

Es una tarea del director autoevaluar su desempeño profesional, que incluya aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del stress, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalización de áreas para la autoformación.

**DIRECTOR LÍDER PEDAGÓGICO:**

El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

El MINEDU (Ministerio de Educación), pone en manos de los docentes las propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que de manera sistemática permitan integrar el esfuerzo del aula, de todo el equipo docente para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad.

El Director como líder pedagógico asume los roles que mencionamos a continuación:

**a) Gestor/a del currículo:**

Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizándolos programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, etc.

**b) Promotor del cambio:**

Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio, considera con los docentes las propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos en el PEI-PEA, y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

**c) Monitorea indicadores educativos:**

El director líder pedagógico sabe que debe orientar su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar cada vez más el rendimiento académico y logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente.

Cada uno de esos roles supone un conjunto de tareas que el director escolar debe desarrollar. Estas se matizan con el estilo de dirección de cada uno según sus convicciones, expectativas personales y profesionales, formación que posee, condiciones laborales, las características de las personas que dirige y el contexto del centro educativo.

**Cualidades de un director:**

Farro, F. (1995, 35 – 36) Nombrando a Anderson considera que las cualidades que debe poseer un director son:

- Tener un dominio relativo de la organización de la educación en el Perú, el aspecto legal de la organización y administración y la naturaleza de su financiamiento.
- Respetar los detalles de la actividad gerencial. Él es el responsable de la buena marcha de la organización. Debe ver que los recursos sean bien contruidos y bien mantenidos. Debe atender las necesidades de sus profesores y de su equipo.
- Entender la naturaleza de la organización educacional. Debe entender la naturaleza de la participación de autoridades de gobierno, administradores y profesores en la toma de decisiones.
- Ser un experto en establecer sus relaciones con los demás y en ayudar a los miembros de la organización a relacionarse unos con otros.
- Debe inspirar respeto pero no debe exigirlo. Debe ser diestro en relaciones humanas, sensitivo a las necesidades de otros y debe evitar manipular a las personas para sus propios fines:
- Entender bien a los niños y a la juventud; debe conocer la forma como crecen y como aprenden. Debe estar seguro que el ambiente educativo no es coercitivo, que el castigo es generalmente inefectivo y que el aprendizaje debe ser grato y brindar recompensas.
- Tener cabal conciencia de los intereses nacionales y saber que la educación en cualquier parte, debe operar en términos de una particular política social de la nación.
- Representar lo que significa ser una persona educada. Debe entender y respetar los valores intelectuales y culturales. Debe respetar ideas y ser capaz de trabajar con ellas. Debe mantenerse bien informado sobre los asuntos nacionales y mundiales.

- En lo que respecta a su propia persona, ser relativamente organizado. Necesita energía y gozar de una razonable y buena salud. Debe ser capaz de organizar su trabajo de modo que no esté sobrecargado.
- Debe tener tiempo para otros y, en forma importante, para su familia.
- Debe esperar ser un hombre feliz.
- No hay un tipo único de administrador efectivo. Puede ser razonablemente inteligente, pero no necesita ser brillante. Puede ser liberal o conservador o puede no interesarle la política. Debe ser capaz de expresarse a sí mismo en forma convincente y adecuada, pero no necesita ser un orador o escritor profesional. Sólo hay un rasgo común: debe ser una persona íntegra.
- Entender que la toma de decisiones es la esencia de la administración. El deberá entender que en educación todas las decisiones son, al final de cuentas, generadoras de políticas educativas. Autoridad, poder e influencia son conceptos de la institución. Debe saber que, si posee autoridad y poder, pero al hacer uso de ellos ofende a otros, él, al final de cuentas, perderá. Finalmente, el gerente o líder, es en sí mismo un agente o un instrumento de las instituciones dedicadas a la educación.

Atendiendo al proceso histórico de la disciplina debemos tener en cuenta que la administración educativa surge en EE. UU. —Según algunos autores— hace unos ciento veinticinco años y se la acredita a William Harold Payne, superintendente escolar de Michigan, por haber escrito, en 1875, el primer libro de administración escolar *Chapters on school supervision* (Garduño, 1980, p. 38).

Ahora bien, según Casassus (2000: 21) la categoría temática de gestión educativa, como campo disciplinar, data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. En cada una de estas regiones fue adquiriendo distintos matices, debemos considerar que desde la perspectiva clásica anglosajona la gestión educativa de las instituciones posee un fuerte carácter técnico instrumental asociada al direccionamiento y a los resultados (Schon, 1998, p. 43)

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución.

La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Gestionar implica crear condiciones. El trabajo de gestión irá más allá de listar debilidades y fortalezas, consiste en un insistente esfuerzo por leer críticamente el mundo, para cambiar lo que hoy pasa de una manera injusta (Freire, 1997); en la esperanza radical sustentada en la siempre posibilidad de transformar el mundo porque en cuanto existente, el sujeto se volvió capaz de participar en la lucha por la defensa de la igualdad de posibilidades. Por tanto, considerando la realidad extraña, la gestión institucional es posibilidad de democratización y análisis crítico de la realidad social.

La gestión como concepto tiene su origen dentro de las teorías organizativas, las cuales la conciben como “una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes” (Beltrán, 2007: 4).

Para Druker (2000) gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. La gestión educativa son todas las diligencias que nosotros tenemos que llevar a cabo para poder terminar el proceso educativo y concluir en el aula.

Según García & López (1997) la gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en – con y para la comunidad educativa.

Pero la gestión escolar no se reduce a la función exclusiva para el director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y lo hace participar en relaciones que, a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa-incluyendo la comunidad externa.

Podríamos decir que la gestión es el proceso de articulación de un conjunto de acciones que una organización intenciona para cumplir con su propósito. Gestionar el establecimiento educativo es articular todo lo que ocurre diariamente en él para lograr lo que los alumnos aprendan lo que necesitan aprender. En esa perspectiva el director/a no sólo administra, sino que debe involucrarse, ejercer un liderazgo pedagógico y ser capaz de formar equipos. Si los procesos de gestión estuvieran dirigidos en ese sentido, sin duda, los resultados serán mejores en todo orden, porque los docentes encontrarán eco en sus preocupaciones pedagógicas y a la vez el director/a centrará su preocupación en lo medular del quehacer de la institución.

Aunque son grandes y reconocidos los avances, cabe recordar que “la investigación en gestión educativa sigue siendo una asignatura pendiente en términos de las líneas de investigación que se han abierto y en la cantidad de investigaciones producidas” (García, 2004: 18).

La gestión educativa tiene que ver con toda la comunidad, con la escuela y sus funciones, igualmente con el bienestar, el aprendizaje y la tranquilidad de los estudiantes; de ahí que cada institución busque utilizar las herramientas a las que mejor se adapte.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular.

Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.



La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares. En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

Pozner (2000: 8), respecto del concepto de gestión escolar, planteó que ésta puede ser entendida como *“el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”*. Esta autora plantea que, aparte de la ejecución de reglamentaciones, la gestión escolar debe preocuparse además de la calidad y cantidad de los aprendizajes que se produzcan en la institución educativa.

Por otra parte, generalmente cuando se habla de gestión se la confunde con administración, y sus parámetros de funcionamiento se los asocia con eficacia. Por lo cual es preciso aclarar este último concepto. Hodge, Anthony y Gales (2003: 79), plantearon que la eficacia puede medirse ya sea desde el enfoque de la meta o desde el enfoque de los recursos. Desde el enfoque de la meta, *“la eficacia se define en función de si la organización consigue sus metas y en cuánta medida las logra”*. Desde el enfoque de los recursos, *“la eficacia se mide según el grado hasta donde llega una organización para obtener del entorno los recursos necesarios para conseguir sus fines”*.

Como fuere, existe consenso entre los diversos autores que la gestión escolar o también llamada gestión directiva o pedagógica, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo a las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. Todos estos aspectos, en su conjunto, permitirían configurar entornos propicios para que se produzcan los aprendizajes esperados en los alumnos y alumnas, por tanto, la gestión escolar se sitúa a nivel micro, en el seno de las instituciones educativas.

Por otra parte, se podría agregar que la gestión escolar tiene que ver con el gobierno y la toma de decisiones a nivel de la institución educativa. Este gobierno debe ser participativo, pues por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel institucional es una tarea colectiva que involucra a muchos actores.

La gestión escolar supone, en consecuencia, una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar de tal manera que la labor cotidiana de la enseñanza llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas que tienden al mejoramiento de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión señaladas, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo. Para que una gestión educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

Para Posner (2000) la gestión educativa estratégica es, entonces, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

## **LA GESTION INSTITUCIONAL**

Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa.

Desde esta categoría, ha de comprenderse que la orientación, la generación de proyectos, programas y su articulación efectiva, no se agota en la dimensión nacional; resulta impostergable una visión panorámica del hecho educativo, de las interrelaciones entre todos los actores, en todos los planos del sistema mismo. Es preciso plantear las demandas y descubrir las competencias de las organizaciones, de las personas y de los equipos en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local, porque se han puesto en el centro de la transformación del sistema educativo objetivos desafiantes: calidad con equidad para todos, profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes, entre otros asuntos de suma trascendencia.

De acuerdo con Cassasus (2005) lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macro sistema.

Entonces, la gestión institucional educativa como medio y como fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el sistema educativo nacional.

Al momento, hay mucho por recorrer en el ámbito de la gestión institucional; es preciso señalar que quienes intervienen y lideran en espacios de decisión, han de convertirse en gestores de la calidad, por lo que es primordial orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias inteligentes para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que se tenga dentro del sistema.

## **LA GESTION ESCOLAR**

Respecto de la gestión escolar, es urgente avanzar hacia una concepción más amplia y pro-funda, es decir, hacia una gestión con la suficiencia teórico y metodológica para convertir a la escuela, como señala Tapia (2003), en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesional, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible.

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. (Loera, 2000)

En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes, más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como gestión escolar estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.

Se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la ‘forma’ peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica. (SEP: 2007)

**GESTIÓN PEDAGÓGICA:** Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza

los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

Para Batista (2001) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Ir hacia el corazón o esencia de la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares y estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje, por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

Por lo tanto, la gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Aquí cumplen vital importancia el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata solo de una disciplina teórica, su contenido está relacionado además por la cotidianeidad de su práctica. De este modo, la gestión pedagógica es una disciplina aplicada en un campo de acción en la cual interactúan perspectivas teóricas, políticas y la praxis educativa.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo, para Zubiría (2006) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender. Para Harris (2002) y Hopkins (2000) el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, y es éste el factor más importante en cuanto a resultados de aprendizaje, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socio afectivo. Rodríguez (2009) coincide en que, independientemente de las

variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

En tanto los maestros empeñan sus esfuerzos, corresponde a los actores educativos que desempeñan funciones directivas, de asesoría, de acompañamiento, de supervisión y de coordinación de servicios, apoyar y favorecer, desde su ubicación en el sistema educativo, que la gestión pedagógica adopte un enfoque estratégico y se oriente a la búsqueda permanente por mejorar la calidad de la enseñanza, pues no deja de ser un propósito fundamental de la gestión escolar y la gestión institucional.

### **FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL:**

Estos factores se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se encuentran: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

- **Satisfacción del trabajador.** Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.<sup>1</sup>
- **Autoestima.** Este elemento manifiesta las necesidades del individuo, por lograr una nueva situación en la empresa u organización, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.
- La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.
- **Trabajo en equipo.** Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.
- **Capacitación del trabajador.** Es un proceso de formación implementado por el área de

---

<sup>1</sup>DAVIS, Keith & NEWSTROM, John (1999) *Comportamiento humano en las organizaciones*

recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

### **1.2.3.- EL CLIMA INSTITUCIONAL:**

El concepto clima institucional constituido la base del presente estudio y siendo difícil definir con precisión, porque aún, no hay homogeneidad conceptual entre los investigadores del constructo, se encuentran aspectos coincidentes que procuraremos rescatar para llegar una aproximación del concepto clima organizacional, tratando de buscar su correlación con el tema de Gestión Institucional.

En la mayoría de estudios realizados sobre el clima se considera a Kurt Lewin el introductor del concepto clima. Pero según Badillo León I. (1995: 645) es Halpin y Croft quien en 1963 fue el pionero de todo estudio sobre clima escolar.

Al respecto Martínez (2003:70) dice que: “El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción...”. Y sostiene que las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Generando consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Coincidimos con Lisbona, A. (2008:153-167) quien cita a Frese y Fay (2001) para afirmar que: “el clima para la iniciativa es un constructo a nivel organizacional que se refiere a las prácticas y procedimientos informales y formales de la organización que guían y apoyan una aproximación hacia el trabajo proactivo, auto iniciado y persistente”. Para el autor el clima para la seguridad psicológica se refiere a que el empleado se sienta capaz de mostrarse tal como es en el trabajo sin tener miedo a consecuencias negativas para su imagen, estatus o carrera. Y considera a ambos conceptos antecedentes de la iniciativa personal en el modelo de antecedentes y consecuencias de la iniciativa. Estas definiciones coinciden en afirmar que el clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Comprender el clima organizacional, o ambiente de trabajo es comprender las relaciones interpersonales y el grado de satisfacción material y emocional de las personas en el trabajo.



## **DIMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL:**

Litwin y Stinger (1978) citado por Goncalves (2008) también postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Al respecto Sanders y Suls, J. (2008:227), coinciden con Goncalves en lo sustantivo del Clima Organizacional, señalando de manera más específica. Factores que para fines del presente estudio hemos acogido y sintetizado como:

Las dimensiones del clima institucional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas:

### **Motivación:**

Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional.

Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

### **Liderazgo:**

Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

### **Toma de decisiones:**

Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa

el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

**Identidad:**

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

**Comunicación:**

Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

“Diversos estudios revelan que son más eficaces las escuelas en las cuales existe una buena relación entre profesor y alumno y hay orden y claridad hacia las metas; también, en aquellas escuelas donde los directores organizan espacios de reflexión; establecen relaciones positivas con sus profesores; promueven la participación en las decisiones académicas e intercambios de experiencias e involucran a directivos, profesores, estudiantes y padres en el mejoramiento de los resultados” (Martinic, 2002: 27).

**Estructura:**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e no estructurado.

**Innovación:**

Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

**Conflicto y cooperación:**

Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los

empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

Amoros, (2007:108) refiere que los equipos se han vuelto una parte esencial de la manera en que se realizan los negocios, la diferencia en cuanto a los grupos de trabajo es que los equipos producen una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Es decir, el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales.

Ivancevich (1997) nos dice que es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando solo, no podría lograr.

Refiere Amoros (2007:108-109) las siguientes clases de equipos:

#### **Equipos de solución de problemas:**

En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas o sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces estos tienen poder para poner en práctica las acciones que sugirieron. Se reúnen para ver cómo mejorar y asea la calidad del producto, el ambiente de trabajo etc.

#### **Los equipos auto-dirigidos:**

Son grupos de empleados que además de evaluar están en la capacidad de poner en práctica lo que deciden. Estos equipos, incluso pueden seleccionar a sus propios miembros.

#### **Equipos inter-funcionales:**

Están constituidos por equipos que tienen como integrantes a empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

#### **Recompensa:**

Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta

dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

### **Confort**

Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

Con frecuencia nos encargamos de apoyar la transformación de las personas y las organizaciones para agregar valor, buscando el beneficio de todos los actores que participan en el desarrollo de una institución, por ello es necesario el análisis del clima organizacional pues nos permite generar valiosas y efectivas propuestas de mejora para beneficio de la institución e integrantes.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

El Instituto de Negocios Internacionales establece un informe en el que cuestiona lo siguiente<sup>2</sup>: ¿Qué significa decir que “el personal es lo más importante”? Esto implica muchas aristas de análisis, ya que no solo se trata del trabajador como ser humano que aporta valor a la organización, sino también el entorno que permite que este ser humano pueda aportar efectivamente dicho valor. Respecto al trabajador como ser humano, su adecuada selección y capacitación contribuye a contar con el

---

<sup>2</sup><http://ini-cruzarelcharco.blogspot.com/2008/04/el-clima-cultura-organizacional-v-la.html>

factor humano que aporta conocimiento, experiencia y habilidad para desempeñar eficientemente un trabajo.

La importancia de contar con los mejores trabajadores en la organización ha redundado en mecanismos diversos de selección y de capacitación de personal que han sido implementados por los encargados de recursos humanos; y es tal su importancia, que, en los últimos tiempos, ya no se considera al personal un recurso humano, sino que pasó a ser considerado “capital humano”, y recientemente más valorizado aún, a ser considerado “talento humano”.

### **CLIMA ORGANIZACIONAL:**

Clima Organizacional, es una herramienta de Recursos Humanos empleada para conocer las problemáticas y necesidades específicas de cada organización, entendiendo a cada institución como única; y aplicándola a medida de las demandas de cada cliente.

De esta manera se logra identificar los servicios adecuados para resolver determinadas situaciones con la finalidad de optimizar y garantizar el servicio de calidad.

**Brunet, (1987)**, afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para **Chiavenato, (1992)** el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada

organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

**Anzola, (2003)** opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para **Seisdedos, (1996)** se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

**Schein, (1991)** menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

**Dessler, (1979)** plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por último, **Méndez Álvarez, (2006)** se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación)

que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Pero el valor intrínseco de la persona no lo es todo, si bien aporta muchísimo, es evidente que el entorno que le ofrece la organización también le permite potenciar su aporte. Esto se pone de manifiesto en la “Fórmula de Lewis”<sup>1</sup> que sostiene que es la interacción de las cualidades personales con las condiciones del entorno la que determina la calidad del comportamiento del trabajador dentro de la organización, lo que da origen a una Cultura Organizacional en particular para cada organización y se evidencia en lo que los propios trabajadores perciben de su entorno a través de lo que se conoce como Clima Organizacional.

Siendo así, entonces no sólo es importante contar con el personal más adecuado para los objetivos de una organización, sino también considerar el entorno laboral que logrará concretar las mejores potencialidades del talento humano para que la organización alcance sus objetivos.

En este sentido, es destacable el aporte de Kaplan y Norton<sup>3</sup>, quienes sostienen que la organización logrará crear valor en la medida que no solo tenga una buena estrategia, sino que pueda ejecutarla con éxito, para lo cual es indispensable que los activos intangibles, dentro de ellos la Cultura Organizacional, se encuentren coordinados con la estrategia. Por lo general muchos objetivos estratégicos de las organizaciones implican la implementación de iniciativas y proyectos que requieren nuevas actitudes y comportamientos de los miembros de la organización, esto implica trabajar directamente en la cultura existente a fin de conocerla a profundidad y de establecer acciones para lograr que las creencias, formas de pensar, expectativas, valores, actitudes y comportamientos compartidos por todos los miembros de la organización se oriente al objetivo estratégico común.

El valor estratégico de contar con una cultura organizacional sólida y fuerte es muy alto, debido a que es muy difícil de imitar por cualquier competidor, es propia y única de cada organización, y además evoluciona constantemente en el tiempo. Sobre la base de la cultura organizacional se establece el clima organizacional que

---

<sup>1</sup> Brunet, 1987, El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias.

<sup>3</sup> Kaplan R. y Norton D. (2004). Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes.

es la percepción compartida de los individuos respecto de las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales, que conducen a tener una visión común de los objetivos estratégicos de la organización, y de la forma de alcanzarlos (Kaplan y Norton, 2004).

El desafío para las organizaciones constituye en lograr generar y consolidar una Cultura y Clima Organizacional que permita que las personas que las conforman se encuentren claramente conscientes y hayan interiorizado adecuadamente la misión, visión y valores esenciales necesarios para llevar a cabo con éxito la estrategia de la organización. Para lograrlo es necesario conocer la Cultura y Clima Organizacional a profundidad, para poder establecer mecanismos que permitan gestionarla de tal forma que brinde el adecuado soporte al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Aún tratándose de conceptos abstractos, su comprensión y medición es posible y necesaria, y de esta manera lograr que este importante activo intangible contribuya efectivamente a la creación de valor.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

### **FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL:**

Existen 09 factores que determinan el clima laboral en una institución. A continuación el detalle bajo la perspectiva de Litwin y Stinger<sup>4</sup>.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de

---

<sup>4</sup><http://jcvalda.wordpress.com/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>  
Juan Carlos Valda, (Enero 2013).



tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo. La teoría de los profesores **Litwin y Stinger**, establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

A continuación, me permito realizar una breve descripción de lo que es cada uno de ellos, sin entrar en detalles, de cómo lograrlos y/o sostenerlos.

**a. Estructura:**

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

**b. Responsabilidad:**

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

- c. **Recompensa:** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

- d. **Desafíos:**

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

- e. **Relaciones:**

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

- f. **Cooperación:**

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

**g. Estándares:**

Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

**h. Conflicto:**

El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

**i. Identidad:**

Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

De acuerdo a lo descrito por ESAN<sup>5</sup> en su página oficial, el éxito de la estrategia de las organizaciones se sustenta en una base sólida del desempeño de las personas, por ello, es de vital importancia asegurar un ambiente laboral que optimice y potencie sus actividades y logre sinergia entre sus miembros, así como garantice una forma de actuar de las personas que busquen compartir objetivos y visión de futuro de la empresa.

**PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL:** La percepción se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” y que como habíamos mencionado ya, es diferente en cada uno de los colaboradores.

La forma como se perciban cada una de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos,

---

<sup>5</sup> <http://www.esan.edu.pe/pee/areas/administracion/clima-y-cultura-organizacional/>

una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional.

La generación de un adecuado clima organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

La cultura interna positiva, es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

Por su parte, un clima negativo, repercute en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que aparezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, etc.

Es de extrema importancia el que las empresas trabajen sobre su capital intelectual: el hombre, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente clima organizacional. Lograr en la empresa un adecuado clima organizacional necesariamente estará acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas por la empresa, a cómo se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc. Siempre resultará difícil, el que la dirección de la empresa, por mera observación, pueda hacerse a un concepto

centrado de lo que acontece en la empresa y que pudiera estar repercutiendo de una u otra manera en el clima organizacional.

### **MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL:**

Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día.

Es de importancia extrema, el que podamos conocer a ciencia cierta la calidad de clima organizacional de nuestra empresa y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos en nuestra intención de medida.

El lograr una calificación para el clima organizacional en nuestra empresa, nos permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa.

Generalmente las encuestas apuntan a aspectos relacionados con los colaboradores, como individuos pensantes y actuantes y a los resultados esperados por la empresa de una u otra manera, relacionados con las actuaciones de los trabajadores.

La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en cierto grado causante de malestar emocional y comportamental en los trabajadores.

## **EL LIDERAZGO EN EL CLIMA INSTITUCIONAL**

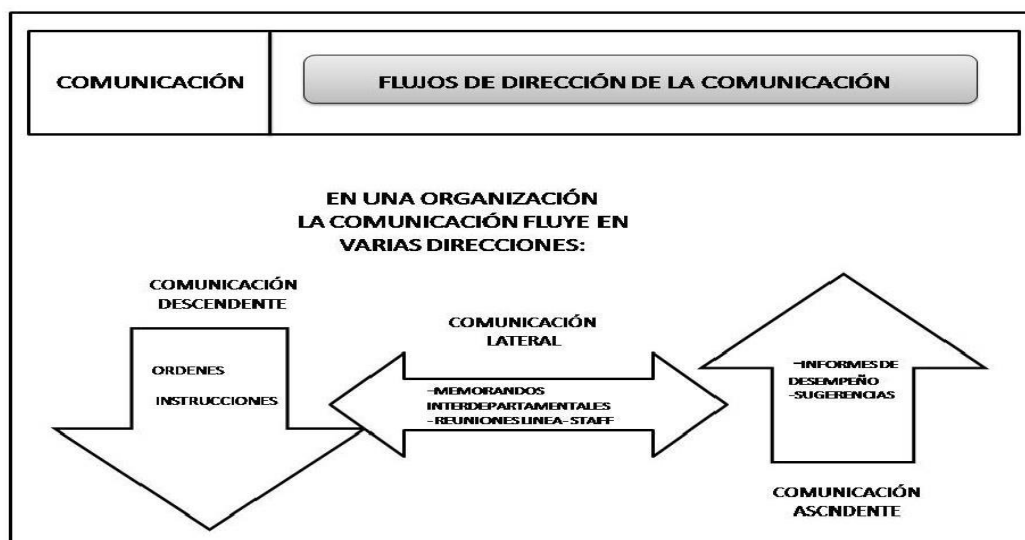
Según Lepeley, M. (2001:31) “Liderazgo es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura, comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio...”.

Al respecto Fernández M. (2002) sostiene que “La satisfacción de los beneficiarios y la obtención de un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante un adecuado liderazgo de los directivos en el proceso de transformación de la organización mediante el establecimiento de oportunas políticas y estrategias, un adecuado aprovechamiento de los recursos y alianzas de todo tipo y una buena gestión de sus procesos todo lo cual lleva a conseguir la visión de la organización con excelentes resultados”.

Consideramos en tal sentido que el directivo debería de procurar construir entornos de trabajo donde la eficacia sea compatible con el enriquecimiento del auto-concepto con la capitalización personal de las personas que trabajan allí. Los directivos que consigan este resultado serán líderes capaces de transformar a sus empleados de tal modo que éstos acaban sintiéndose mejor con su trabajo, sus clientes y sus colegas.

Como podrá observarse, en todas las etapas del proceso administrativo se da, se usa o se aplica la comunicación, entendida ésta como un proceso de sistematización de información a partir de los datos previamente seleccionados.

En el diagrama N° 01, se visualiza el Flujo de dirección de la comunicación en una organización:



***Tabla N° 01: Flujo de comunicación de una organización.***

***Fuente: Cossio J. (2005) Manual de Administración (UIGV)***

Arevalo Luna, E. (2002) cita a Uculmana (1995) quien a su vez cita a Levin y sus colaboradores que, en 1954, estudiaron tres clases de liderazgo en diferentes ocasiones. Las investigaciones caracterizaron como sigue la actuación de cada uno de los líderes:

- **Líder autoritario:**

Todo lo que debe ser hecho es determinado por el líder. Los grupos de trabajo son también formados por el líder, que determina lo que cada uno debe hacer. El líder no dice a sus dirigidos cuáles son los criterios de evaluación y las notas no admiten discusión. Lo que dice el jefe es ley. El líder no participa activamente de las actividades de la clase; simplemente distribuye las tareas y da órdenes.

- **Líder democrático:**

Todo lo que es hecho es objeto de discusión del grupo; cuando hay necesidad de un consejo técnico el líder sugiere varios procedimientos alternativos a fin de que los miembros del grupo escojan. Todos son libres para trabajar con los compañeros que quieren, cayendo a toda la responsabilidad por la conducción de las actividades. El líder debe discutir con el grupo los criterios de evaluación y participar en las actividades del grupo.

- **Líder permisivo:**

El líder desempeña un papel bastante pasivo, da libertad completa al grupo y a los individuos, a fin de que éstos determinen sus propias actividades. El líder se coloca a disposición para ayudar en caso de ser solicitado. El líder no se preocupa

de evaluar la actividad del grupo, permaneciendo ajeno a lo que está aconteciendo.

De acuerdo con Huete, L. (2005:194) el ambiente de trabajo es un factor de gran influencia en la satisfacción de los empleados. Un mal ambiente empobrece el auto concepto de los empleados y agria, también, las actitudes y comportamientos futuros.

Por otro, lado James Heckman y Pedro Carneiro (2004) en su investigación sobre el “Capital Humano” (*MIT press “Inequality in America: what role for human capital policies?”*) señalan los hallazgos de su investigación demostrando que la adquisición de capital humano es acumulativo en el tiempo y tiene impactos consecutivos a lo largo de la vida reiterándola necesidad de inversión educacional, algo que resulta innegable en la actualidad; concluyendo que las habilidades no-cognitivas, como motivación, liderazgo, honestidad y habilidades sociales, son al menos tan importantes como las habilidades cognitivas, por lo que es imprescindible que los psicólogos y asistentes sociales entrenen la educación y que los profesores sean formados y entrenados para tener la capacidad de dar consejería personal y familiar.

La gestión de recursos humanos surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias. Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de Relaciones Industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto, en esta etapa la estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el formato piramidal y centralizador. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos como las máquinas, el equipo y el capital; dentro de la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esta concepción, la gestión de personas era tradicionalmente denominada relaciones industriales.



Todo estaba al servicio de la tecnología. Así mismo el recurso humano era considerado un apéndice de la máquina. El Mundo estaba cambiando, si bien aún lentamente: los cambios eran suaves, progresivos, paulatinos y previsibles. Chiavenato (2007).

Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente. Alrededor de la década de 1950, se le llamó Administración de Personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente.

Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvía gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional. Chiavenato (2007). A partir de la década de 1970, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos, luego se conoce el área de Gestión de Recursos Humanos, donde las personas eran consideradas recursos vivos y no como factores inertes de producción, la tecnología pasó por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ellas. El mundo seguía cambiando y los cambios eran muy rápidos y acelerados. Chiavenato (2007).

Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio como la globalización de la economía, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente, las organizaciones que tienen éxito gestionan con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recurso que la organización consume, utiliza, y que producen costos.

Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado y la tecnología. Drucker.

Citado por Chiavenato (2007) previó esa poderosa transformación mundial, la tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. La información logró recorrer el planeta en milésimas de segundo, la tecnología de la

información provocó el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global, la competitividad entre las organizaciones se hizo más competitiva razón por la cual la gestión de recursos humanos en cuanto a sus enfoques es más moderna proporcionando a las organizaciones actuales la agilidad, movilidad, innovación y el cambio necesario para hacer frente a las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Ya no se trata de gestionar con personas, sino de gestionar con las personas. Este es el nuevo espíritu y la nueva concepción de la gestión de recursos humanos.

#### **1.2.4.- TEORÍAS**

##### **Teoría de las necesidades de Maslow:**

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Abraham Maslow (1954), postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la teoría de las necesidades especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

- **Necesidades Fisiológicas.** Son las esenciales para la sobrevivencia del individuo, las elementales como alimentación, reproducción, descanso, entre otras.
- **Necesidades de Seguridad.** Se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
- **Necesidades Sociales.** Llamadas también de afiliación, están relacionadas con las relaciones interpersonales o de interacción social, se refiere a que como seres sociales las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
- **Necesidades de Estima.** Conocidas también como las necesidades del ego o de reconocimiento, estas necesidades se agrupan en dos clases: las que se refieren al respeto a sí mismo; y el valor propio ante los demás, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama, gloria, prestigio entre otras.
- **Necesidades de Autorrealización.** Son necesidades del más alto nivel que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores; y una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

Un obstáculo para satisfacer una necesidad o la falta de satisfacción de una por completo, puede llevar a la persona a la frustración, convirtiéndose en una gran amenaza psicológica para el individuo. Lo que lo puede llevar a atentar contra su vida o la del resto de las personas que lo rodean.

Hemos considerado interesante una frase de Maslow para analizar el tema de las necesidades:

*"Es cierto que el hombre vive solamente para el pan, cuando no hay pan. Pero ¿qué ocurre con los deseos del hombre cuando hay un montón de pan y cuando tiene la tripa llena (A. Maslow)"*<sup>6</sup>

Las necesidades de los hombres son variadas y van evolucionando con la sociedad, se sacia de una y salen otras, por ello se dice que el hombre es un animal social insaciable.

### **Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo:**

El objetivo inicial de la teoría de Elton Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, sin embargo, los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:

- a. La vida industrial le ha restado significado al trabajo puesto que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, a través de las relaciones humanas.
- b. Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo.
- c. A los trabajadores no solo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material.

---

<sup>6</sup>MASLOW, A (1954) *Motivación y Personalidad*.

- d. Los trabajadores responden a la influencia de sus colegas más que a los intentos de la administración por controlarlos a través de incentivos materiales, e) los trabajadores tienden a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

**Teoría de los factores de Herzberg:** Esta teoría se forma a partir del sistema de Maslow; Frederick Herzberg (citado por Chiavenato, citado por Marcelo 1989, clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivacionales. Los factores de higiene, extrínsecos o de insatisfacción, son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requiere atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión. Los motivacionales, llamados intrínsecos, de las satisfacciones solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. Según esta teoría un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido sólo puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

**Teoría X y Teoría Y de Douglas Mc Gregor:**

Se da dos tipos de suposiciones en relación a las personas, a través de la Teoría X y la Teoría Y.

En la Teoría X prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir siempre la responsabilidad. Es necesaria la supervisión constante, es la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La Teoría Y, supone que el trabajo es una actividad humana natural capaz de brindar placer y realización personal. Según esta teoría, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona mucho más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989).

**Teoría de la inteligencia emocional:** Daniel Goleman(1996)<sup>7</sup> fundamenta su teoría cuestionando el valor de la Inteligencia Racional como predictor de éxito en la toma de decisiones, desempeño profesional y otras tareas concretas de la vida, pone énfasis en las emociones, en las habilidades de carácter socio-emocional, es lo que el autor define como Inteligencia Emocional, de la que destaca cinco cualidades<sup>8</sup> a) conciencia de uno mismo, la capacidad de reconocer los propios sentimientos, emociones; b) equilibrio anímico, capacidad de control del mal humor; c) motivación, auto inducirse emociones y estados de ánimos positivos; d) control de los impulsos, aplazar la satisfacción de un deseo en aras de un objetivo; e) sociabilidad, conocimiento y control de las emociones y estados de ánimo de los demás. Goleman no propone sofocar o eliminar las emociones, sino de controlarlas: por ejemplo, reducir las emociones desfavorables a un mínimo deseable, o bien inducir las emociones favorables, como en el caso de la motivación.

Se infiere que las teorías expuestas de manera breve, coinciden en ver al trabajador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades; al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización alcanzar altos niveles de eficacia.

**La inteligencia emocional en el trabajo.** Según Goleman citado por Amoros, E. (2007: 116)

<sup>9</sup> “...es la capacidad de las personas para reconocer sentimientos en uno mismo y en los demás, teniendo la habilidad para gerenciarlos en el momento que se trabaja con otras personas”.

Los principios de la inteligencia emocional son según Goleman son:

- Recepción. Todo lo que podamos incorporar a través de nuestros sentidos.
- Retención. Corresponde a la memoria, que incluye la retentiva y el recuerdo.
- Análisis. Incluye el reconocer las pautas y el hecho de procesar la información.
- Emisión. Cualquier tipo de comunicación o acto creativo, incluido el pensamiento.

---

<sup>7</sup>GOLEMAN, Daniel (1996) *La inteligencia emocional*

<sup>8</sup>*Ibídem*

<sup>9</sup>AMOROS, E (2007) *Comportamiento organizacional*.

- **Control.** Relacionada con el monitoreo total de las funciones tanto físicas como mentales.<sup>10</sup>

Refiere Amoros que estos cinco principios se refuerzan entre sí. Nos indica que los factores intelectuales no nos garantizan el éxito en el trabajo, sino que conjuntamente con la parte emocional de las personas que conforman el equipo de trabajo, lograrán que mejoren el desempeño y a su vez el cumplimiento de los objetivos tanto del líder, como de los integrantes del equipo, que conllevará a elevar su índice de productividad en el tiempo.

### 1.2.5.- DEFINICIONES BÁSICAS:

- **Calidad.** Conjunto de características y propiedades que tiene un producto o servicio que le confieren la capacidad de satisfacer necesidades, tanto del usuario como del consumidor.
- **Calidad educativa.** La calidad es el valor que se le atribuye a un proceso o producto educativo.
- **Calidad total.** Es un enfoque gerencial de una organización centrada en la calidad, basado en la participación de todos los miembros y apunta a una rentabilidad de largo plazo por medio de la satisfacción del cliente incluyendo beneficios a miembros de la organización y la sociedad.
- **Clima institucional.** Condición subjetiva que da cuenta de cuan gratificantes son las circunstancias en que se desenvuelven los procesos laborales. Está estrechamente ligado al grado de motivación del trabajador. Supone no sólo la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad de pertenecer a un grupo social, de autoestima y realización personal.
- **Comunicación.** La comunicación es un proceso dinámico de interrelación entre dos o más personas con un fin predeterminado, el mismo que se manifiesta a través de elementos verbales y no verbales, en los cuales la transmisión y recepción de mensajes puede caracterizarse por ser funcional.
- **Conflicto.** Es aquella situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativamente distinta del resto de los miembros disminuyendo o anulando la cohesión.

---

<sup>10</sup>GOLEMAN, Daniel (1996) *La inteligencia emocional*.

- **Cultura:** Conjunto de conocimientos que permiten desarrollar un juicio crítico. Conjunto de los modos de vida y costumbres, así como de los conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una determinada época grupo social, etc.
- **Cultura organizacional:** Conjunto de creencias, motivos y razones esenciales que determinan el accionar de la misma y que a través de sus directivos se transmite a los trabajadores para que sea reflejada en todos los actos y respuestas, tanto en el interior de la organización como fuera de ella.
- **Clima laboral:** Se entiende por clima laboral, al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.
- **Clima organizacional:** El concepto de clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento”.<sup>11</sup>

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros; por consiguiente es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorables cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

- **Cultura organizacional:** Es un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras, este sistema conforma un conjunto de características que la organización valora.
- **Dirección:** Proceso de la gestión administrativa que consiste en dirigir la institución emitiendo directivas y normas para el desenvolvimiento reglamentado de la institución, diferenciándose de la ejecución que es acción práctica, siendo esta en cambio de carácter prescriptiva y decisoria.

---

<sup>11</sup>CHIAVENATO, Idalberto. 1999“Administración de los Recursos Humanos”. Pág. 84-86

- **Gestión:** Conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, dirección y control.
- **Gestión institucional:** Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad.
- **Gestión administrativa:** Sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa.
- **Gestión curricular:** Conjunto de estrategias específicas para la conducción y dirección de los procesos curriculares y el logro de los objetivos educacionales.
- **Gestión Pedagógica:** Es el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo.
- **Liderazgo:** Situación de dominio ejercida por una empresa, producto o sector económico, en sus ámbitos respectivos.
- **Organización:** Es uno de los procesos de gestión y consiste en ordenar, distribuir y dosificar adecuadamente todos los elementos, procesos y factores del sistema educativo. Una organización comprende en esencia dos tipos de recursos: técnicos (materia prima, equipo, capital) y humanos (trabajo, ideas, habilidades).
- **Plan estratégico:** Es una herramienta para orientar la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones de cada pliego presupuestario. Es un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, asociar recursos, definir cursos de acción que permitan cumplir dichos objetivos, así como seguir el proceso y examinar los resultados y las consecuencias de esas acciones teniendo como referencia las metas preestablecidas.
- **Relaciones:** Evalúa el grado en que los profesores y administrativos están integrados en la oficina, se apoyan y ayudan entre sí.
- **Valores:** Es aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar; se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño. Ésta es la que nos ayuda a discernir lo bueno de lo malo y la que, consecuentemente, fijará los valores de cada uno de nosotros.
- **El proceso de toma de decisiones:** Tomar decisiones implica correr riesgos, sin embargo, sin embargo, el no correr riesgos implica necesariamente mantener a la



organización en un estado de inercia que imposibilita el cambio creativo e innovador, por lo tanto, la peor decisión es no tomar decisiones.

- **Conflicto.** Es una situación en la cual un grupo de seres humanos sostiene conscientemente una posición contra otros en lo que eso parece ser, la obtención de objetivos incompatibles o excluyentes. La base del conflicto es el desacuerdo, pero no todo desacuerdo genera y/o termina en un conflicto. Los comportamientos conflictivos están destinados a descubrir, herir, frustrar o controlar a la otra parte.
- **Potencial humano.** Navarro y Arturo García Santillán (1975), es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una persona y que posibilitan su rendimiento exitoso en cualquier puesto de su nivel o en otro superior y dentro de la organización. Tal potencial no ha de encontrarse necesariamente ligado de forma directa al desempeño del puesto de trabajo que desarrolla en su empresa, sino que las mismas pueden resultar inherentes a la propia persona que las posee.
- **Diseño Organizacional.** Es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dichas estrategias. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización son: la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, tienen una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.
- **Cultura Organizacional.** Es el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos de una organización y que hacen de ésta su forma de comportamiento.
- Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas.

## **CAPÍTULO II METODOLOGÍA**

### **2.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN**

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

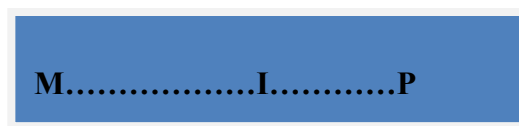
El estudio ha tenido como guía el diseño de una propuesta a partir del diagnóstico realizado

Según la profundidad u objetivo, esta investigación educativa (Oyaque y Sevilla, 2002, p. 185). Hernández y otros (2006: 103) sostienen que

*“la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”*

Siendo la investigación descriptiva – propositiva

**Diagrama:**



**Donde:**

**M:** Muestra.

**I:** Instrumento.

**P:** Propuesta

## 2.2.- MÉTODOS

Como métodos empíricos se utilizaron las encuestas, los cuales nos permitieron recoger información preliminar de los informantes, los que posteriormente serán confrontados con la teoría.

Durante el proceso de investigación, se emplearán los siguientes métodos científicos:

- **Inductivo – Deductivo:** Que nos permitió explicar desde la realidad concreta hasta la teoría.
- **Hipotético – Deductivo:** Nos permitió verificar la hipótesis.
- **Analítico – Sintético:** Nos sirvió para realizar el análisis de resultados y elaboración de conclusiones.

## 2.3.- ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

- ❖ **Seriación:** Codificar el instrumento
- ❖ **Codificación:** Asignar un código a las categorías de cada ítem.

❖ Tabulación: Elaboración de cuadros categóricos.

## **2.4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **2.4.1.- OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar talleres para mejorar la Gestión Pedagógica y el Clima Institucional de la Institución Educativa José Andrés Rázuri – San Pedro de Lloc. y, los *objetivos específicos*:

### **2.4.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Diagnosticar el nivel de clima institucional que se presenta entre los actores de la comunidad educativa de la Institucional de la Institución Educativa José Andrés Rázuri – San Pedro de Lloc
- Determinar las características teóricas de la propuesta para mejorar la Gestión Pedagógica y el Clima Institucional de la Institución Educativa José Andrés Rázuri – San Pedro de Lloc.
- Establecer las características de la propuesta para mejorar la Gestión Pedagógica y el Clima Institucional de la Institución Educativa José Andrés Rázuri – San Pedro de Lloc.

### CAPITULO III: DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

#### 3.1.- DIAGNÓSTICO:

Como punto de partida, se analiza los datos de la comunidad docente de la Institución Educativa “José Andrés Rázuri”, según lo muestra la Tabla N° 01:

*Tabla N°01: Detalle de la muestra analizada*

SEXO	MASCULINO	51	80
	FEMENINO	29	
EDAD	DE 20-34	10	80
	DE 35-49	63	
	DE 50 A MÁS	7	
GRADO /NIVEL DE ESTUDIOS	SECUNDARIA	0	80
	INSTITUTO / BACHILLER	46	
	LICENCIADO	19	
	MAGISTER	13	
	DOCTOR	2	
CONDICION LABORAL	CONTRATADO	17	80
	NOMBRADO	63	
TIEMPO DE SERVICIO	DE 1-10	12	80
	DE 11-20	49	
	DE 21 A MÁS	19	
CARGO QUE DESEMPEÑA	DOCENTE	64	80
	DIRECTIVO	9	
	ADMINISTRATIVO	7	

En los datos de la Institución educativa, de los 80 docentes que laboran, la población es mayormente masculina, teniendo 63 un promedio medio de edad, siendo 46 los que se mantienen como egresado de Instituto o Bachilleres, de los 80, 63 son nombrados, teniendo 49 entre 11- 12 años, habiendo desempeñado 64 personas el cargo de docente.

**Tabla N°02: Opinión de los docentes sobre el clima institucional**

N°	INDICADOR	Pr	ITEMS	1		2		3		4		Total	
1	VISIÓN - MISIÓN - VALORES	1	1. ¿Está de acuerdo con la visión, misión de la institución?	0	0	8	10	34	42.5	38	47.5	80	
		2	2. ¿En su institución generalmente se cultiva una educación en valores?	12	15	15	19	20	25	33	41	80	
2	OBJETIVOS - METAS	3	3. ¿Está de acuerdo en la forma cómo se formulan los objetivos y metas de su institución?	8	10	12	15	34	42.5	26	32.5	80	
3	ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS	4	4. ¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?	6	8	20	25	41	51	13	16	80	
4	LIDERAZGO - TOMA DE DECISIONES	5	5. ¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?	8	10	25	31.25	29	36.25	18	22.5	80	
		6	6. ¿Participa en la toma de decisiones de su institución?	10	12.5	24	30	33	41.25	13	16.25	80	
5	COMPETENCIA - PRESIÓN	7	7. ¿Los criterios de selección de personal se basan en la capacidad y el desempeño?	10	12.5	18	22.5	26	32.5	26	32.5	80	
		8	8. ¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?	9	11.25	14	17.5	33	41.25	24	30	80	
6	IDENTIDAD	9	9. ¿Tiene un sentimiento de pertenencia con su institución?	9	11.25	5	6.25	19	23.75	47	58.75	80	
7	SATISFACCIÓN PERSONAL	10	10. ¿Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato?	11	13.75	19	23.75	41	51.25	9	11.25	80	
8	TRABAJO EN EQUIPO	11	11. ¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?	0	00	15	18.75	37	46.25	28	35	80	
9	INNOVACIÓN	12	12. ¿Su institución es reconocida por la comunidad?	5	6.25	9	11.25	17	21.25	49	61.25	80	
10	RESPONSABILIDAD	13	13. ¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?	7	8.75	14	17.5	41	51.25	18	22.5	80	
11	CORDIALIDAD	14	14. ¿Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicio?	9	11.25	18	22.5	44	55	9	11.25	80	
12	ESTRUCTURA ORGÁNICA	15	15. ¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?	7	8.75	19	23.75	45	56.25	9	11.25	80	
13	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	16	16. ¿Concuerda con el comportamiento organizacional de su institución?	8	10	26	32.5	36	45	10	12.5	80	
14	ESTRUCTURA SOCIAL	17	17. ¿Está de acuerdo cómo está estructurado el sistema jerárquico de su institución?	6	7.5	18	22.5	36	45	20	25	80	
15	PROCESO DE CONTROL	18	18. ¿Está de acuerdo cómo se viene utilizando las reglas de control de personal?	5	6.25	15	18.75	41	51.25	19	23.75	80	
16	CONDICIÓN Y AMBIENTE DE TRABAJO	19	19. ¿Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo?	6	7.5	25	31.25	38	47.5	11	13.75	80	
		20	20. ¿En general, Ud., considera que en su institución hay un buen clima de trabajo?	12	15	13	16.25	39	48.75	16	20	80	
17	RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO	21	21. ¿Existe un sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?	19	23.75	28	35	22	27.5	11	13.75	80	
18	COMUNICACIÓN	22	22. ¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñar mejor su trabajo?	8	10	33	41.25	24	30	15	18.75	80	
19	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	23	23. ¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros?	0	00	16	20	33	41.25	31	38-75	80	

		24	24. ¿Existe una buena comunicación interpersonal con los directivos?	5	6.25	9	11-25	49	61.25	17	21.25	80	
		25	25. ¿Se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación?	13	16.25	17	21.25	42	52.5	8	10	80	
20	ACTITUD DE LOS USUARIOS	26	26. ¿Está de acuerdo con la actitud de los usuarios que frecuentan la institución para realizar sus trámites?	5	6.25	19	23.75	44	55	12	15	80	

**Leyenda:**

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni en desacuerdo, ni en acuerdo.
4. De acuerdo.

**Fuente:** Elaborado propia

Analizando las opiniones de los docentes sobre el clima institucional, encontramos que en los ítems correspondientes a estrategias políticas, presión del grupo, trabajo en equipo, responsabilidad, sentimiento de identidad, los diversos procesos y procedimientos, con relación a la dirección existe un grupo importante que no está de acuerdo, de igual modo sucede con el comportamiento organizacional, o en las recompensas que procesa la dirección, y la información; con relación a la jerarquía, las reglas de control, el diseño de medios de trabajo, comunicación, y las diversas actitudes con relación a participar en las actividades, los docentes no se encuentra ni de acuerdo ni desacuerdo. Al analizar la información, consideramos que los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.( Ríos, et al, (2008). Ralph M. Stogdill en sus teorías e investigaciones en relación al liderazgo, citado por Freeman Edward en su obra Administración, manifiesta la existencia de muchas definiciones acerca de liderazgo. Una de ellas es el liderazgo gerencia que lo define como:

*“El proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (pág. 35)*

Esta definición implica que, el liderazgo involucra a otras personas a los empleados y seguidores; entraña una desigual distribución del poder entre los líderes y los miembros de un grupo, estos últimos no tienen poder, pero dan forma a las distintas actividades del grupo, sin embargo el líder tendrá más poder; asimismo implica la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras; y otro aspecto importante es el reconocimiento que el liderazgo es una cuestión de valores.

El liderazgo está asociado a la capacidad de ejercer el poder e influencia buscando cambios de conductas y actitudes en las demás personas o grupos. En nuestro contexto, quienes tienen el cargo de directores en las instituciones educativas desempeñan la función más bien como administradores, que, como líderes, sin dejar por ello de considerar que guardan una estrecha relación y que el liderazgo es sumamente importante para las actividades administrativas.

Una persona al frente de una organización o institución es quizá un gerente eficaz, un administrador justo, ordenado y excelente planificador, pero no posee las características de un líder para motivar y conducir a su grupo. En otras circunstancias es evidente la presencia de líderes eficaces que despiertan el entusiasmo y mucha energía en los miembros, pero que dejan notar una ausencia de habilidades administrativas para concentrar la energía de las personas que conforman la institución. Los empleados creen cada vez más que la satisfacción que puedan derivar de su trabajo depende del reconocimiento por su desempeño y de un salario adecuado. Esto es particularmente cierto en el caso de empleados altamente interesados en su trabajo, y que encuentran satisfacción en sus logros. La mayoría de los empleados consideran altamente motivante la utilización de reconocimientos personales y sociales. Y una manera de asegurarse de que las personas están felices en el trabajo es verificar que tienen amigos en la empresa, para el empleado, el reconocimiento significa que le concede importancia. Cuando un equipo de empleados obtiene un logro, hay que recompensar a todo el equipo. Walter Marcelo Vereau (2006) La gestión de recursos humanos o administración de personal es el conjunto interrelacionado de criterios, procedimientos y normas orientadas a la racional incorporación, desarrollo y empleo de la fuerza laboral de la institución educativa. Su propósito fundamental es proporcionar una óptima fuerza laboral, por ello es necesario tener presente el ambiente y, Chiavenato (2002) explica: "...las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto, donde es necesario el ambiente social".

En el competitivo mundo, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los RH. Sin embargo, el factor que hace que una empresa sea diferente, son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que

proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. Por eso es importante el ambiente donde se trabajará.

El clima , que se vive en la institución educativa, no es el más adecuado, de acuerdo a los resultados, existe entre los diversos actores educativos, una total indiferencia ante la problemática institucional, pero percibimos, como es normal, identidad con la institución, y los deseos de mejorarla , teóricamente el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Martín y Colbs. (1998). Citado por Rubén E. Navarro y Arturo García Santillán. (Consultado el 21-12-2007). Considera a la toma de decisiones como un elemento básico, que permite una asunción de las concepciones democráticas.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, que se expresa en el proceso de comunicación entre directivos y dirigidos ,siendo este elemento una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra , el proceso de comunicación que le da sentido humano al clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Medina Revilla, citado por Marcelo (2006).

### **3.2.- PROPUESTA DE GESTIÓN PEGAGOGICA PARA MEJORAR ELCLIMA INSTITUCIONAL**



1. Política Educativa.
2. Recursos Humanos  
seleccionados.
3. Tecnología.
4. Currículo.
5. Presupuesto

1. Mejoramiento del  
clima laboral.
2. Cumplimiento de la  
Función Social.

**Diagrama N° 02: Etapas de Talleres de gestión pedagógica.**

## **INTRODUCCIÓN:**

En el inicio del siglo XXI, la sociedad de hoy se encuentra en una nueva etapa como consecución del desarrollo industrial del siglo pasado, donde el conocimiento y la información son el motor de los avances científicos y tecnológicos. Por lo tanto hoy más que nunca las Instituciones Educativas deben ser generadoras de aprendizajes con la finalidad de formar y desarrollar capacidades de sus recursos humanos que les permita capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido en ventaja competitiva en un entorno altamente cambiante.

En cuanto a la gestión que se lleva a cabo en la Institución Educativa, es que una de las características de la función directiva es que pertenece a la teoría autocrática ya que se caracteriza por el dictado de órdenes e imposiciones y por actos un tanto arbitrarios en relación a los subordinados, el Director se centra en su trabajo basándose en su autoridad y su derecho de mando, en órdenes generalmente apoyadas por amonestaciones a través de memorandos, dejando de lado el otorgamiento de recompensas cuando un personal desarrolla con efectividad su labor, dando lugar al establecimiento de un clima hostil. En la mayoría de casos deja de lado la participación de docentes en capacitaciones y actualizaciones de cursos que tienen que ver con nuestra labor pedagógica, trayendo como consecuencia el no desarrollo profesional. Dentro de los factores que obstaculizan el mejoramiento de relaciones interpersonales (director, docentes, personal administrativo y de servicio), tenemos el autoritarismo, cuya postura es la de imposición de opiniones e intolerancia; el individualismo, que se manifiesta con el aislamiento; el infantilismo, cuya característica es la inmadurez en las reacciones, el no asumir los propios errores, incapacidad para entender las decisiones o limitaciones de los demás, reacciones airadas y sin control; la indiferencia, cuya actitud es desinterés por el quehacer común en la Institución Educativa.

Si bien lo dicho anteriormente pretende conocer al conjunto de relaciones que el director de la institución educativa, mantiene con los diferentes actores educativos (recursos humanos), pretende a invitarnos a buscar soluciones a los variados problemas de la Institución Educativa, específicamente a lo que se refiere al recurso humano.

En este contexto los Talleres de Gestión Pedagógica basado en Planes Estratégicos de Comunicación, Participación y Desarrollo que se propone para mejorar el Clima

Institucional en la I.E., está diseñado dentro de las corrientes pedagógicas del cognoscitivismo, constructivismo y humanismo, así como del enfoque estratégico.

En cuanto a la corriente del cognoscitivismo el modelo de gestión propuesto, se fundamenta en el análisis de los aspectos psicológicos existentes, en los procesos que conducen al conocimiento de la realidad objetiva, natural y propia del hombre, sustentada en la teoría del conocimiento. El cognoscitivismo es, de manera simplificada, el proceso independiente de decodificación de significados que conduzcan a la adquisición de conocimientos a largo plazo y al desarrollo de estrategias que permitan la libertad de pensamiento, la investigación y el aprendizaje continuo en cada individuo, lo cual da un valor real a cualquier cosa que se desea aprender.

De aquí entonces se desprende la corriente constructivista en un marco global de referencia para el crecimiento y desarrollo personal que es lo que busca el modelo de gestión que se propone, ya que, el recurso humano es quien aprende involucrándose con otros durante la construcción del conocimiento, es decir de su construcción social en que la creación del conocimiento es más bien una experiencia compartida que individual.

En consecuencia, según la posición constructivista, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, esta construcción se realiza con los esquemas que la persona ya posee (conocimientos previos), o sea con lo que ya construyó en su relación con el medio que lo rodea. Esta construcción se realiza todos los días y en casi todos los contextos de la vida.

Teniendo en cuenta que la gestión es de los recursos humanos y estos se refieren a las personas que forman parte de la institución donde la corriente humanista manifiesta que el ser humano ya no es sólo visto como un objeto de desarrollo sino en su totalidad, es decir en todas sus dimensiones, específicamente se afirma la centralidad, el valor y la dignidad del ser humano. Así mismo esta corriente generalmente se basa en las relaciones humanas, cuyo énfasis principal es de lograr una reducción del poder u del status diferencial entre superiores y subordinados. En definitiva las organizaciones dependen de las personas, de quienes depende el éxito y continuidad, constituyéndose en un punto básico de las organizaciones. Así mismo dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea institucional.

Así mismo, el Taller Innovador de Gestión de Recursos Humanos basado en planes estratégicos de comunicación, participación y desarrollo que se propone presenta dentro de su ejecución los siguientes objetivos:

**General:**

Mejorar el Clima Institucional de la I.E., a través de una gestión del recurso humano basada en planes estratégicos de comunicación, participación y de desarrollo.

**Específicos:**

- Lograr la participación de todos los trabajadores de la Institución, en todas las actividades planificadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Lograr a través de planes estratégicos una fluida comunicación entre todo el personal como uno de los ejes centrales del modelo de gestión.
- Fomentar a través de planes estratégicos el crecimiento y desarrollo del personal de la Institución.
- Revalorizar el rol de los trabajadores de la Institución Educativa, como agentes de producción para mejorar el trabajo en equipo, solución de problemas, relaciones interpersonales y logro de resultados.
- Mejorar el desarrollo de la Institución para alcanzar un alto grado de competitividad.

**FUNDAMENTACIÓN:**

El modelo de gestión de recursos humanos basado en planes estratégicos de comunicación, participación y de desarrollo, que se propone para mejorar el clima institucional en la I.E, se ha diseñado dentro del enfoque estratégico, el cual se define como una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio, que se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica, constituyéndose su base fundamental. El enfoque estratégico da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional, además constituye una de las claves para el éxito de la gestión y que nace como una eficaz respuesta ante la problemática que afronta la Institución en los entornos cambiantes y altamente competitivos del siglo XXI. Problemas como: escasas de personal calificado, Comunicación institucional deficiente, insuficiente desarrollo profesional, escasa participación de todos los trabajadores en las actividades planificadas, relaciones interpersonales deficientes y un clima institucional

inestable que día a día impactan negativamente en la toma de decisiones de corto, mediano y largo plazo en la Institución.

La esencia de toda estrategia es propiciar el cambio, dar lugar a un proceso de toma de decisiones para la movilización de los recursos humanos con que cuenta la Institución, para pasar de un estado actual a otro superior y deseado. Para lo cual se debe tener en cuenta la comunicación estratégica, la participación estratégica y el desarrollo estratégico. Esto fundamenta la necesidad de contar con un modelo de gestión de recursos humanos que permita replantear la misión y la visión de la Institución y redefinir muchas de las funciones en las nuevas circunstancias, donde los recursos humanos jueguen un rol protagónico.

En cuanto a la comunicación estratégica es entendida como un proceso participativo que va a permitir trazar una línea de propósitos que determinen el cómo se pretende lograr los objetivos. El proceso de comunicación así entendido, debe comprometer a la mayoría o casi a todos los trabajadores de la Institución, ya que su legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente. La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, se selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Así mismo para pretender una comunicación estratégica eficaz también se deben tomar en cuenta las fortalezas y las debilidades del ambiente interno, ya que el modelo parte de la planificación estratégica, además debe haber coincidencia entre la misión de la Institución, sus capacidades y las demandas del entorno entonces estamos frente a la Institución que conoce su real utilidad. Por tanto, un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

Por otro lado, la participación estratégica permitirá obtener beneficios de las fortalezas internas de la Institución, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas, pero como un proceso que se desarrolla con planes estratégicos de participación de todos los trabajadores de la

Institución, a fin de conocer sus inquietudes, sus aportes y establecer objetivos específicos con el propósito de lograr a través del poder que se le concede a los trabajadores, la consecución de los objetivos de la Institución.

En tanto, el desarrollo estratégico del personal de la institución permitirá agregar valor a los trabajadores y hacer que cada vez cuenten con más habilidades y aptitudes para el quehacer cotidiano de sus funciones. En la actualidad debe existir un interés fundamental de la Institución para que sea exitosa es acrecentar el valor de los trabajadores de manera continua e intensa, y no como un esfuerzo único y aislado, sino como un esfuerzo constante y permanente. Al acrecentar el valor de los trabajadores mejoran sus propios procesos internos e incrementan la calidad y la productividad de sus tareas, en consecuencia forma parte integral de la competitividad de la Institución.

En cuanto a los trabajadores, de planificar estratégicamente el desarrollo constituyen sean nuevos emprendedores del conocimientos. Por lo que, con la puesta en marcha de planes estratégicos de desarrollo de los trabajadores dentro de la gestión propiciará cambiar la cultura institucional, mejorara las relaciones interpersonales, se logrará la competitividad de la Institución.

### **JUSTIFICACIÓN:**

El éxito de la Institución Educativa depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la gestión de Recursos Humanos. Precisamente esta esfera enfrenta hoy grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales. Esto conlleva la necesidad de adquirir nuevos enfoques en cuanto a cómo gerenciar los Recursos Humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad.

Nuestra Institución no escapa a estos cambios que inciden directamente sobre el modelo de Gestión de Recursos Humanos, componente más delicado y complejo de la dirección y que enfrenta con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio.

En los momentos actuales estamos inmersos en el perfeccionamiento Institucional, que tiene como objetivo obtener eficiencia, eficacia y efectividad a través de un proceso de mejora continua en la gestión de la Institución. Por lo que, se propone un modelo innovador de Gestión de Recursos Humanos basado en Planes Estratégicos de

Comunicación, Participación y de desarrollo con la finalidad de mejorar el Clima Institucional.

Fundamentalmente, un plan estratégico de comunicación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente. La planificación estratégica de la comunicación genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios.

Así mismo un plan estratégico de comunicaciones una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Este plan es una rama de la gestión de la Institución, por lo que deben ir de la mano y nunca pueden contradecirse, por el contrario deben obedecer a las políticas institucionales, a la misión y visión de la misma. Desafortunadamente, hacer comunicación en una Institución se ha visto con un enfoque simplista, y se cree que “cualquiera puede hacerlo”, por lo que no se le ha dado la importancia que la comunicación tiene dentro de la gestión Institucional.

Cabe recalcar que la comunicación Institucional, bien llevada a la práctica es un proceso y un esfuerzo permanente que debe ser considerado como parte del quehacer cotidiano de la Institución, el cual se le debe dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas que deben ser aprobadas e implementadas en la Institución. Son muchos los logros que se pueden obtener con una buena comunicación y que esta solo es posible implementando un plan estratégico debidamente estructurado, entre los logros podemos mencionar la coordinación, motivación y elementos facilitadores en la gestión. En definitiva el plan estratégico de comunicación es un proceso pensado, continuo y evaluado que nos sirve para hacer los ajustes requeridos en el transcurso de su ejecución, para que al final, se tenga una plena toma de decisiones correcta y adecuada para el éxito de la Institución.

Así mismo, con la puesta en marcha de planes estratégicos de participación dentro de la gestión de los recursos humanos en la Institución se propiciará un cambio en la cultura Institucional, se generará un clima institucional estable, el involucramiento gradual a todos los trabajadores, se aumentará la motivación, se amplía la capacidad para la solución de los problemas de la dinámica laboral, adquisición y desarrollo de las competencias, las habilidades y las actitudes. Del mismo modo la participación de los

trabajadores servirá como un medio para elevar la eficiencia y eficacia de la Institución, además alienta a los trabajadores a identificarse con la Institución, desarrollándose una mejor comunicación y se vierte en un mayor desarrollo personal y humano. Partiendo de esta visión, se puede concebir la participación como un prerrequisito de un verdadero proceso de desarrollo. Es un acto democrático que transcurre en el propio proceso de toma de decisiones e implica el compromiso activo y consciente de sus participantes.

Así mismo, cuando la participación se incorpora activamente en la vida de la institución y en la vida de sus miembros, se convierte en un acto consciente, volitivo y de connotación subjetiva, por reflejar demandas psicológicas, donde la personalidad es el prisma que refracta la influencia de lo social, por tanto, se carga de significación, adquiere sentido personal.

En cuanto a los planes estratégicos de desarrollo dentro de la gestión de la Institución se tendrá en cuenta la Capacitación continua del personal como una acción inmediata de desarrollo de su carrera profesional, por medio del cual se adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias así como el desarrollo o modificación de actitudes, buscando generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal, adquiriendo nuevos hábitos y actitudes sobre todo en las relaciones interpersonales. Así mismo incentivar los estudios de segunda especialidad, maestrías, doctorados y diplomados, en el caso de docentes con la finalidad de lograr la competitividad de la Institución. Se tendrá en cuenta las mismas fases para implementar un plan estratégico de desarrollo.

### **CAMPO DE ACCIÓN:**

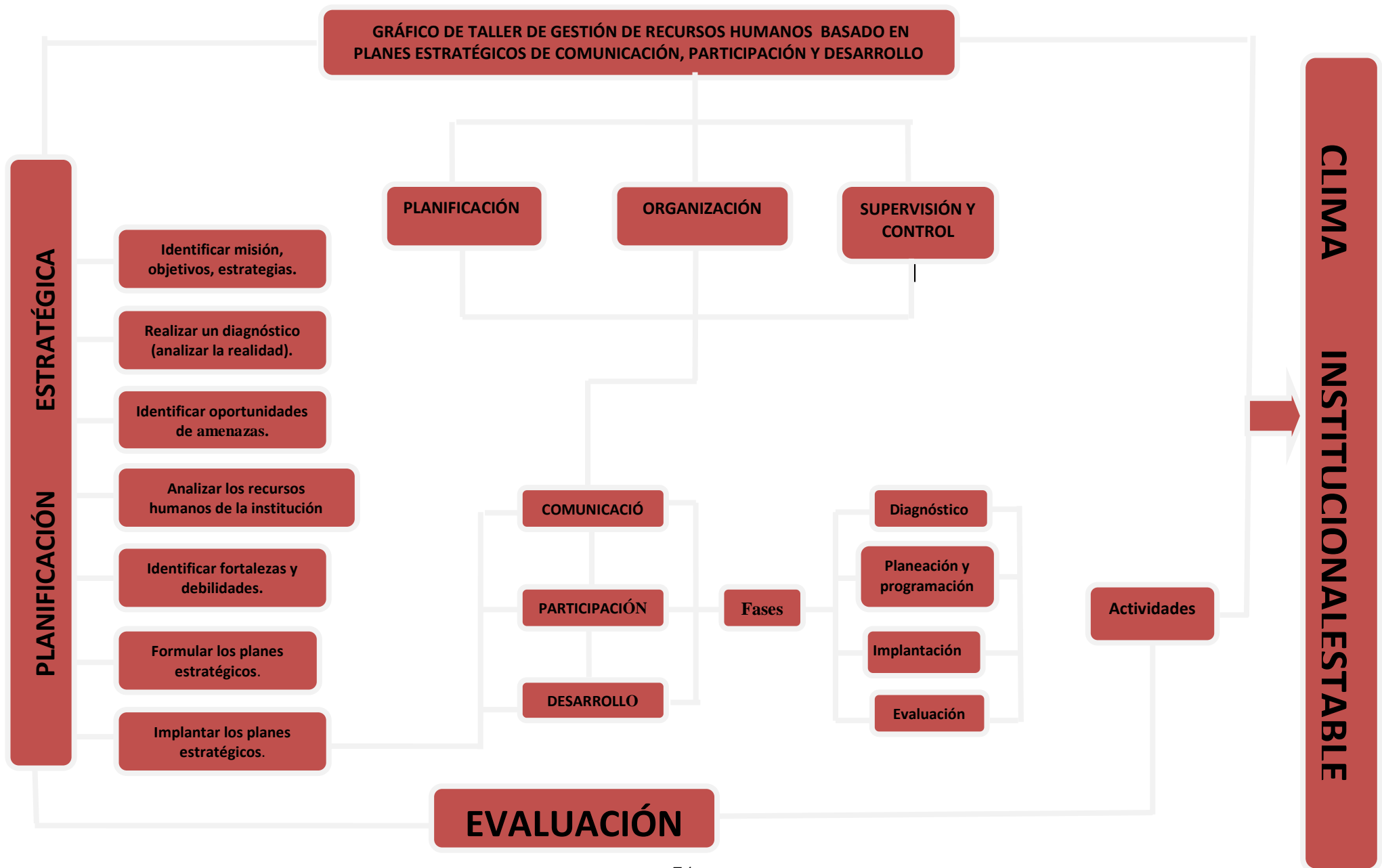
El taller de Gestión de Recursos Humanos basado en Planes Estratégicos de Comunicación, Participación y de Desarrollo, para mejorar el Clima Institucional en la I.E., además de aplicarse en la Institución donde se ha llevado a cabo la investigación, también se puede aplicar a otras Instituciones educativas del ámbito de la UGEL con sus respectivas adecuaciones a la realidad. Así mismo puede ser aplicado a empresas que tienen problemas de comunicación, de participación y escaso desarrollo profesional.

### **CARACTERÍSTICAS DEL TALLER :**



El taller innovador de Gestión de Recursos Humanos que se propone presenta dentro de su ejecución las siguientes características:

- A.** Está diseñado dentro de las corrientes pedagógicas del cognoscitivismo, constructivismo y humanismo.
- B.** Se ha diseñado dentro del enfoque estratégico, el cual constituye una de las claves para el éxito de la gestión y que nace como una eficaz respuesta ante la problemática que afronta la Institución.
- C.** Permite una fluida comunicación, mayor participación, comprometimiento y desarrollo individual y colectivo de todos los trabajadores de la Institución, para lograr los objetivos propuestos. Así como mejorar el Clima Institucional.
- D.** Desarrolla una actitud extrovertida, proactiva y abierta de los trabajadores.
- E.** Prevé los futuros posibles, ser prospectivo.
- F.** Ajusta el rumbo de la Institución, saber dónde se dirige la misma.
- G.** Establece compromisos con el largo plazo; pero en una concepción de futuro a presente. Este es un sello distintivo del enfoque estratégico.
- H.** Desarrolla la empatía del directivo así como de los trabajadores de la Institución.
- I.** Evita la improvisación, saber cuándo y dónde se están desviando los objetivos, saber que está pasando.
- J.** Considera a los recursos humanos como la ventaja competitiva en función de las competencias que poseen, y que están en disposición de utilizarlas en el cumplimiento de su trabajo; como participantes activos de la Institución.
- K.** Propicia un cambio en la cultura Institucional
- L.** Posibilita el desarrollo del pensamiento creativo y estratégico, especialmente en aquellos que dirigen la Institución, además permite incrementar el liderazgo en los diferentes niveles de la Institución.



## **DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

### **A. ETAPA I: PLANIFICACIÓN:**

El planeamiento es la etapa en la que proporciona las bases sobre las cuales se desarrollará el modelo de gestión de los recursos humanos. Es el momento en que se produce la transferencia de los ideales, objetivos y expectativas de la comunidad educativa, para que éste los convierta en resultados concretos. Para realizar la planificación necesariamente tiene que llevarse a cabo los siguientes pasos:

#### **1. Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la institución:**

Toda institución necesita formular una misión que defina sus propósitos y responda a la pregunta ¿Cuál es la razón por la que estamos en esta institución y a donde se quiere llegar? Definir la misión obliga al directivo a determinar con cuidado el alcance del servicio que se pretende dar. Por tanto debe estar expresada en relación al servicio que ofrece, responder a los problemas de las matrices de factores externos e internos, debe ser motivadora, proyecta la institución, es altamente diferenciada y propia, por lo tanto es el objetivo central de la institución. También es importante para los directivos describir los objetivos y estrategias que aplican en la actualidad. Los objetivos son los cimientos de la planificación, estos proveen las metas de rendimiento medible que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar. El conocimiento de los objetivos actuales de la institución brinda al directivo la base para decidir si esos objetivos necesitan algún cambio. Por las mismas razones, es importante que los directivos definan las estrategias actuales de la organización.

#### **2. Análisis del ambiente externo:**

Describimos el ambiente externo como una restricción primordial para los actos del directivo. El análisis de ese ambiente es un paso crítico en el proceso de la estrategia, porque el ambiente define, en gran medida, las opciones disponibles para la gestión. Una estrategia exitosa será la que se adapte bien al ambiente.

### **3. Identificación de oportunidades y amenazas:**

Después de haber analizado el ambiente externo, el directivo necesita evaluar lo que ha descubierto, en términos de las oportunidades que la institución puede aprovechar y las amenazas que enfrentará.

### **4. Análisis de los recursos humanos:**

Después de haber observado el exterior de la institución educativa, se examina ahora el interior, identificando las aptitudes y habilidades que poseen los trabajadores de la I.E.

### **5. Identificación de fortalezas y debilidades:**

Son los factores internos de la institución, como: relaciones interpersonales entre trabajadores, Cumplimiento de la jornada laboral, trabajo en equipo, etc.

### **6. Formulación de planes estratégicos:**

En esta etapa se formulan las estrategias, lo recomendable aquellas que se apeguen al proceso de toma de decisiones, para poder seleccionar aquellas que resulten compatibles para capitalizar de modo óptimo las fortalezas y oportunidades que brinda el ambiente.

### **7. Implantación de planes estratégicos:**

Un plan estratégico será tan bueno como sea su implantación, por lo que estos deben estar acoplados debidamente a la estrategia institucional.

## **ETAPA II: EJECUCIÓN:**

En esta etapa se pone en práctica lo planificado. Así mismo esta etapa es el conjunto de acciones concretas, previstas en la planificación que se realiza por medio de la combinación de recursos programados y organizados, con el fin de cumplir con los objetivos. En esta etapa es importante llevar a cabo varias acciones como: lograr la participación de todos los trabajadores de la Institución, tratar de que las relaciones

interpersonales sean las más adecuadas, así mismo conseguir una elevada moral de los trabajadores, con la finalidad de implantar las estrategias de comunicación, participación y desarrollo, ya que cada una de éstas se llevan a cabo teniendo en cuenta sus fases. En esta etapa se realiza un cronograma de actividades, con los cuales se van a ejecutar las propuestas. Es decir los problemas de comunicación, participación y desarrollo deben de resolverse a través de un conjunto de actividades que den solución para mejorar el clima institucional. Así mismo se aplicarán los planes estratégicos teniendo en cuenta sus fases:

### **Planes estratégicos de comunicación, participación y desarrollo del personal:**

#### **Realizar un diagnóstico:**

El diagnóstico debe apuntar a determinar cuál es la situación presente de la comunicación, participación de los trabajadores y el desarrollo del personal en la Institución, investigar las necesidades y expectativas de las personas implicadas en el proyecto y en los planes de comunicación, participación y desarrollo.

#### **Planeación y programación:**

En esta fase se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer las necesidades de comunicación, participación y desarrollo del personal encontrados. En esta fase se planean y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo (incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación). Es importante que todo lo que se proponga realizar sea acorde a los recursos humanos con que cuenta la Institución, a su cultura, y filosofía.

#### **Implantación del plan estratégico de comunicación, participación y desarrollo:**

En esta fase implica llevar a cabo lo planeado y lo aprobado, de la forma en que fue pensado y programado.

#### **Evaluación:**

Gracias a la etapa de evaluación se conoce que tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, u cuán efectivas o no resultaron. Con esta fase, que puede empezar desde el mismo momento en que se implantaron

las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que, por lógica, la fase D, se convierta en fase A, cuando el proceso se vuelve un continuo. Es importante realizar un constante seguimiento de todas las actividades, durante el periodo de ejecución y con la participación activa de todos los trabajadores de la Institución, para lograr y asegurar la eficacia del modelo propuesto, así como realizar reorientaciones y reajustes para corregir desviaciones posibles.

## **PROPUESTA DE ACTIVIDADES DE PLANES ESTRATÉGICOS DE COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO.**

Se desarrollarán las actividades que permitirán alcanzar un alto grado de fluidez de comunicación, participación y desarrollo de todos los trabajadores de la I.E.

Elaboración de documentos de Gestión en equipo con la participación del Director, Personal Jerárquico, Docentes, Personal administrativo y de servicio con la finalidad de fomentar una comunicación más fluida, aprovechar los conocimientos y lograr una mayor participación. Así mismo fortalecer los vínculos sociales entre el equipo de trabajo.

Promover una actitud de dialogo, consulta y discusión del directivo con el personal de la I.E, con la finalidad de solucionar conflictos que se puedan generar.

Fomentar espacios de interrelación con el directivo y el personal de la I.E con el objetivo de mejorar la comunicación y participación.

Se fomenta espacios de interacción pedagógica permanente para buscar auto desarrollo de los docentes y personal administrativos y de servicio con la finalidad de elevar el nivel de los conocimientos para lograr los objetivos propuestos por la I.E.

Promover la capacitación y facilitar la información. El directivo debe coordinar con la UGEL, y otras instituciones privadas para llevar a cabo cursos, talleres de capacitación técnico pedagógico para los docentes y personal de la I.E con el objetivo de buscar el desarrollo profesional y por ende mejorar la calidad educativa buscando la competitividad.

Promover espacios de trabajo entre docentes y personal administrativo, la cual se fundamenta en la necesidad de contar con un ámbito en la cual se puede lograr: desarrollo de equipos de

trabajo de discusión técnico- pedagógico, unificación de criterios y actividades, se desarrollen profesionalmente. Estos espacios constituyen un ámbito propicio para la comunicación la cual socializada puede ser analizada, criticada y enriquecida siendo un vehículo fundamental para la participación de todos los trabajadores de la I.E.

Plantear estrategias para mejorar el clima institucional en la I.E dentro de la gestión institucional, trabajo en equipo y gestión personal como:

- Planteamiento de objetivos en documentos de gestión.
- Establecimiento de roles claros y precisos.
- Sistema de estímulos y reconocimientos.
- Estilo de dirección y liderazgo adecuado a la I.E.
- Integración de la I.E. a la comunidad.
- Fomentar las relaciones interpersonales.
- Buscar aspectos positivos ante situaciones adversas.
- Fomentar la práctica de asertividad del personal de la I.E.
- El personal de la I.E. debe mejorar su inteligencia emocional, valorar sus aspectos positivos y administrar eficazmente su tiempo.

### **ETAPA III: EVALUACIÓN:**

Todo proceso de gestión culmina con la evaluación de las tareas llevadas a cabo con la implantación de los planes estratégicos de comunicación, participación y desarrollo en la ejecución, siendo una de las metas evaluar su aplicabilidad para conocer su eficacia y eficiencia. Además, se utilizará el **planeamiento estratégico** como metodología gerencial con la finalidad de guiar el proceso de diagnóstico de la problemática de la Institución para solucionar los problemas de comunicación, participación y desarrollo y lograr un clima institucional estable y por ende lograr que el futuro deseado sea el más real. Así mismo el planeamiento estratégico constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “que lograr” (objetivos) al “que hacer” (estrategias). Con el planeamiento estratégico se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y que servicio se está brindando, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

• **Cronograma de actividades y de proyectos:**

En esta fase del modelo de gestión propuesto se realiza un cronograma de actividades y proyectos, con los cuales se van a ejecutar las propuestas. Es decir, las problemáticas de la institución educativa deben de resolverse a través de un conjunto de actividades o de un conjunto de proyectos, que den solución de manera estratégica los problemas que aquejan a la institución, como la comunicación, participación y desarrollo. Para llevar a cabo dichas actividades se propone un tiempo para realizar su evaluación, o para conocer si el modelo innovador de gestión ha logrado las metas propuestas se propone de tres a cinco años.

### GUIÓN METODOLÓGICO TALLER

#### “Planteamiento de objetivos en documentos de gestión”

DIRIGIDO A:		FECHA:		
Los docentes de la I.E.				
OBJETIVO:				
Identificar cuáles son las áreas más específicas de DOCUMENTOS DE GESTIÓN.				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del Taller	<u>Expositiva</u> : El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante		07 min
Dinámica para el grupo en general	<u>Herramienta grupal</u> : cada alumno tratara de copiar los movimientos que haga la facilitadora al ritmo de una canción.			10 min
Desarrollo del tema	<u>Expositiva</u> : con la ayuda de los papelotes el facilitador podrá desarrollar el tema con sus respectivas áreas específicas  ➤ DOCUMENTOS DE GESTIÓN	Papelotes e imágenes		30min.



ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>Organizador visual</b>	<b><u>Herramienta grupal:</u></b> determinar con los asistentes sus criterios acerca de los diferentes efectos	Papelotes pre diseñados.  Tarjetas y plumones		30 min
<b>Evaluación y Cierre del Taller</b>	<b><u>Expositiva:</u></b> El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado solicitando la opinión de los asistentes, evaluando si sus expectativas fueron satisfechas.  Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.			10 min.

**1 hora 27 min.**

## **HERRAMIENTA 01: organizador visual**

### **Objetivos:**

**Identificar cuáles son las áreas de influencia más frecuentes en la nuestra sociedad.**

### **Descripción del método:**

- Primer paso: reunir a los participantes en parejas y explicarles el objetivo que se ha planteado.
- Segundo paso: determinar con los participantes 3 niveles donde se especifica los problemas del más perenne hasta el menos frecuente.
- Tercer paso: se colocará los respectivos problemas y consecuencias en la matriz de doble entrada se usará símbolos para separar los problemas.
- Cuarto paso: preguntas a los participantes cuales son exactamente las causas que diferencian los problemas que se están generando por influencia de los medios de comunicación.
- Quinto paso: una vez llenada la matriz revisar con los participantes la relevancia de la información.
- Sexto paso: se hará un breve análisis del resultado de la matriz.

**Edades:** adulto.

**Materiales:** plumones y hojas de color.

## **DINÁMICA: LA CUCHILLA Y LA PALANCA**

- **OBJETIVO:** Desarrollar la participación y la animación del grupo.
- **MATERIALES:** No se requieren.
- **APLICACIÓN:** Se puede aplicar en el inicio de un taller o una jornada educativa.
- **TIEMPO:** De 7 minutos a 10 min.

- **TAMAÑO DEL GRUPO:** Un máximo de 30 personas.
- **DESCRIPCIÓN:**

La facilitadora indicara a los participantes que hacer. Ellos tendrán que seguir lo que le diga la facilitadora por ejemplo la facilitadora dirá que muevan las manos los pies, las caderas, la cintura ,los hombros , la cabeza y luego tendrán que menear el cuerpo.

La duración de esta dinámica será de 7 a 10 minutos según como los participantes puedan llevar el ritmo.

### GUIÓN METODOLÓGICO TALLER “Establecimiento de roles “

DIRIGIDO A:		FECHA:		
Los docentes de la I.E.				
OBJETIVO:				
Identificar cuáles son las áreas más específicas de. Establecimiento de roles				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESP ONSA BLES	TIEMPO
Presentación del Taller	<u>Expositiva:</u> El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante		07 min
Dinámica para el grupo en general	<u>Herramienta grupal:</u> cada alumno tratara de copiar los movimientos que haga la facilitadora al ritmo de una canción.			10 min
Desarrollo del tema	<u>Expositiva:</u> con la ayuda de los papelotes el facilitador podrá desarrollar el tema con sus respectivas áreas especificas  • Establecimiento de roles	Papelotes e imágenes		30min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>Organizador visual</b>	<b><u>Herramienta grupal:</u></b> determinar con los asistentes sus criterios acerca de los diferentes efectos	Papelotes pre diseñados.  Tarjetas y plumones		30 min
<b>Evaluación y Cierre del Taller</b>	<b><u>Expositiva:</u></b> El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado solicitando la opinión de los asistentes, evaluando si sus expectativas fueron satisfechas.  Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.			10 min.

**1 hora 27 min.**

## GUIÓN METODOLÓGICO TALLER

### “Estilo de dirección y liderazgo”

DIRIGIDO A:		FECHA:		
Los docentes de la I.E.				
OBJETIVO:				
Identificar cuáles son las áreas más específicas de “ Estilo de dirección y liderazgo “				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del Taller	<u>Expositiva:</u> El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante		07 min

<b>Dinámica para el grupo en general</b>	<b>Herramienta grupal:</b> cada alumno tratara de copiar los movimientos que haga la facilitadora al ritmo de una canción.			10 min
<b>Desarrollo del tema</b>	<b>Expositiva:</b> con la ayuda de los papelotes el facilitador podrá desarrollar el tema con sus respectivas áreas específicas “ <b>Estilo de dirección y liderazgo “</b>	Papelotes e imágenes		30min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>Organizador visual</b>	<b>Herramienta grupal:</b> determinar con los asistentes sus criterios acerca de los diferentes efectos	Papelotes pre diseñados.  Tarjetas y plumones		30 min
<b>Evaluación y Cierre del Taller</b>	<b>Expositiva:</b> El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado solicitando la opinión de los asistentes, evaluando si sus expectativas fueron satisfechas.  Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.			10 min.

**1 hora 27 min.**

## HERRAMIENTA 02: organizador visual

**Objetivos:** Identificar cuáles son las áreas de influencia más frecuentes en la nuestra sociedad.

**Descripción del método:**

- Primer paso: reunir a los participantes en parejas y explicarles el objetivo que se ha planteado.
- Segundo paso: determinar con los participantes 3 niveles donde se especifica los problemas del más perenne hasta el menos frecuente.
- Tercer paso: se colocará los respectivos problemas y consecuencias en la matriz de doble entrada se usará símbolos para separar los problemas.
- Cuarto paso: preguntas a los participantes cuales son exactamente las causas que diferencian los problemas que se están generando por influencia de los medios de comunicación.
- Quinto paso: una vez llenada la matriz revisar con los participantes la relevancia de la información.
- Sexto paso: se hará un breve análisis del resultado de la matriz.

**Edades:** adultos.

**Materiales:** plumones y hojas de color.

## Mejoramiento del clima laboral

**Objetivos:** Valorar el mejoramiento del clima laboral en la Institución Educativa.

**Forma:**

El Modelo de Gestión considera nuevas formas para mejorar el clima laboral que son:

- **Influencia.-** El personal de la organización educativa debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas.
- **Innovación.-** Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status quo, indicar nuevas formas de resolver.

- **Trabajo en Equipo.-** Trabajar en armonía para alcanzar objetivos comunes, tener mutua confianza y sentirse cómodo en sus funciones individuales.
- **Satisfacción.-** Satisfacer sus necesidades físicas y emocionales.
- **Deseo de Cambio.-** Tener deseo de cambiar y hacer mejor las cosas.
- **Responsabilidad.-** Estar dispuesto a realizar tareas encomendadas en la Institución Educativa, promover el mejoramiento continuo.
- **Sentido de Visión Común.-** Saber hacia dónde se dirige la empresa educativa, debe existir una visión creada por el Director

### **Medio:**

El Modelo de Gestión considera como medio a los valores porque juegan un papel definitorio en cualquier aspecto, característica y elemento de la vida organizacional.

### **Estrategias para su aplicación:**

Con la finalidad de posibilitar su aplicación el autor plantea algunas estrategias que se indican a continuación:

- A.- Conformación de equipos de trabajo.
- B.- Establecer un sistema de comunicación horizontal de decisiones y responsabilidades, con circulación de información entre los miembros de la organización educativa.
- C.- Organizar equipos de recursos humanos que permiten desarrollar el modelo con flexibilidad.
- D.- Promover espacios de interacción y reflexión conjunta.
- E.- Generar un clima favorable que favorezca la aparición de iniciativas a fin de lograr aportes para ir mejorando el modelo.
- F.- Promover la autoevaluación institucional empleando indicadores en función de logros de la aplicación del modelo.
- G.- Finalmente la evaluación del desarrollo de las actividades propuestas

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES:**

- Se realizó el diagnóstico en la I.E. José Andrés Rázuri identificando que la mayoría de docentes, personal administrativo y directivo no se encuentra en acuerdo o desacuerdo con las actividades de Clima Institucional.
- Se determinaron las bases teóricas indispensables para el desarrollo de la presente propuesta para mejorar la Gestión Pedagógica y el Clima Institucional de la I.E. José Andrés Rázuri – San Pedro de Lloc, específicamente las corrientes del cognoscitivismo, constructivismo y humanismo.
- Se establecieron las Características del Modelo Propuesto, el cual tiene un enfoque estratégico para permitir la fluida comunicación, mayor participación, compromiso y desarrollo individual y colectivo de todos los trabajadores de la Institución y a su vez, permitiendo establecer un estilo de dirección y liderazgo adecuado para fomentar las relaciones interpersonales, buscar aspectos positivos ante situaciones adversas, así como fomentar la práctica de asertividad del personal de la I.E.



### **RECOMENDACIONES:**

1. La tesis será presentada a la Dirección de la Institución Educativa para ser socializada entre los docentes.
2. La tesis será presentada también a la Dirección de la UGEL y a la Dirección Regional de Educación, con el objeto de desarrollar talleres de capacitación a los Directores.
3. A partir de mi tesis quiero incentivar de esta manera posteriores investigaciones que signifique un pequeño aporte a la solución del problema del clima laboral.

## REFERENCIAS

1. Amoros, E. (2007). Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT Escuela de Economía. Chiclayo.
2. Batista (2001) Citado por Rodríguez, C. L. (coord.), Gestión pedagógica de instituciones educativas, Astra Ediciones, México, 2009.
3. Beltrán, F. (2007). Política versus gestión escolar. Revista Novedades Educativas, 18, 4-8.
4. Bracho, C. (1989). *Clima Organizacional*.
5. Bustamante, G. (2007). La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.
6. Chávez, A. D. y Montenegro F., G. Gestión de recursos Financieros. Lima UCV.
7. Chiavenato, I. (2009) "Administración de Recurso Humano". Quinta Edición, Editorial Mac Graw-Hill. Colombia.
8. Da Silva, R. (1995). El clima organizacional en ambiente psicológico
9. Drucker, Peter. (2000). Representación de los procesos de gestión escolar y práctica pedagógica.
10. Estanqueiro, A. (2006). Principios de comunicación interpersonal. (1 ed). Madrid: Narcea
11. Fishman, D. (2005). El líder interior. Colección liderazgo. Lima: UPC-OrbisVentures S.A.C.
12. Flores G., R. (1992). Comportamiento humano en las organizaciones. (2 ed.). Lima: San Marcos
13. Freire, P. (1997): Política y educación. México: Siglo Veintiuno Editores.
14. Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. Aguerro, I. (1992). Las instituciones educativas. Cara y ceca. Serie FLACSO. Buenos Aires: Troquel.
15. García, J. M. (2004). Educational administration and management. Some lessons in the
16. US and Mexico. Revista Interamericana de Educación para Adultos, 26, 11-52
17. García, C.M. y López, J. (1997). Asesoramiento curricular y organizativo en

- Educación. Editorial Ariel Educación, Barcelona. 331-334pp.
18. Gibson –Ivancebich-Donnelly ( 2001). “Las Organizaciones” Décima Edición, Editorial MacGraw-Hill.
  19. Goncalvez, A. (2008). Dimensiones de clima organizacional.
  20. Gonzales Millan, J. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial.
  21. Gonzales, I.(Comp.). Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional. Con industria – Programa Conin pyme.
  22. Harris, A., (2002). School Improvement. What's in it for schools, Routledge, New York USA,
  23. Heckman J, y Cameiro P. (2004). “Capital Humano”
  24. Helliriegel D.; Slocum, J.; Benjamín, E. (2004). Comportamiento organizacional. (10° ed.) Texas: Cengage Learning
  25. Hernández Sampieri, R, Fernandez Collado, C, y Baptista Lucio, P.(2006).Metodología de la Investigación. Cuarta edición. McGraw-Hill/Interamericana. Iztapalapa, México. 850pp.
  26. Hopkins, David y David Reynolds. ( 2006).The Past, Present and Future of School Improvement, British Educational Research Journal,
  27. Ibañez, M.(1996). Calidad total. Lima.
  28. Loera Varela, Armando, Planeación estratégica y política educativa, documento de trabajo, s/f
  29. Martinez Guillen, M. (2003). El clima organizacional
  30. Martinic, S. (2002). Gestión efectiva para mejorar los aprendizajes, Revista de Educación, Ministerio de Educación N° 292, Chile, pp. 27-28.
  31. Mejía,E.(2005).Metodología de la Investigación Científica. Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM
  32. Mejia Mejia, E. (2008).Metodología de la Investigación en E ducación. Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.
  33. MINISTERIO DE EDUCACIÓN – Oficina de Gestión Institucional
  34. MINISTERIO DE SALU - MINSA, “Plan de clima organizacional 2008 – 2011”.

35. Palma. S. (1999) Tesis de psicología titulada "Aspectos psicológicos del Clima Laboral. Lima- U.N.M.S.M
36. PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL (2009). - Unidad De Gestión Educativa Local N° 01 Lima –sur.
37. Pozner de Weinberg, Pilar (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, Capítulo II, IIPE, Buenos Aires.
38. Rainieri, A.(2006). Estilos de Dirección como determinantes del Clima Laboral en Chile. En Management styles personnel management executives. Abril 2006, Vol. 9 Issue 1, p3-33, 31p.
39. Rodríguez, C. L. (coord.), (2009). Gestión pedagógica de instituciones educativas, Astra Ediciones S. A. de C. V., México.
40. Sánchez Soto, J. (2005). Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades - 2005. Lima: UNMSM.
41. Vara Horna, Arístides Alfredo (2008). La tesis de maestría en educación. Primera edición. Editorial Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. 357 pp.
42. Zubiría, J. (2006). Los modelos pedagógicos. Hacia una pedagogía dialogante, 2ª ed., Bogotá,

## ANEXOS

### Anexo N° 01: Detalle de la muestra analizada

SEXO	MASCULINO		
	FEMENINO		
EDAD	DE 20-34		
	DE 35-49		
	DE 50 A MÁS		
GRADO /NIVEL DE ESTUDIOS	SECUNDARIA		
	INSTITUTO / BACHILLER		
	LICENCIADO		
	MAGISTER		
	DOCTOR		
CONDICION LABORAL	CONTRATADO		
	NOMBRADO		
TIEMPO DE SERVICIO	DE 1-10		
	DE 11-20		
	DE 21 A MÁS		
CARGO QUE DESEMPEÑA	DOCENTE		
	DIRECTIVO		
	ADMINISTRATIVO		

## Anexo N°02: Opinión de los docentes sobre el clima institucional

N°	INDICADOR	Pr	ITEMS	1	2	3	4	Total
1	VISIÓN - MISIÓN - VALORES	1	1. ¿Está de acuerdo con la visión, misión de la institución?					
		2	2. ¿En su institución generalmente se cultiva una educación en valores?					
2	OBJETIVOS - METAS	3	3. ¿Está de acuerdo en la forma cómo se formulan los objetivos y metas de su institución?					
3	ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS	4	4. ¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?					
4	LIDERAZGO - TOMA DE DECISIONES	5	5. ¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?					
		6	6. ¿Participa en la toma de decisiones de su institución?					
5	COMPETENCIA - PRESIÓN	7	7. ¿Los criterios de selección de personal se basan en la capacidad y el desempeño?					
		8	8. ¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?					
6	IDENTIDAD	9	9. ¿Tiene un sentimiento de pertenencia con su institución?					
7	SATISFACCIÓN PERSONAL	10	10. ¿Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato?					
8	TRABAJO EN EQUIPO	11	11. ¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?					
9	INNOVACIÓN	12	12. ¿Su institución es reconocida por la comunidad?					
10	RESPONSABILIDAD	13	13. ¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?					
11	CORDIALIDAD	14	14. ¿Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicio?					
12	ESTRUCTURA ORGÁNICA	15	15. ¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?					
13	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	16	16. ¿Concuerda con el comportamiento organizacional de su institución?					
14	ESTRUCTURA SOCIAL	17	17. ¿Está de acuerdo cómo está estructurado el sistema jerárquico de su institución?					
15	PROCESO DE CONTROL	18	18. ¿Está de acuerdo cómo se viene utilizando las reglas de control de personal?					
16	CONDICIÓN Y AMBIENTE DE TRABAJO	19	19. ¿Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo?					
		20	20. ¿En general, Ud., considera que en su institución hay un buen clima de trabajo?					
17	RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO	21	21. ¿Existe un sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?					

