

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

Maestría en Tecnología Educativa

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y RELACIONES HUMANAS EN LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO
GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA DE TACNA, 2008**

TESIS

PRESENTADA POR:

LIC. AMBAR MAGHERLY MELO AVENDAÑO

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*)
CON MENCIÓN EN TECNOLOGÍA EDUCATIVA**

TACNA - PERÚ

2012

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA
ESCUELA DE POSGRADO**

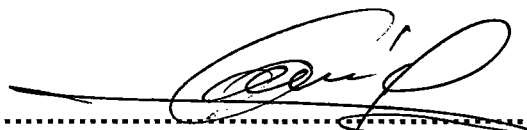
MAESTRÍA EN TECNOLOGÍA EDUCATIVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y RELACIONES HUMANAS EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL
SECUNDARIO DEL DISTRITO GREGORIO
ALBARRACÍN LANCHIPA DE
TACNA, 2008**

Tesis sustentada y aprobada por unanimidad el 16 de marzo del 2011;
estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE

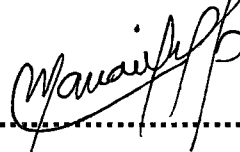
:



.....
Dr. Óscar Cáceres Moscoso

SECRETARIO

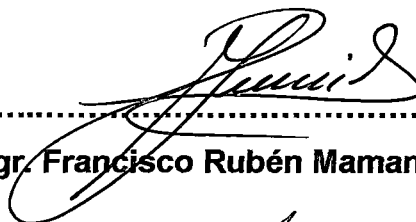
:



.....
Dra. María Victoria Morris Ayca

MIEMBRO

:



.....
Mgr. Francisco Rubén Mamani Cañasaca

ASESOR

:



.....
Dra. Rina María Álvarez Becerra

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido superar todos los obstáculos que se me presentaron en el trayecto de mi carrera profesional y a mi familia por apoyarme en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, que a través de sus autoridades permitieron la realización del presente trabajo de investigación.

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	II
CONTENIDO	III
ÍNDICE DE CUADROS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
ÍNDICE DE INTERPRETACIONES	XVI
RESUMEN	XXIV
ABSTRACT	XXVI
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1.1. Descripción del problema	5
1.1.2. Área al que pertenece el problema de investigación	8
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.3. JUSTIFICACIÓN	9
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11

1.4.1. Objetivo general	11
1.4.2. Objetivos específicos	11
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES	12
1.4. DEFINICIONES BÁSICAS	13

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.2.1. Enfoques del clima organizacional	18
2.2.1.1. Enfoque estructural	19
2.2.1.2. Enfoque subjetivo	22
2.2.1.3. Enfoque integrado	23
2.2.2. Características del clima organizacional	30
2.2.3. Funciones del clima organizacional	32
2.2.4. Medición del clima organizacional	36
2.2.5. Resultados esperados de un diagnóstico del clima organizacional	41
2.2.6. Características de una organización exitosa	44
2.2.7. Principales factores para las buenas prácticas en la oficina	49

2.2.7.1. Autoridad	50
2.2.7.2. Delegación	51
2.2.7.3. Comunicación interna	52
2.2.7.4. Toma de decisiones	58
2.2.7.5. Prevención de problemas	59
2.2.7.6. Establecimiento de metas en la oficina	63
2.2.7.7. Entrenamiento y desarrollo	65
2.2.7.8. Reconocimiento	67
2.2.7.9. Confianza	69
2.2.7.10. Respeto	72
2.2.8. Técnicas de las 5 S's	80
2.2.9. Dignificación de las áreas de trabajo	82
2.2.10. Beneficios e importancia de las buenas prácticas y de un buen clima organizacional	86
2.3. RELACIONES HUMANAS	87
2.3.1. Grupo social	96
2.3.2. Cómo dirigir un grupo de personas	102
2.3.3. Tipos de Dirección	103
2.3.4. Como obtener la cooperación de los que dirigimos	105
2.3.5. Principios generales de relaciones humanas	

de trabajo	107
------------	-----

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. SISTEMA DE HIPÓTESIS	110
3.1.1. Hipótesis general	110
3.1.2. Hipótesis específicas	110
3.2. IDENTIFICACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	112
3.2.1. Variable N° 1: Clima Organizacional	112
3.2.2. Variable N° 2: Relaciones Humanas	112
3.3. ÁMBITO DE ESTUDIO	113
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	114
3.5. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	115
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	115
3.6.1. Validez y confiabilidad	116
3.7. PROCESAMIENTO DE DATOS	116

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INETRPETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	118
4.2. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	119
4.3. RESULTADOS DE LA VARIABLE Nº 1	120
4.4. RESULTADOS DE LA VARIABLE Nº 2	188
4.5. CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES	214

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN	241
------------------	-----

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

	Pág.
RESULTADOS DE LA VARIABLE N° 1	
Cuadro y Gráfico 1	120
El estilo de gestión y administración del Director(a) es eficaz.	
Cuadro y Gráfico 2	122
El Director(a) es competente en el logro de una gestión de calidad como administrador.	
Cuadro y Gráfico 3	124
Son exigentes las metas educacionales fijadas por el equipo directivo.	
Cuadro y Gráfico 4	126
El Director(a) delega funciones y organiza pequeñas comisiones para la solución de problemas educacionales.	
Cuadro y Gráfico 5	128
El equipo directivo, planifica en forma oportuna y coordinadamente las acciones a desarrollar durante el año.	
Cuadro y Gráfico 6	130

El equipo directivo realiza el seguimiento y monitoreo a todas las actividades y acciones planificadas.

Cuadro y Gráfico 7 132

El equipo directivo evalúa permanentemente la ejecución de actividades y acciones planificadas.

Cuadro y Gráfico 8 134

El Director(a) propicia el diálogo y el trabajo en equipo.

Cuadro y Gráfico 9 136

El Director(a) toma decisiones conociendo los problemas de la comunidad educativa.

Cuadro y Gráfico 10 138

El Director(a) utiliza criterios en la toma de decisiones para lograr resultados óptimos.

Cuadro y Gráfico 11 140

El Director(a) tiene ascendencia en las instituciones públicas y privadas de su jurisdicción.

Cuadro y Gráfico 12 142

El Director(a) tiene la capacidad de persuasión en los demás, para lograr un objetivo común.

Cuadro y Gráfico 13 144

El Director(a) utiliza su capacidad innovadora y organizacional para generar cambios significativos y producir resultados óptimos.

Cuadro y Gráfico 14 146

El Director(a) guía, orienta, dirige y representa a su Institución Educativa.

Cuadro y Gráfico 15 148

El Director(a) analiza críticamente los mensajes de los medios masivos en cuanto a su representación y las afronta asertivamente.

Cuadro y Gráfico 16 150

Se siente usted dentro de un ambiente de solidaridad, respeto y seguridad.

Cuadro y Gráfico 17 152

La Institución Educativa le brinda apoyo con materiales, medios y espacio que usted necesita para realizar bien su trabajo.

Cuadro y Gráfico 18 154

Son favorables las relaciones de convivencia al interior de la Institución Educativa.

Cuadro y Gráfico 19	156
En la Institución Educativa en la que usted labora se le permite expresar opiniones sin temor a represalias.	
Cuadro y Gráfico 20	158
El Director(a) otorga autonomía en el desarrollo de las acciones educativas, inherente a las funciones.	
Cuadro y Gráfico 21	160
La delegación de funciones y responsabilidades son distribuidas equitativamente entre todos los integrantes de la comunidad educativa.	
Cuadro y Gráfico 22	162
El Director(a) brinda apoyo y asesoramiento necesario para el cumplimiento de las responsabilidades.	
Cuadro y Gráfico 23	164
El Director(a) promueve jornadas de capacitación, en función de las necesidades e intereses de los docentes.	
Cuadro y Gráfico 24	166
El flujo de información sobre materias curriculares y extracurriculares es óptimo.	
Cuadro y Gráfico 25	168
Existe motivación para hacer innovación pedagógica.	

Cuadro y Gráfico 26	170
La dirección, reconoce y estimula, labores sobresalientes y trascendentales que van en beneficio de la Institución Educativa.	
Cuadro y Gráfico 27	172
La dirección promueve la formulación de un plan de capacitación en servicio.	
Cuadro y Gráfico 28	174
Existe motivación y reconocimiento a los docentes que se encuentran en constante capacitación.	
Cuadro y Gráfico 29	176
Se siente usted satisfecho con el trabajo que realiza en su Institución Educativa.	
Cuadro y Gráfico 30	178
El cumplimiento de sus funciones contribuye en el logro de objetivos Institucionales.	
Cuadro y Gráfico 31	180
El Director(a) se interesa en el éxito profesional de su plana jerárquica y docente.	
Cuadro y Gráfico 32	182

Conoce el Director(a) cuáles son los problemas que afectan a los docentes en sus labores educativas.

Cuadro y Gráfico 33 184

Existen condiciones para que usted cumpla satisfactoriamente sus funciones.

Cuadro y Gráfico 34 186

La dirección hace de conocimiento de las funciones de cada uno de los miembros y estamentos de la Institución Educativa.

RESULTADOS DE LA VARIABLE N° 2

Cuadro y Gráfico 35 188

Se considera usted una persona amistosa y colaboradora con los demás integrantes de su Institución Educativa.

Cuadro y Gráfico 36 190

Participa usted en la planificación de las acciones y actividades que van a desarrollarse dentro y fuera de la Institución Educativa.

Cuadro y Gráfico 37 192

Participa usted en la toma de decisiones con relación a su desempeño laboral y el desarrollo institucional.

Cuadro y Gráfico 38 194

El Director(a) solicita ideas y sugerencias sobre contenidos curriculares y extracurriculares.

Cuadro y Gráfico 39 196

Existe cordialidad en la interacción entre las áreas de trabajo.

Cuadro y Gráfico 40 198

La Dirección fomenta la participación de todos, promoviendo las buenas relaciones interpersonales que propicien el cumplimiento de objetivos y metas con responsabilidad.

Cuadro y Gráfico 41 200

Los vínculos de amistad que existe entre el personal directivo, jerárquico, administrativo y docente es de manera horizontal.

Cuadro y Gráfico 42 202

Considera usted abierta y sincera la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

Cuadro y Gráfico 43 204

Los miembros de la comunidad educativa, aprovechan la buena comunicación y los vínculos amistosos para el trabajo en equipo.

Cuadro y Gráfico 44 206

Los canales de comunicación entre los diferentes estamentos es fluida y clara.

Cuadro y Gráfico 45 208

Distribución de Instituciones Educativas según el personal directivo, jerárquico, administrativo y docente actúa con ética profesional.

Cuadro y Gráfico 46 210

La información que maneja el personal directivo y jerárquico es real y verídica cuando son difundidas a toda la comunidad educativa.

Cuadro y Gráfico 47 212

La dirección se siente responsable por lograr la excelencia educacional de la Institución Educativa.

INDICE DE INTERPRETACIONES

	Pág.
RESULTADOS DE LA VARIABLE N° 1	
Interpretación 1	121
El estilo de gestión y administración del Director(a) es eficaz.	
Interpretación 2	123
El Director(a) es competente en el logro de una gestión de calidad como administrador.	
Interpretación 3	125
Son exigentes las metas educacionales fijadas por el equipo directivo.	
Interpretación 4	127
El Director(a) delega funciones y organiza pequeñas comisiones para la solución de problemas educacionales.	
Interpretación 5	
El equipo directivo, planifica en forma oportuna y coordinadamente las acciones a desarrollar durante el año.	129
Interpretación 6	131

El equipo directivo realiza el seguimiento y monitoreo a todas las actividades y acciones planificadas.

Interpretación 7 133

El equipo directivo evalúa permanentemente la ejecución de actividades y acciones planificadas.

Interpretación 8 135

El Director(a) propicia el diálogo y el trabajo en equipo.

Interpretación 9 137

El Director(a) toma decisiones conociendo los problemas de la comunidad educativa.

Interpretación 10 139

El Director(a) utiliza criterios en la toma de decisiones para lograr resultados óptimos.

Interpretación 11 141

El Director(a) tiene ascendencia en las instituciones públicas y privadas de su jurisdicción.

Interpretación 12 143

El Director(a) tiene la capacidad de persuasión en los demás, para lograr un objetivo común.

Interpretación 13 145

El Director(a) utiliza su capacidad innovadora y organizacional para generar cambios significativos y producir resultados óptimos.

Interpretación 14 147

El Director(a) guía, orienta, dirige y representa a su Institución Educativa.

Interpretación 15 149

El Director(a) analiza críticamente los mensajes de los medios masivos en cuanto a su representación y las afronta asertivamente.

Interpretación 16 151

Se siente usted dentro de un ambiente de solidaridad, respeto y seguridad.

Interpretación 17 153

La Institución Educativa le brinda apoyo con materiales, medios y espacio que usted necesita para realizar bien su trabajo.

Interpretación 18 155

Son favorables las relaciones de convivencia al interior de la Institución Educativa.

Interpretación 19	157
En la Institución Educativa en la que usted labora se le permite expresar opiniones sin temor a represalias.	
Interpretación 20	159
El Director(a) otorga autonomía en el desarrollo de las acciones educativas, inherente a las funciones.	
Interpretación 21	161
La delegación de funciones y responsabilidades son distribuidas equitativamente entre todos los integrantes de la comunidad educativa.	
Interpretación 22	163
El Director(a) brinda apoyo y asesoramiento necesario para el cumplimiento de las responsabilidades.	
Interpretación 23	165
El Director(a) promueve jornadas de capacitación, en función de las necesidades e intereses de los docentes.	
Interpretación 24	167
El flujo de información sobre materias curriculares y extracurriculares es óptimo.	
Interpretación 25	169
Existe motivación para hacer innovación pedagógica.	
Interpretación 26	171

La dirección, reconoce y estimula, labores sobresalientes y trascendentales que van en beneficio de la Institución Educativa.

Interpretación 27 173

La dirección promueve la formulación de un plan de capacitación en servicio.

Interpretación 28 175

Existe motivación y reconocimiento a los docentes que se encuentran en constante capacitación.

Interpretación 29 177

Se siente usted satisfecho con el trabajo que realiza en su Institución Educativa.

Interpretación 30 179

El cumplimiento de sus funciones contribuye en el logro de objetivos Institucionales.

Interpretación 31 181

El Director(a) se interesa en el éxito profesional de su plana jerárquica y docente.

Interpretación 32 183

Conoce el Director(a) cuáles son los problemas que afectan a los docentes en sus labores educativas.

Interpretación 33	185
Existen condiciones para que usted cumpla satisfactoriamente sus funciones.	
Interpretación 34	187
La dirección hace de conocimiento de las funciones de cada uno de los miembros y estamentos de la Institución Educativa.	
Interpretación 35	189
Se considera usted una persona amistosa y colaboradora	
Interpretación 36	191
Participa usted en la planificación de las acciones y actividades que van a desarrollarse dentro y fuera de la Institución Educativa.	
Interpretación 37	193
Participa usted en la toma de decisiones con relación a su desempeño laboral y el desarrollo institucional.	
Interpretación 38	195
El Director(a) solicita ideas y sugerencias sobre contenidos curriculares y extracurriculares.	

Interpretación 39	197
Existe cordialidad en la interacción entre las áreas de trabajo.	
Interpretación 40	199
La Dirección fomenta la participación de todos, promoviendo las buenas relaciones interpersonales que propicien el cumplimiento de objetivos y metas con responsabilidad.	
Interpretación 41	201
Los vínculos de amistad que existe entre el personal directivo, jerárquico, administrativo y docente es de manera horizontal.	
Interpretación 42	203
Considera usted abierta y sincera la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.	
Interpretación 43	205
Los miembros de la comunidad educativa, aprovechan la buena comunicación y los vínculos amistosos para el trabajo en equipo.	
Interpretación 44	207

Los canales de comunicación entre los diferentes estamentos es fluida y clara.

Interpretación 45 209

Distribución de Instituciones Educativas según el personal directivo, jerárquico, administrativo y docente actúa con ética profesional.

Interpretación 46 211

La información que maneja el personal directivo y jerárquico es real y verídica cuando son difundidas a toda la comunidad educativa.

Interpretación 47 213

La dirección se siente responsable por lograr la excelencia educacional de la Institución Educativa.

RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito, determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones humanas en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario, del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna.

La hipótesis que se operativizó en la investigación es: el clima organizacional variará en la medida que varíen las relaciones humanas; en efecto, ambas variables guardan una estrecha relación, puesto que en la medida que los integrantes de una organización actúen positiva o negativamente, el clima organizacional también será óptimo o pésimo; siendo éste el reflejo de la gestión, administración, liderazgo de una dirección clara, encabezando la voluntad del colectivo, una organización y funciones adecuadas y responsablemente cumplidas, sistemas de comunicaciones transparentes, evaluaciones oportunas y serias; y lo más importante; el impacto que produce en todos los integrantes de la organización.

La metodología empleada es descriptiva - explicativa y correlacional.

El resultado más importante de la investigación es haber determinado la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones humanas.

Las principales conclusiones son:

Para lograr mejoras en la organización, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral y, por ende, la actitud de cumplir exactamente con el mínimo de trabajo, no sería predominante para el logro de los objetivos institucionales.

La gran mayoría de docentes coinciden que el Director(a) de su institución no se empeña en buscar y utilizar métodos que permitan que todos los integrantes puedan contribuir a mejorar la productividad y calidad en su labor educativa.

Por último, la dirección no promueve las buenas relaciones interpersonales entre el personal directivo, jerárquico, administrativo y docente, creándose así un clima organizacional desfavorable y, por ende, impidiéndose de esta manera elevar el nivel de excelencia educativa en las Instituciones Educativas sometidas a estudio.

ABSTRACT

This research aims to determine the relationship between organizational climate and human relations in Public Educational Institutions at the secondary level, the district of Tacna Lanchipa Gregorio Albarracín.

The hypothesis is operationalized in research are: The organizational climate will vary to the extent that variations in human relations, in fact both variables are closely related, since the extent that members of an organization to act positively or negatively; climate will also be organizational optimism or pessimism, which is the reflection of the management, administration, leadership of a clear direction leading, the collective will of an organization and appropriate roles and responsibly enforced, communications systems transparent, timely assessments and serious; and the most important and the impact that occurs in all members of the organization.

The methodology is descriptive - descriptive and correlational.

The most important result of the investigation is having determined the relationship between organizational climate and human relations.

The main conclusions are:

To achieve improvements in the organization, it is essential to improve the quality of working environment and, therefore, the attitude to comply exactly with the minimum of work, would not be dominant for the achievement of corporate goals.

The vast majority of teachers agree that the Director your institution does not engage in search and use methods that allow all members to contribute to improving productivity and quality in their educational work.

Finally, the management does not promote good relationships between management, hierarchical, administrative and teaching, thus creating a favorable organizational climate and hence thus prevented from raising the level of educational excellence in Educational Institutions under study.

INTRODUCCIÓN

En todos los campos, en toda circunstancia y en todo momento; tropezamos con problemas de relaciones humanas: en los servicios sociales, en la administración de empresas, en educación, en el matrimonio y la familia.

El estudio de las relaciones humanas, es actualmente una verdadera ciencia, al mismo tiempo que; un arte, como el de obtener y conservar la cooperación y la confianza de los integrantes de un grupo, así como el de establecer buenas relaciones y comunicaciones.

En las Instituciones Educativas, si el Director(a) no es un líder del personal jerárquico, administrativo y docente, es decir, si el personal que está a su cargo, no lo quieren, ni lo siguen como guía, habrá perdido la mitad de su trabajo.

La pedagogía moderna propone el trabajo en equipo para obtener un mayor interés por parte de los trabajadores y, consecuentemente, un mayor rendimiento en el trabajo que realizan.

Actualmente observamos, en todos los campos; que el hombre no puede trabajar solo. La división del trabajo, la especialización cada vez mayor, lo tornan más y más dependiente de su grupo y por lo tanto, de los individuos que la componen.

El trabajo colectivo depende de factores complejos que determinan la acción del grupo sobre el individuo y viceversa, particularmente, cuando ese individuo es líder.

El éxito del trabajo colectivo es la resultante del perfecto concierto de tres realidades sociales: el "grupo", los "individuos" que lo componen y el "líder".

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo investigativo es determinar la relación que existe entre clima organizacional y relaciones humanas en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario, del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, 2008.

Con respecto a las variables a tomar en cuenta son de tipo correlacionales, puesto que, se trata de un trabajo descriptivo, explicativo y correlacional.

La finalidad de la presente tesis, es tratar de brindar algunos aportes que puedan mejorar la calidad del entorno laboral y, por ende, la cantidad y calidad de producción dentro de la organización; por lo que, el trabajo que se está presentando está compuesto por los siguientes capítulos.

El primer capítulo está constituido por: El problema que consta del planteamiento del problema en sí, descripción, formulación, justificación; además, se establece el objetivo general y los objetivos específicos, también alcances, limitaciones y definiciones básicas.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico referencial, concepción, enfoque estructural, enfoque subjetivo, enfoque integrado, características del clima organizacional, funciones del clima organizacional, medición del clima organizacional, resultados esperados de un diagnóstico del clima organizacional, características de una organización exitosa, principales factores para generar un mejor clima organizacional, beneficios e importancia de las buenas prácticas de un buen clima organizacional.

También desarrollamos relaciones humanas, las definiciones usuales sobre este tema, ¿qué es un grupo social?, composición y estructura de los grupos sociales y tipos de dirección.

El tercer capítulo se refiere a la descripción de la metodología, sistemas de hipótesis, general, específicas y operacionales del trabajo de investigación, ámbito de estudio, población y muestra, tipo y diseño de investigación, instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad y procesamiento de datos.

El cuarto capítulo trata de la descripción del trabajo de campo, procesamiento, análisis e interpretación de resultados, resultados de la variable independiente, resultados de la variable dependiente, correlación entre variables.

En el quinto capítulo se realizó la discusión de resultados.

Finalmente, se insertan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En todo momento, en toda circunstancia y en todos los campos laborales; existe una combinación de factores, tanto de orden ambiental como organizacional, que ejercen una fuerte y significativa vinculación con las relaciones humanas de sus miembros integrantes, muchas veces afectando el proceso de gestión en sus diferentes áreas.

Actualmente la tendencia de concebir un clima organizacional frente a las relaciones humanas, se debe a diversas situaciones que existen en toda organización, que no tienen definidos sus objetivos como equipo, y ello se refleja en el hecho de no promover el desarrollo de la autoestima - afirmación personal, motivación - estímulos tan necesarios, para toda interrelación humana apropiada. Por lo que, en cada institución pública o privada; debería primar el grupo, los individuos que los componen y, el líder.

Frente a esta realidad, interesa centrar la atención en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, para determinar el clima organizacional que existe en las distintas instituciones educativas y qué relación guarda con los fines de las relaciones humanas de los agentes de la educación; especialmente de los docentes que son quienes tienen la responsabilidad de facilitar, direccionar, orientar y promover una adecuada formación integral en el educando.

El clima organizacional involucra una serie de factores institucionales, pero, los verdaderos responsables son los propios integrantes de una organización educativa. Una institución en el ámbito organizacional tiene características muy peculiares y afronta problemas también muy peculiares; ya que, la finalidad de una organización educativa, es la de facilitar el desarrollo propicio del proceso enseñanza-aprendizaje de los educandos.

Pero frente a esta realidad, se observa la importancia de los tipos de comunicación y trato que debe de existir entre autoridades, docentes, alumnos, padres de familia y personal administrativo.

Por eso, es necesario crear una atmósfera de cooperación

y corresponsabilidad a través de políticas de delegación de funciones y el trabajo en equipo, que permita mantener un buen clima organizacional en las instituciones educativas. Es recomendable usar las estrategias que las propias ciencias de la conducta nos proponen para fortalecer el desarrollo de un clima organizacional, esto a su vez, fomentará la integración de los agentes de la comunidad educativa a partir de las relaciones humanas cotidianas entre sus miembros, de esta manera se construirá, así; una fuerza colectiva alrededor de los objetivos institucionales sobre la base del compromiso e identificación con la propia Institución Educativa.

De allí, el problema en estudio, debe ser observado y estudiado en sus diversas dimensiones organizacionales; como son: la propia organización del personal, las actividades de planificación, supervisión y control, las políticas de gestión y otros que indudablemente guarden relación con el tipo de relaciones humanas que se practica en las Instituciones Educativas.

El presente trabajo de investigación describe el problema de estudio dentro de su ámbito de integralidad generalizado a otros ámbitos similares a los que conforman la muestra de estudio.

1.1.2. ÁREA AL QUE PERTENECE EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema que formulamos en el presente trabajo de investigación, corresponde al área de la administración y gestión educativa, donde el clima organizacional es una variable de gran importancia y merece ser investigada, en especial al tratar de correlacionarla con las manifestaciones conductuales del personal comprometido.

Mantener un clima organizacional favorable dentro de una Institución Educativa es algo importante para la administración de los recursos humanos y es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los que pretenden dirigir una Institución Educativa tipo empresa. Indudablemente que un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los docentes y discentes.

Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento de responsabilidad y lealtad, como valores que hoy debemos rescatar y que se están perdiendo por las condiciones sociales en que se encuentra la educación en el actual sistema social, también en crisis.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA EN ESTUDIO

El problema de investigación es formulado a través de la siguiente interrogante principal:

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y las relaciones humanas en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, 2008?

Preguntas específicas:

- a. ¿Cuáles son las características del clima organizacional en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa?
- b. ¿Qué tipo de relaciones humanas prima en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa?
- c. ¿Cómo se manifiesta la correspondencia entre el clima organizacional y las relaciones humanas en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como base de estudio el clima organizacional y el tipo de relaciones humanas dentro de las organizaciones educativas, ambas variables son muy

importantes, debido a que en las Instituciones Educativas trabajamos entre y con seres humanos; cuyo objetivo fundamental es la formación de niños y adolescentes que están configurando el desarrollo de su personalidad.

Buena parte de la formación que ofrecemos a nuestros alumnos, está dada, no sólo por lo que decimos en las aulas; sino también, por lo que ellos constatan en nuestro comportamiento cotidiano al ejercer autoridad o resolver un conflicto de una manera justa y democrática, es decir, nos convertimos en modelos de comportamiento para el aprendizaje por imitación del niño o el joven adolescente. Por eso, afirmamos que el clima organizacional también educa o es parte de la formación educativa que queremos para nuestros alumnos, a quienes nos debemos. La experiencia laboral demuestra que un buen clima organizacional y un buen tipo de relaciones humanas contribuye notablemente a la eficiencia, porque interviene como factor fundamental de la gestión: lograr reunir muchas energías para apostar por un beneficio común. Generar un buen clima previene situaciones de enfrentamiento entre los miembros de la comunidad educativa y contribuye a evitar que en las Instituciones Educativas cada uno sólo haga lo suyo o lo mínimo para cumplir.

Por último, consideramos que el clima organizacional es un reflejo de la gestión, pues ésta no sólo es producto de buenas voluntades sino también fruto de elementos administrativos como son: una dirección clara encabezando la voluntad del colectivo, una organización y funciones adecuadas y responsablemente cumplidas, un sistema de comunicaciones transparentes, evaluaciones oportunas y serias, y lo más importante el impacto del conjunto en el aprendizaje de los alumnos.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones humanas en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, 2008.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Identificar las características del clima organizacional que existe en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa.
- b. Reconocer el tipo de relaciones humanas que prima en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito

Gregorio Albarracín Lanchipa.

- c. Establecer la correspondencia que existe entre el clima organizacional y las relaciones humanas en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa.

1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

- **Tiempo disponible:** Desde la entrega de la carta de presentación a la dirección de las Instituciones Educativas Públicas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, hasta la obtención del último instrumento, pasaron algunas semanas en las que muchas fueron las razones por las que no se obtuvo los datos con la prontitud que se hubiese querido, impedimentos como: disponibilidad de tiempo de los profesores y personal administrativo, también el escaso tiempo libre con que disponía al momento de realizar el trabajo de campo.
- **Tipo, cantidad y calidad de los datos obtenidos:** En este aspecto, asumimos que los docentes y personal administrativo, hayan respondido con la mayor veracidad a las afirmaciones formuladas en la escala. Sin embargo, se presentaron algunas consultas que fueron respondidas en el momento.
- **Alcances de la investigación:** El ámbito de la investigación está

circunscrita en Instituciones Educativas Públicas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, a los docentes y personal administrativo del nivel secundario.

1.6. DEFINICIONES BÁSICAS

- **Actitud:** Manera en que percibe su entorno y como se comporta un profesor en relación con los demás. ⁽¹⁾
- **Administración participativa:** Comportamiento activo y comprometido con los objetivos institucionales, de parte del profesor, asumiendo y delegando funciones. ⁽⁴⁾
- **Agente estresante:** Condición que tiende a provocar tensión y conflicto. ⁽³⁾
- **Alienación:** Sensación de ineptitud, soledad y desorientación, falta de interés y compromiso institucional. ⁽²⁾
- **Apoyo psicológico:** Ayuda y orientación de los líderes de una organización a desear participar en una actividad laboral. ⁽⁵⁾
- **Asesoría:** Función de liderazgo por el que se orienta y prepara, alienta y dirige al grupo en el logro de objetivos. ⁽³⁾

(1) CHIAVENATO, I. (2000). "Administración de Recursos Humanos". Bogotá. Mc.Graw Hill. Quinta Edición. P. 161.
(2) SHERMAN, A. y BOHLANDER, G. (1994). "Administración de Recursos Humanos". México. Editorial Iberoamericana. S.A. Novena Edición. P. 69.
(3) DONELLY, J. y otros (1997). "Fundamentos de Dirección y Administración de empresas". Bogotá. Mc. Graw Hill. Octava Edición. P. 460.
(4) HENRÍQUEZ, E. (1998). "Administración del Potencial Humano". Separata. U.P.T. Pp. 70-71.
(5) IVANCEVICH, J. M. (1996). "Gestión Calidad y Competitividad". Madrid. Irwin. P. 371.

- **Compromiso organizacional:** Grado en que el profesor se identifica con la organización educativa. ⁽⁴⁾
- **Comunicación:** Transferencia de información y comprensión de una persona a otra. ⁽¹⁾
- **Conflicto:** Desacuerdo en las metas y formas de alcanzarlas. ⁽²⁾
- **Contexto laboral:** Condiciones de trabajo determinadas por las circunstancias o condiciones socioculturales. ⁽³⁾
- **Cultura organizacional:** Conjunto de valores, convicciones y normas compartidas por los miembros de una organización. ⁽¹⁾
- **Desarrollo organizacional:** Aplicación sistemática de conocimientos científicos y tecnológicos para el logro de cambios organizacionales. ⁽²⁾
- **Ética laboral:** Actitud de los profesores en concebir el trabajo educativo con interés vital y como meta deseable. ⁽⁵⁾
- **Incentivos:** Factores circunstanciales establecidos con el propósito de motivar y mantener el interés y la participación activa de una persona en el logro de objetivos. ⁽⁴⁾

(1) CHIAVENATO, I. (2000). "Administración de Recursos Humanos". Bogotá. Mc.Graw Hill. Quinta Edición. P. 161.

(2) SHERMAN, A. y BOHLANDER, G. (1994). "Administración de Recursos Humanos". México. Editorial Iberoamericana. S.A. Novena Edición. P. 69.

(3) DONELLY, J. y otros (1997). "Fundamentos de Dirección y Administración de empresas". Bogotá. Mc. Graw Hill. Octava Edición. P. 460.

(4) HENRÍQUEZ, E. (1998). "Administración del Potencial Humano". Separata. U.P.T. Pp. 70-71.

(5) IVANCEVICH, J. M. (1996). "Gestión Calidad y Competitividad". Madrid. Irwin. P. 371.

- **Liderazgo:** Proceso de ayuda, orientación y dirección a los demás para que trabajen en función al logro de objetivos de grupo. ⁽³⁾
- **Rol:** Patrón de acciones que se espera de una persona. ⁽¹⁾

(1) CHIAVENATO, I. (2000). "Administración de Recursos Humanos". Bogotá. Mc.Graw Hill. Quinta Edición. P. 161.

(3) DONELLY, J. y otros (1997). "Fundamentos de Dirección y Administración de empresas". Bogotá. Mc. Graw Hill. Octava Edición. P. 460.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la localidad no se encuentran antecedentes de estudio sobre la problemática que se pretende estudiar en el presente trabajo de investigación en el campo de la educación.

2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Es el ambiente generado al interior de una institución pública o privada, a partir de las formas de dirección, trato, motivación, incentivo e interés cotidiano de sus miembros en el cumplimiento de objetivos institucionales. Esta percepción tiene que ver con los niveles de calificación profesional, actitudes, creencias, valores y motivaciones que cada uno tiene y práctica, y que se expresan en las relaciones personales y profesionales de los responsables de la gestión educativa.

Existen diversas definiciones o concepciones del clima organizacional, tales como:

LIKERT. Refiere el clima organizacional como la agradable

atmósfera de trabajo que lleva a desarrollar un mejor rendimiento, donde dirigentes y supervisores involucrados en la investigación reconocieron que los trabajadores están cada vez menos dispuestos a tolerar presiones, controles estrictos y que los conflictos que surgen por estos motivos se reflejan en una baja productividad.⁽⁶⁾

CHIAVENATO. Define el clima organizacional como el conjunto de características que describen a una organización y que distinguen a esa organización de otra. Es relativamente duradera e influye en la conducta de las personas y en la organización en general.⁽⁷⁾

VALENZUELA Y ONETTO. Nos dicen que el clima organizacional, es el resultado de las percepciones que los integrantes de los grupos tienen de la calidad de su interacción social, como parte de una organización y de ésta con el medio. Agregan que se puede medir por la opinión y observación de la conducta de los miembros del grupo conceptualizándose así en una propiedad ambiental de tipo psicológico, fruto del comportamiento, identidad y características de los sujetos pertenecientes al grupo.⁽⁸⁾

(6) LIKERT, R. (1980). "Clima Organizacional y Administración". España. Octava Edición. P. 579.

(7) CHIAVENATO, I. (1981). "Administración Gerencial". Canadá. Cuarta. Edición. P. 139.

(8) VALENZUELA, A. Y ONETTO, L. (1985). "Administración Empresarial". Colombia. Grupo. Editorial Borja. P. 73.

DESSLER. Afirma que aún cuando existe un acuerdo general acerca de la importancia del clima organizacional, hay mucho menos consenso en cuanto a lo que el término significa.⁽⁹⁾

De las definiciones mencionadas anteriormente del concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad para la realización de este trabajo de investigación es la del autor **CHIAVENATO**, quien define al clima organizacional como un conjunto de características, relativamente duraderas y que influye en la conducta de las personas.

2.2.1. ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Veamos algunos enfoques actuales sobre el clima organizacional. Los enfoques que aquí se presentan, se refieren a diferentes descripciones del clima organizacional, desde aquellas que lo consideran como una composición de factores absolutamente objetivos como lo es la estructura con la definición de roles, funciones, reglas y procedimientos, hasta aquellas descripciones que lo visualizan como atributos percibidos subjetivamente, como lo es la presencia o ausencia de cordialidad, calidez y apoyo entre

(9) DESSLER, G. (1996). "Gestión y Administración de Empresas", Alemania. Bilbao. Deusto. P. 244.

miembros de una institución.

2.2.1.1. Enfoque estructural

Este enfoque estudia el clima organizacional como un hecho mensurable, tratando de identificar variables objetivas y útiles, que permitan describirlo. Los partidarios de este enfoque han identificado cinco variables estructurales objetivas que describen el clima organizacional.⁽¹⁰⁾

- **Tamaño:** El tamaño de una organización es a menudo una cualidad que induce al error; ya que muchas veces se presume que una organización grande es fuerte y estable por su tamaño aparente. En efecto, la organización más grande se visualiza como algo impersonal. Ahora bien, aunque la magnitud de la organización total es importante, se ha descubierto que el nivel del individuo dentro de ella es psicológicamente más importante. Es decir, el nivel del empleado en la jerarquía de la organización general tiene un mayor impacto sobre la persona que el hecho de esa persona estuviese trabajando en una organización de mediana o pequeña magnitud.
- **Estructura Organizacional:** La estructura de una organización

(10) UNESCO OREALC. (1994). "Modelo de Gestión". GESEDUCA. Santiago de Chile. Pp. 215.

es importante y está relacionada con su tamaño. En la mayoría de los casos, mientras más grande es la organización, mayor es la distancia social que media entre los ejecutivos principales y los empleados. Esta distancia, a su vez, crea una barrera psicológica entre aquellos empleados que, estando lejos jerárquicamente o simplemente fuera de los centros de poder pueden percibirse a sí mismos como elementos que están fuera de la corriente principal.

Por otra parte, la distancia también contribuye a crear una relación impersonal y genera dificultades para interactuar socialmente con otros trabajadores.

Halpin y Croft: Estudiaron el clima organizacional y lo describieron en términos de la opinión que el empleado se forma de su organización. Afirman, por ejemplo, que las variables más importantes a estudiar dentro del clima organizacional tienen que ver, fundamentalmente, con aspectos tales como: el espíritu, el ánimo de los empleados, la intimidad, la consideración entre los empleados, las actitudes de éstos con la empresa, los jefes y las metas organizacionales planteadas.⁽¹¹⁾

(11) Halpin A. y Croft D. (1979). Citados por Dessler (1996). "Gestión y Administración de Empresas", Alemania. Bilbao. Deusto. P. 375.

- **Complejidad de los sistemas:** La complejidad se puede definir en términos del número y de la naturaleza de las interacciones entre las partes del sistema y puede variar según sea los objetivos institucionales, las tecnologías empleadas, el tipo de liderazgo. Por ejemplo, una parte lo constituyen los diversos departamentos de una organización determinada.
- **Pautas de liderazgo:** Los estilos de liderazgo constituyen un factor determinante, pues participa en la creación del clima que influirá a su vez en resultados tales como la satisfacción y la productividad como la satisfacción y el logro de objetivos.
- **Dirección de las metas:** Las organizaciones se diferencian entre sí según las metas que se proponen alcanzar. La variación de éstas, constituyen una base para clasificar las organizaciones. Pueden coexistir en una misma Institución Educativa, al mismo tiempo, diversas metas organizacionales, aunque hay ciertamente una o unas metas, más importantes que otras.

Las metas organizacionales afectan las conductas de los docentes, ya que el logro de los objetivos y metas provee oportunidades para el otorgamiento de recompensas y sanciones.

2.2.1.2. Enfoque subjetivo

Este enfoque describe el clima en base a las opiniones que las personas se forman de la organización. Lo importante en este enfoque, es la percepción que tienen los docentes acerca de ocho conductas descriptoras del clima, de las cuales cuatro corresponden a aspectos de la conducta de los mismos docentes y cuatro acerca de la conducta del Director(a).⁽¹²⁾

A. Conductas de los docentes

- **Despreocupación:** Tendencia a no estar cumpliendo con el trabajo que deben desempeñar.
- **Obstrucción:** Idea de los profesores que el Director(a) les encarga deberes rutinarios innecesarios.
- **Espíritu:** Los profesores ven satisfechas sus necesidades sociales y se sienten realizados en sus trabajos.
- **Intimidad:** Disfruta de una relación amistosa entre los docentes.

B. Conductas del Director(a)

- **Reserva:** Conducta excesivamente formal e impersonal del Director(a).

(12) GARCÍA HOZ, Víctor. (1993). "Organización y Gobiernos de los Centros Educativos". Colombia. Bogotá. Grupo Editor Quinto Centenario. P. 79.

- **Énfasis en el rendimiento:** El Director(a) enfatiza el rendimiento en un papel de capataz.
- **Empuje:** El Director(a) se esfuerza porque la organización camine junto al personal, hacia las metas y esto es juzgado como positivo por los docentes.
- **Consideración:** El Director(a) mantiene un buen trato con todo el personal.

2.2.1.3. Enfoque integrado

Actualmente la tendencia es concebir al clima organizacional en una naturaleza doble, es decir, tanto estructural como subjetiva. Es así como el clima es concebido como la constitución de efectos subjetivos percibidos del sistema formal y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada. Este enfoque identifica nueve dimensiones, que definen el clima organizacional.⁽¹³⁾

- **Estructura:** Son las opiniones que tienen los profesores acerca de la cantidad de reglas, limitaciones, procesos y trámites que existen en la organización.

(13) Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú. (1995). "Administración Educativa II". Perú. Lima. Pp. 225.

- **Responsabilidad:** Es el sentimiento de ser cada uno, su propio supervisor no tener que consultar con nadie sobre las decisiones asumidas en cumplimiento del cargo o función.
- **Recompensa:** Es el sentimiento que tienen los docentes hacia la organización que recompensa positivamente el esfuerzo realizado. Es también equidad percibida en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo:** Es el sentimiento percibido por los docentes acerca de los riesgos y desafíos que implica la ejecución del trabajo.
- **Cordialidad:** Es el sentimiento general de calidez que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo. También se define en términos de las relaciones de amistad que se establece entre el equipo de docentes.
- **Apoyo:** Se le define en términos de apoyo recíproco, que se recibe o que se ofrece dentro del equipo.
- **Normas:** Es la importancia percibida de las reglas y metas implícitas y explícitas junto a las normas de desempeño.
- **Conflictos:** Es percibido como el sentimiento que tanto los directivos como otros miembros se interesan por escuchar diferentes opiniones.

- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a una organización y a un grupo humano. También es sentirse y actuar como un miembro valioso dentro del equipo de trabajo.

En suma, se refieren básicamente a los aspectos personales y subjetivos en los trabajadores y no a variables objetivas estructurales como la producción o el tamaño de la organización, entre otros aspectos anteriormente descritos.

Para generar un clima organizacional bueno en una Institución Educativa, son diversas las estrategias que se pueden adoptar. Para esto el equipo de docentes conjuntamente con el Director(a) seleccionará aquellas que les parezca viables y necesarias, acordes a los valores y objetivos del proyecto educativo institucional (PEI).

A continuación presentamos algunas estrategias centradas:

- Desarrollar la autoestima y afirmación personal, a través de una adecuada definición de políticas de motivación y estímulo.
- Crear una atmósfera de cooperación y corresponsabilidad, a través de políticas de delegación de funciones y el trabajo en equipo.
- Solucionar problemas de comunicación y coordinación, para lograr acuerdos concertados.

Siguiendo el proceso evolutivo que ha tenido desde sus inicios en 1948, la investigación actual enfrenta la definición e importancia en la composición de aspectos que rodean al clima organizacional y su entorno. Los aspectos más importantes en cuanto a la definición de un organismo social y relaciones interpersonales como organización es el clima organizacional y relaciones humanas.

Al entrar la investigación a la nueva faceta arriba mencionada ha sido el reto principal de la dirección educativa, establecer la nueva definición de su clima organizacional. El hecho de que la educación formal se desarrolle en un escenario propio, exige del estudio del clima organizacional que mayormente se desarrolla en los ámbitos educacionales y que de alguna manera van a ejercer influencia en las relaciones humanas, motivo de nuestra investigación. En el maestro recaen las funciones de enseñanza, asesoría e investigación; además del fortalecimiento del nivel escolar que se imparte a los alumnos.

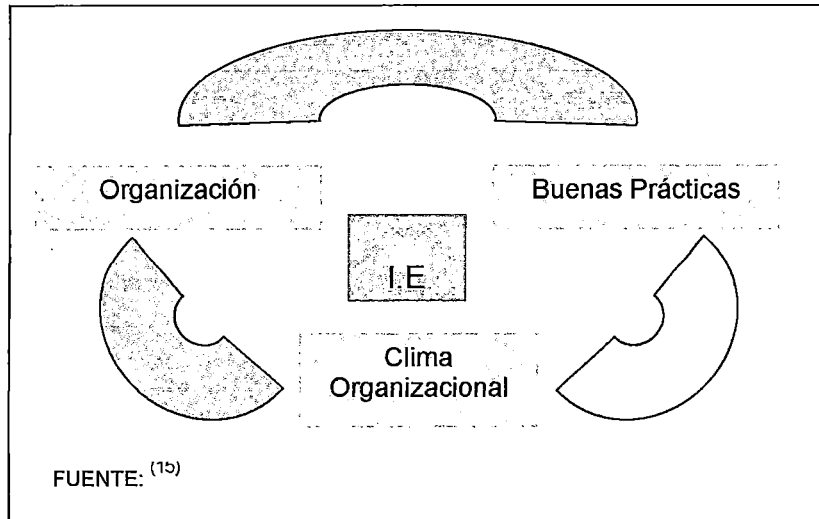
En otro orden de ideas, los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada institución posee características únicas, que serán las siguientes, de acuerdo a **Davis Newstrom y Robbins**

como motivación, satisfacción, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional, estrés, conflicto, etc.⁽¹⁴⁾

En todo caso, las relaciones humanas entendidas como las formas en que nos comunicamos como seres socializados, tiene que ver de alguna manera con el ámbito organizacional de una institución, lo cual es muy significativo, al tratarse de organizaciones educativas que tienen como misión importante moldear y formar personalidades en nuestros niños y adolescentes, que nos observan como modelos de comportamiento.

Como ya sabemos, las Instituciones Educativas tienen una organización; y es dentro de ella donde se deben aplicar las buenas prácticas que los conduzcan finalmente a una mejor condición de clima organizacional.

(14) NEWSTROM, D. y ROBBINS. (1999). "El Clima Organizacional". Estados Unidos de Norteamérica. New York. Revista de Educación. N°.124. P. 5.



De los enfoques existentes sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Goncalves. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un empleado no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el empleado de estos factores.⁽¹⁶⁾

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima

(15) DE LEÓN ESTAVILLO. V. (1997). "ABC del Desarrollo Organizacional". México. Editorial Trillas. P. 49.

(16) GONCALVES (1997). "Dirección Administrativa", Cuba. Editorial Iberoamericana. S.A. Tercera Edición. P. 89.

organizacional se originan en una gran variedad de factores, tales como:

- El liderazgo y las prácticas de dirección, caracterizadas éstas por los tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otras. Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, como pueden ser sistemas de comunicaciones, relaciones de dependencia, procesos, políticas de operación, sistemas de promoción y remuneración.
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo, con aspectos tales como: innovación, aportaciones, colaboraciones, apoyo social, interacción con los demás miembros.

Basándonos en las consideraciones anteriores, podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

“El Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento del personal, que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, permanencia).⁽¹⁷⁾

(17) GONCALVES (1997). “Dirección Administrativa”, Cuba. Editorial Iberoamericana. S.A. Tercera Edición. P.155.

2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las características de un sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la institución y sobre su correspondiente comportamiento, dicho comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para él mismo, por ejemplo: productividad, satisfacción, adaptación, etc.

Los nueve puntos que a continuación se mencionan, ayudarán a explicar el clima existente dentro de una organización.⁽¹⁸⁾

- **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la institución acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, etc., que rigen el desarrollo de su trabajo.

La medida en que la institución pone el énfasis en la burocracia, contra el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y con poca estructura.

- **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la institución acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es también, la medida en que la

(18) GONCALVES (1997). "Dirección Administrativa", Cuba. Editorial Iberoamericana. S.A. Tercera Edición. P.216.

supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. En este sentido se aclara quién es responsable de qué, y quién vigila el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en la que se utiliza más el estímulo, que el castigo.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la institución acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto, entre compañeros del mismo, así como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la institución, sobre las normas de rendimiento.
- **Conflicto:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la institución, tanto trabajadores o empleados, como mandos medios y superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la institución, que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución.

2.2.3. FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las funciones del clima organizacional dentro de la institución, se pueden traducir como el cumplimiento de los objetivos que se plantean en este apartado. En la siguiente tabla, se enuncia el objetivo a alcanzar, así como una descripción de estos, para poder determinar y enfocar las estrategias de cumplimiento con los mismos.⁽¹⁹⁾

(19) DE LEÓN ESTAVILO. V. (1997). "ABC del Desarrollo Organizacional". México. Editorial Trillas. P.59.

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
1. Vinculación	Lograr que cada grupo que actúa mecánicamente (un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza), se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles. Facilitando su trabajo.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Acercamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la productividad	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer. Saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización. ¿Se insiste en correr riesgos calculados o

	es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno, la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los jefes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones, son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Por ejemplo: si nosotros cumplimos con el objetivo de **vinculación**, lograremos que el personal que labora diariamente se, sienta comprometido para el cumplimiento de los objetivos de trabajo comunes, cuyo beneficiario es la institución.

2.2.4. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como ya se mencionó en párrafos anteriores, toda organización tiene implícito un clima organizacional, bajo el cual se desarrollan las actividades diarias de trabajo. Por lo tanto, debemos mencionar que este clima organizacional es susceptible de cuantificar a través de instrumentos como son cuestionarios y

entrevistas, diseñados para obtener información acerca de los estímulos y las respuestas que estos mismos producen, a través de la actitud en el trabajo del personal.

a. Actitud

"Un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta".

"Una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo".

"Definimos entonces actitud como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente".⁽²⁰⁾

b. Estímulo – respuesta

Un estímulo no siempre recibe la misma respuesta. Debemos reconocer la importancia del organismo para influir en la conducta. El estímulo causado por el pinchazo de un alfiler acarrea casi siempre una contracción rápida como respuesta;

(20) FERRER PÉREZ, L.(1985). "Guía Práctica del Desarrollo Organizacional". México. Editorial. Trillas. P. 267.

pero en planos más elevados, la conducta no puede ya reducirse a simple relación estímulo-respuesta, sino que depende en gran medida de la forma en que el individuo reciba el estímulo.

Toda conducta compleja depende de la forma en que la experiencia enseña al individuo a captar el ambiente que lo rodea. Ejemplo: El directivo de un área se sorprende al saber que su oficina, que él considera un lugar amistoso, atractivo e interesante, no es vista así por los demás.

La sencilla explicación, es que otras personas no "experimentan" la misma oficina, desde el punto de vista de sus necesidades, la oficina es un lugar muy diferente al que "experimenta" el directivo.

Para cada grupo separado dentro de la Institución Educativa, cada individuo percibe todo de acuerdo con sus propias actitudes y perspectiva mental. Esto significa que es imposible comprender cualquier acción, sin tomar en cuenta la forma en que la situación se manifiesta al individuo.

Toda conducta es susceptible de ser comprendida se aprecia en su propio contexto, en tanto que tomada aisladamente,

bien puede parecer ridícula.

Es como si mirásemos desde la ventana de nuestra oficina a la plaza de enfrente y, al ver a un hombre que baila, grita y se retuerce extraordinariamente, pensaríamos que está loco de remate, sin discusión posible. Pero, si nos acercamos y vemos que lo atacaba un enjambre de abejas, sus acciones se volverían inmediatamente comprensibles.

Si queremos indicar que determinada conducta resulta inadecuada para enfrentarse a una situación dada, tenemos derecho a describir algunas acciones como irracionales, pero ninguna conducta es irracional en el sentido de ser incomprensible o carecer de causa. Es un principio fundamental de la psicología, que el **Dr. Norman Mayer** expresa así:

"Toda conducta tiene una causa. Y en vista de esto debemos reconocer que lo que un hombre hace, sea lo que sea, tiene una razón buena y suficiente. Si alteramos tal razón o causa, entonces y sólo entonces cambiará su conducta".⁽²¹⁾

(21) MAYER, Norman. (1987). "Conciliación de Conflictos". México. Editorial SITESA. P. 68.

Lo que deseamos demostrar es que toda conducta es susceptible de comprensión, sin importar su aparente simplicidad o complicación. No podemos explicar la conducta inconveniente del grupo, en función de la psicología anormal del individuo.

Cabe mencionar que la dirección de atención al derechohabiente cuenta con la infraestructura necesaria para realizar la medición del clima organizacional en la organización educativa, dicha medición se realiza mediante la aplicación de cuestionarios a diferentes áreas, cuyos resultados se analizan para tener un diagnóstico y percepción del clima organizacional; con base en este, se diseña el plan de acciones a corto y mediano plazo, así como las estrategias necesarias para que el clima organizacional mejore día con día. Para mejorar se necesita la participación activa de los miembros de cada área, aportando ideas y sugerencias mediante los canales de comunicación.

c. Otros factores

Hay otros factores que influyen en el clima organizacional: como es, la formación profesional, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, entre otros.

El clima organizacional distingue a las instituciones de éxito, de las instituciones mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión.

2.2.5. RESULTADOS ESPERADOS DE UN DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La siguiente lista muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del diagnóstico del clima organizacional:

a. Realimentación: Se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio, si la retroalimentación no es amenazadora.

Esto es, se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional.

b. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales: A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, entre otros factores, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la

conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

- c. Incremento en la interacción y la comunicación:** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia, lo cual permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.
- d. Confrontación:** Se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. La recomendación en el caso de que llegue a ser un conflicto, sería optar por el cambio de roles y argumentos entre las partes relacionadas o buscar arreglarlo con la participación de un tercero.
- e. Educación:** Referida a las actividades diseñadas para mejorar.
- La capacitación.

- El conocimiento y los conceptos.
- Las creencias y actitudes anticuadas.
- Las habilidades.

Esta puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio.

- f. Participación:** Las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.
- g. Energía y optimismo crecientes:** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados.

Estos son algunos de los elementos que se deben considerar cuando se planifican los programas de la organización.

2.2.6. CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN EXITOSA

Antes de enunciar y definir los factores que ayudan a tener en las diferentes áreas buenas prácticas, comenzaremos por mencionar las características de una **organización**, pues es dentro de ella, donde se gestionan las prácticas que conducen a un buen clima organizacional, ésta es entendida como:

“Una unidad social constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminados, que se rige por un marco normativo y se estructura con un centro de autoridad y decisión que regula y controla su operación para el cumplimiento de sus objetivos; entre sus elementos destacan procesos y personas”. ⁽²²⁾

En este sentido, hay cinco hechos comunes que definen a una organización:

- Una organización siempre incluye personas.
- Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan.
- Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura y procesos.

(22) MAYER, Norman. (1987). “Conciliación de Conflictos”. México. Editorial SITESA. P. 173.

- Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
- Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

Es importante conocer también el concepto de **institución**, pues es el caso particular al que se enfocará el presente trabajo.

“Organismo creado por el Estado para desempeñar una función permanente de interés público con orientación educativa, económica, social, política, cultural o tecnológica, que proporciona servicios que respondan a las necesidades de la gente”⁽²³⁾

Los principales elementos que la forman son:

- Personal
- Sistemas y subsistemas
- Tecnología
- Recursos económicos

(23) MUÑOZ, J. (1986). “Introducción a la Administración”. México. SITE S.A. P. 253.

- Infraestructura

Los fines de una **organización** no pueden reducirse a una sola dimensión, como puede ser el **aspecto económico**, sino que han de satisfacer como mínimo cuatro aspectos:

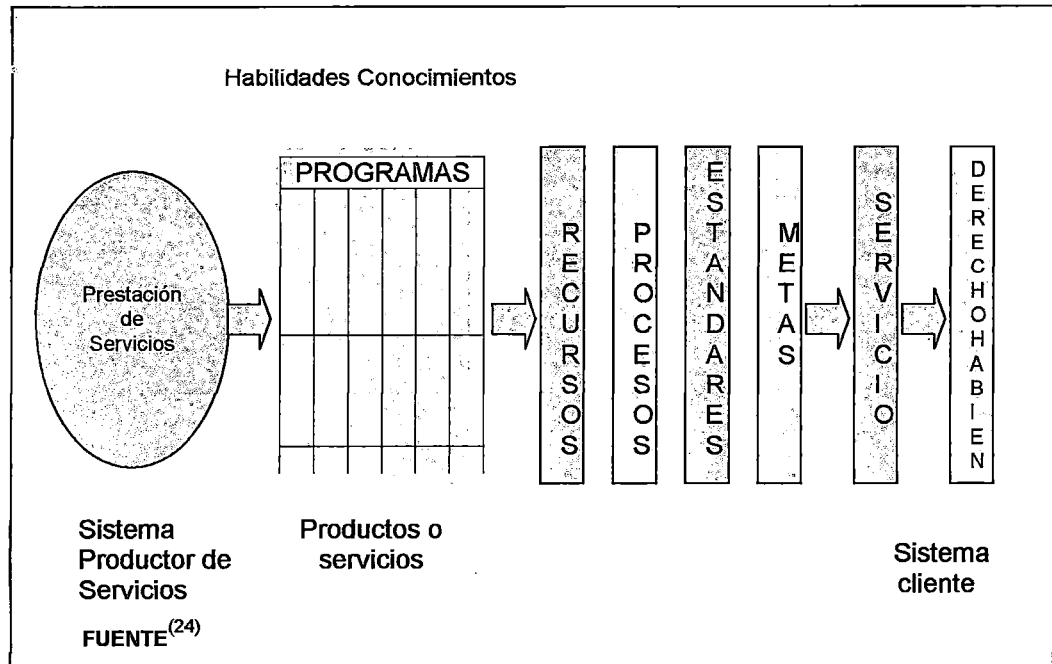
- Generar valor económico.
- Producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales.
- Mantener su continuidad a través del tiempo.
- Perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

Por lo tanto, las características de una organización exitosa son:

CARACTERÍSTICAS	APLICACIÓN
1. Inclinación por cumplir con la tarea, por lograr un objetivo común; mediante la planeación y programas de trabajo.	Aprendizaje en la acción y documentación del proceso.
2. Permanecer cerca del usuario o cliente.	Contar con sistemas que brinden información cliente interno/externo y desarrollar una buena actitud de servicio.
3. Autonomía e iniciativa.	Dentro del modelo organizacional

	que se tenga, asumiendo los riesgos que implican las decisiones, en beneficio de la misma.
4. Productividad a través de la gente.	No necesariamente con la última o mejor tecnología.
5. Manos a la obra, impulsando valores.	No solamente predicar, sino dar el ejemplo. Actuar aplicando los valores.
6. Apegarse a la labor.	Ser excelente en lo que se hace. "Zapatero a sus zapatos".
7. Formas de trabajo simple y staff reducido.	Simplificar lo más posible la administración. Reducir la burocracia.
8. Capacidad para tomar decisiones de manera congruente.	Se puede intervenir en forma general. Una vez tomada la decisión hay que seguirla; si no, no se sabe dónde estuvo el éxito o fracaso.

En este sentido, hay elementos básicos que debe cumplir una organización; esto desde el punto de vista de sistemas, como por ejemplo: un sistema cliente o derechohabiente y productor de servicios, como se muestra en la siguiente gráfica:



a. **Sistema productor:** Este surge por un sistema cliente que lo necesita, puede ser productor de bienes de servicios o bienes de consumo.

b. **Programas:** Para llegar a las metas se necesitan programas:

- **Entrada de conocimientos:** ¿Por qué lo hago?, ¿cómo lo hago?
- **Habilidades:** Capacidad y disposición para ejecutar el trabajo.
- **Recursos:** Financieros, humanos, materiales.

Procesos: Conjunto de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

(24) OLSON MANCUR. (1992). "La Lógica de la Acción Colectiva". México. Editorial Limusa. P. 167.

- **Estándares:** Patrones fijados para la medición del trabajo.
 - **Metas:** Son parámetros tangibles, cuantificables y verificables, referentes a la misión de una institución.
- c. **Servicio:** Es la utilidad o el provecho que resulta para una persona, lo que otra realiza en atención suya.
- d. **Sistema cliente:** Sistema receptor de servicios, con necesidades básicas y deseos.

2.2.7. PRINCIPALES FACTORES PARA LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA OFICINA

Según **DAVIS Y NEWSTROM**, los siguientes factores son recomendaciones o sugerencias que ayudan a generar buenas prácticas en la realización del trabajo cotidiano dentro de las organizaciones; así como encauzar estos factores de una manera eficiente, para generar un buen clima organizacional, y así aumentar la productividad en el trabajo.⁽²⁵⁾

(25) DAVIS Y NEWSTROM. (2000). "Comportamiento Humano en el Trabajo". México. Editorial Mc Grw-Hill. Décima. Edición. P.69.

2.2.7.1. AUTORIDAD

Es la "potestad, facultad y poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada". Cada posición concreta tiene derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición. La autoridad por lo tanto se relaciona directamente con la posición del titular dentro de las instituciones y no tiene nada que ver con la persona en forma individual, para lo cual se sugiere lo siguiente:

- Los servidores públicos deberán ser capaces de entender su ubicación dentro de la estructura institucional, estableciendo canales de comunicación adecuados.
- El servidor público debe tener muy claramente definido lo que se le pide, no ser inconsistente con su responsabilidad y grado de contribución, con los propósitos generales de la institución.
- El servidor público debe entender que lo que se le pide es compatible con sus principios éticos y morales, lo que deberá estar considerado en el **código de actuación** de la organización.
- El servidor público debe tener la capacidad profesional, física y mental para cumplir lo solicitado por el mando superior. Una demanda fuera del contexto profesional, físico o mental de este, no podrá ser cumplida y por lo tanto no cumplirá los objetivos

propuestos.

2.2.7.2. DELEGACIÓN

La delegación, es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacerlo todo.

a. Proceso de delegación: Posiblemente es el capítulo de más importancia en el desarrollo de toda organización como un todo, sin pautas de delegación perfectamente claras, no será posible cumplir los fines concretos de la delegación de autoridad, dichos pasos a seguir son:

- **Asignación de deberes:** La alta dirección es responsable de la organización, tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a los servidores de mando medio e intermedio, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **Transferencia de autoridad:** Cuando se delega la autoridad correspondiente, es más fácil que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto, se podrán cumplir los fines concretos de la institución como un todo.
- **Asignación de responsabilidad:** La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la

autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.

Por lo tanto, la delegación de responsabilidad no nos libera del cumplimiento de la misma ante los mandos que nos la delegaron a nosotros. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso.

"Somos responsables de la delegación de responsabilidad y de los resultados de esa delegación ante nuestros superiores".

El organigrama de la institución nos ayuda a conocer nuestra ubicación organizacional dentro del mismo; por lo tanto hay que tomarlo en cuenta para la delegación de autoridad en las áreas de trabajo.

2.2.7.3. COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación mantiene comprometido al personal que labora dentro de la institución; por lo tanto, siempre se deben buscar los medios más adecuados para su difusión de acuerdo al tipo de información que se maneje y también de acuerdo al personal al que va dirigido.

A continuación, se presentan cuatro ejemplos comunes en el desarrollo del proceso de comunicación dentro de una institución:

a. No decir nada (vacío de información): Una institución pública dio a conocer una nueva variedad de servicios a través de internet, acompañada por una campaña publicitaria. Sin embargo, no hubo una previa presentación interna.

Los empleados al conocer la noticia por terceros sobre el nuevo servicio que promovía la institución para la cual trabajan, el sentido de pertenencia de los empleados resultaron seriamente dañados. Y sin él, se pierde uno de los pilares de una relación laboral sana.

Para dar solución a este caso, se establecieron juntas periódicas donde todas las áreas de la institución dedicaban tiempo específicamente para saber qué, cómo y cuándo comunicar eventos de relevancia general, esto de manera programada, permitiendo asegurarse que el personal conociera los nuevos servicios.

La evidencia de este tipo de reuniones estaría dada de acuerdo a las siguientes recomendaciones:

- Listas de asistencia.
- Minutas de acuerdos y compromisos.
- Notas informativas.
- Circulares.
- Difusión de las innovaciones.
- Mejora de servicios y proyectos.

b. Decir una cosa y luego otra (inconsistencia del mensaje): La alta dirección de una institución resumió y difundió el nuevo anhelo institucional con una frase: **“calidad total”**. Al cabo de un año la institución reforzó su plan para atender más usuarios y mejorar sus servicios. Entonces, el mensaje que se lanzó se sintetizaba en otro mensaje: **“mejora continua”**.

Al siguiente año, de nuevo hubo un cambio. Ahora era: **“eficientar los procesos”**. Al cabo de unos meses, la alta dirección se percató de que los empleados estaban francamente desconcertados y que cada uno seguía las directrices que le convenían.

Como una solución a este caso, la institución creó un taller semanal para fomentar la comunicación del enfoque directivo,

hacia la calidad total. Por medio de tal ejercicio buscó definir un solo mensaje (con sus derivados) que fuera claro, perdurará y cohesionará a toda la institución. Los mensajes deben ser claros y visibles a todos los integrantes de la organización, a efecto de que los conozcan, compartan y se comprometan con ellos.

- c. **Callar:** En otra institución, luego de escuchar las quejas de sus empleados, el Director(a) de recursos humanos terminaba las juntas con una frase amenazante: "Si no te gusta tu trabajo, ya conoces la salida".

Bajo esas circunstancias, la dependencia comenzó a ser vista por los trabajadores simplemente como un escalón mientras conseguían una mejor colocación. En épocas de crisis el cinismo es moneda común. Como hay una larga fila de aspirantes a la institución no le molesta dejar ir a sus integrantes.

Se suele perder de vista lo más importante, que los costos de capacitar a un nuevo empleado a la larga pueden resultar mucho más costosos.

Una vía de solución para este caso, fue que el titular de esa dependencia, al conocer el comportamiento de su subalterno,

trató de recuperar la dimensión humana del trabajo realizando reuniones periódicas, en donde daba un mensaje motivador y de aliento, así como un reconocimiento por escrito o un presente relacionado con su trabajo. Debemos comunicar las ideas, sugerencias e inconformidades mediante una manera apropiada y siempre utilizando los canales de comunicación establecidos; así como las aportaciones deberán presentarse por su importancia, frecuencia e impacto.

- d. No escuchar nada (mala retroalimentación):** Una dependencia pública elaboraba periódicamente encuestas de satisfacción interna. En un principio los empleados participaron de manera entusiasta; sin embargo, como sus inquietudes y sugerencias no eran tomadas en cuenta, terminaron por no prestarles atención.

El problema de muchas instituciones no es la falta de mecanismos de retroalimentación con sus empleados sino que, en última instancia, a la información así obtenida no se le aprecia y no tiene seguimiento. De tal suerte, que el proceso puede hacer más daño que beneficio.

Como parte de la solución a este caso, la institución instauró una política que obligaba a los directivos a dar

respuestas puntuales a cada uno de los comentarios vertidos por sus subalternos.

Al analizar estos casos, nos damos cuenta de la influencia y las consecuencias que puede ejercer una mala comunicación interna entre el personal que labora en una institución. Por lo tanto siempre se deberá cuidar este factor, de tal manera que no nos veamos reflejados en alguno de los casos anteriores.

Hay que recordar que con una comunicación eficiente, tendremos la capacidad de escuchar y de generar opiniones, sugerencias o nuevas ideas que pueden facilitar el logro de los objetivos comunes de trabajo, y al mismo tiempo, mejorar la convivencia en el desarrollo del mismo.

Para tal efecto se sugiere el uso de pizarrones, trípticos, cartelones, además de los oficios, en donde se de a conocer información actual y relevante para las personas que laboran en las diversas áreas de trabajo; por ejemplo, el cumplimiento de las metas de trabajo, la evaluación por el usuario, etc.

2.2.7.4. TOMA DE DECISIONES

Las principales ideas de cambio o innovación provienen generalmente de quién desempeña cotidianamente la función.

La toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros nos pasamos todos los días de nuestra vida tomando decisiones. Algunas de estas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son decisivas en ella.

La toma de decisiones en una institución se aplica a todo un grupo de personas que estén apoyando el mismo proyecto. Debemos de empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando.

El proceso racional de toma de decisiones, tiene los siguientes pasos:

- a. Determinar la necesidad de una decisión.
- b. Identificar los criterios de decisión.
- c. Asignar peso a los criterios.
- d. Desarrollar las alternativas más importantes.
- e. Evaluar las alternativas.

f. Seleccionar la mejor alternativa.

Para este punto, se sugiere el uso de herramientas de calidad como son: el diagrama de **Pareto**, el diagrama de **Ishikawa**, el diagrama de **afinidad**, el diagrama de **relación**, entre otros. De tal manera que las decisiones que tomemos sean objetivas y adecuadas para dar respuesta a las situaciones reales de trabajo.

2.2.7.5. PREVENCIÓN DE PROBLEMAS

Basados en las experiencias que caracterizan a las buenas prácticas, los servidores públicos de algunas dependencias han experimentado con magníficos resultados que para establecer buenas relaciones entre ellos y los subalternos, y en general para mantener un buen clima de relaciones laborales, recomiendan aplicar, las siguientes reglas de oro para dirigir al personal:

- a. Mantenga a cada uno perfectamente informado de como **PROGRESA** en su trabajo. Para esta situación se recomienda el uso de tableros de metas y resultados.
- b. Reconozca los **MÉRITOS** a quién los tenga. Debemos divulgar las aportaciones y los resultados obtenidos.
- c. Avise con anticipación a su personal los **CAMBIOS** que le afecten, directa o indirectamente.
- d. Utilice del mejor modo la **APTITUD Y HABILIDAD** de cada uno.

Para este punto se sugiere la integración de equipos de trabajo, caracterizado por:

- La integración de al menos dos personas, los cuales buscan un objetivo común.
- Cada uno aporta ideas, experiencias y conocimientos específicos (expertos).
- Elaborar proyectos, atender problemas y/o desarrollar estudios especiales.

Los beneficios del trabajo en equipo se consiguen, cuando los grupos logran adquirir las habilidades para operar cooperativamente y dominan procesos internos de trabajo para canalizar productivamente el esfuerzo colectivo. Son más responsables, flexibles y ágiles, además esquivan muchos de los problemas de la estructura funcional y fomentan un mayor compromiso.

A. Cómo tratar al personal

Hasta aquí, hemos mencionado las reglas prácticas para dirigir al personal, que son la base para mantener buenas relaciones y prácticas en el trabajo. Su uso permanente creará un sentimiento de lealtad, cooperación y respeto de parte de sus subordinados. Estas reglas nos evitarán muchas dificultades,

dado que todas las personas son diferentes y veremos que es lo que las hace distintas.

Sabemos muy bien que el trabajo es un factor determinante en la vida de una persona, y este es un factor que hace diferencias entre unas personas y otras; otros factores que influyen son: edad, salud, familia, educación, valores y creencias.

Estos puntos hacen a las personas diferentes y por lo tanto con necesidades distintas unas de otras.

Teóricamente se pretende que la persona cuando está en su actividad laboral deje parte de su ser en casa. No es posible y tampoco sería mentalmente sano para el individuo. El es un todo y ese todo le acompaña a donde vaya.

B. Las recomendaciones son las siguientes

- **No discutir:** Al discutir con un subalterno sólo obtendremos palabras sin fundamento, verdades deformadas, exaltación, alteración, etc.
- **Animar a las personas a hablar de algo importante para ellas:** Cuando la conversación se torna difícil, debemos intentar introducir en la misma un asunto personal y

agradable. Puede parecer fuera de lugar, pero en algunas ocasiones por medio de este medio se averiguan los estados anímicos del subalterno y las razones que motivaron el problema.

- **No interrumpa, ni sea usted el que hable todo:** Es muy importante no interrumpir la versión de los hechos del subalterno, espere y escuche con atención. Tendrá información de gran interés a la hora de tener que proceder en consecuencia.
- **No se precipite a sacar conclusiones:** No tenga prisa en sacar conclusiones, procure si es posible escuchar al subalterno con la mente despejada de prejuicios previos y aténgase a los hechos. Si usted saca conclusiones previas, está ayudando a la persona a cerrarse y no logrará conocer en profundidad el tema.

Meditate – Juzgue – Decida

- **Escuche con interés:** Demuestre interés en lo que le está relatando el subalterno, es la mejor forma de demostrar que le interesa encontrar la verdad por encima de todo.

También se recomienda la creación de grupos de análisis y mejora y/o círculos de calidad con la finalidad de mejorar el liderazgo y las habilidades directivas; así como crear un ambiente en el cual todos estemos más concientes de efectuar nuestro trabajo con calidad, de evitar y solucionar problemas y la necesidad de tener una mejora continua.

2.2.7.6. ESTABLECIMIENTO DE METAS EN LA OFICINA

a. Definición de las metas

Deben de establecerse metas apropiadas, éstas deben estar a medida de las personas y no deben ser metas demasiado bajas o demasiado altas. Si las establecemos demasiado bajas, lograremos los objetivos primarios pero bajará la productividad. Si son demasiado altas se harán irrealizables desde un principio y no serán motivo de reto.

El objetivo es fijar metas suficientemente altas para que la gente se esfuerce en alcanzarlas y suficientemente factibles de alcanzar para que sean realizables.

b. Cómo y dónde fijar las metas

Hay que tener claros los elementos que definen una meta dentro de la oficina, por mencionar algunos, serían los siguientes:

- Objetivos.
- Cantidad de trabajo a realizar.
- Calidad del trabajo realizado.
- Costo de realización del trabajo o insumos utilizados.
- Tiempo estimado de realización.

La finalidad es aumentar la cantidad y calidad del trabajo, y reducir en lo posible los costos y tiempo de realización.

Para establecer una meta debemos identificar objetivos comunes, y así podremos definir las áreas de responsabilidad en términos de los resultados esperados, utilizando estos objetivos como guías de operación, (administración por objetivos).

En el caso de las Instituciones Educativas, cuenta con metas educacionales y son de estas metas generales, donde se desprenden las metas específicas en cada área de trabajo, dirigiendo nuestros esfuerzos hacia el cumplimiento de las mismas.

Las contribuciones, entre otras serían:

- Mayor capacidad de negociación, con un enfoque integral.
- Contar con temas históricos, que nos permita analizar tendencias e impactos.

- Evaluaciones del desempeño, con mayor precisión.
- Contar con estándares, como auxiliares para definir nuevas metas.

2.2.7.7. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

a. La importancia del entrenamiento y desarrollo

Para ser mando debemos tener la capacidad necesaria para conseguir que nuestros subalternos ejecuten el trabajo encomendado. Nosotros reclamaremos "calidad", para lograrla tenemos que entrenar, desarrollar y motivar a nuestros trabajadores.

El entrenamiento y la capacitación es el camino que conduce al crecimiento integral de la institución como tal, así como de la unidad administrativa y del propio individuo.

Si nosotros esperamos que el personal supere las normas y ascienda a mayores niveles de responsabilidad, es necesario que la persona reciba entrenamiento, el cual le dará mayores aptitudes y lo tendrá en disposición de que cada día admitirá mayores desafíos.

Cuando nos preocupamos del entrenamiento y capacitación del personal, estamos capitalizando nuestro "ejército" y con sacrificio a corto plazo, crearemos colaboradores sólidos a mediano y largo plazo. Ese será nuestro mayor capital en la organización.

b. Entrenamiento y autoestima

El entrenamiento es uno de los métodos de mayor eficacia para crear confianza en uno mismo y autoestima. La capacidad de una persona para alcanzar el éxito, depende sobre todo de la confianza que tenga en sí misma. Cuando creemos en nosotros mismos, estamos en condiciones de explotar y desarrollar nuestro propio potencial. Nos liberamos de las cadenas de la duda y descubrimos que somos capaces de realizaciones ilimitadas.

Cuando enseñamos a alguien una nueva habilidad, estamos acrecentando el valor de esa persona en la institución. Sigamos el proverbio **"Demos pescado a una persona y comerá un día, enseñémosle a pescar y comerá toda la vida"**.

El conocimiento le da a la persona independencia y esa independencia es el cimiento de su propia autoestima.

2.2.7.8. RECONOCIMIENTO

a. La importancia del reconocimiento

Toda nuestra lucha diaria está dirigida a recibir el reconocimiento por nuestra actitud y es tan necesario como el alimento para el crecimiento y el bienestar de la persona.

Una de las tareas que tiene encomendada el mando es lograr que la gente sienta que está triunfando. Cuando la gente experimenta ese sentimiento, actúa en concordancia con él. Si es reconocida su realización, se siente importante y se esfuerza en realizar más trabajos con excelencia, para recibir un nuevo reconocimiento y experimentar sentimientos positivos.

b. Forma de reconocer a la gente

Existen infinidad de formas para reconocer a la gente, la forma que sea elegida por nosotros debe ser un mensaje que sobrepase el contenido del reconocimiento y se extienda a todos los involucrados.

Veamos algunas formas de reconocimiento:

- **Elogio:** La utilización del elogio debe ser cuidadosamente preparada. Asegúrese que sus palabras reflejen

adecuadamente sus verdaderos sentimientos acerca de la realidad de la persona indicada.

- **Juicio respecto del rendimiento:** Un juicio con criterio acerca del rendimiento es uno de los mejores modos y más importantes de reconocer a una persona. Cuando se reconoce a una persona por su actuación, debe asegurarse de aportar una lista tan completa y concreta como sea posible de sus propias realizaciones. Cuando lo lea el interesado tiene que obtener un cuadro suficientemente claro y concreto de sus éxitos.
- **Ascensos:** Cuando el reconocimiento es con base en ascensos, debemos estar totalmente seguros de que el ascenso está justificado. No ascienda a una persona a un cargo superior por temor a perderla, es contraproducente. El ascenso debe darse con base en la política institucional y también mediante una evaluación del desempeño, de esta manera estaremos reconociendo el trabajo bien hecho.
- **Más autoridad:** Uno de los métodos de reconocer a la persona es ampliar su autoridad cuando el empleado se ha comportado debidamente y utilizó sensatamente la autoridad

que se le concedió inicialmente. Nunca aumente la autoridad sólo como medio de reconocer un trabajo eficaz.

Una recomendación para este punto, es la utilización de algún pizarrón o un calendario, en donde se tenga un listado de los cumpleaños de los empleados que trabajan en una misma área, de tal manera que se les puede extender una felicitación por su onomástico. Mediante el pizarrón, también se pueden resaltar logros o hechos importantes que hayan realizado otros empleados.

2.2.7.9. CONFIANZA

a. La importancia de la confianza

Es primordial la confianza para mantener una buena salud en la relación entre personas. Cuando confiamos en una persona le permitimos sentirse segura y aceptada. Este sentimiento debe existir si deseamos que las personas rindan mejor en su trabajo. Cuando la gente siente que goza de confianza, se siente en libertad de concentrar todos sus esfuerzos en la tarea encomendada. Si siente que no inspira la suficiente confianza, vive en un permanente estado de tensión.

Los mandos que en esencia desconfían, formulan juicios

improvisados y casi siempre basados en apariencias externas, por lo cual las personas a su mando se preocupan de manipular sus apariencias externas y ese tiempo y energía lo sustraen de su actividad laboral.

Si nosotros confiamos en una persona, le estaremos ayudando a consolidar la confianza y autoestima. Cuando le decimos al personal "Muy bien. Creo que tú puedes hacerlo. Confío en ti", estamos aportando a la persona la dosis de valor y confianza en sí misma necesaria para asumir el riesgo que conlleva el compromiso que va a contraer con usted. Si este proceso se repite una y otra vez, usted está generando un tipo de persona con una gran confianza en sí mismo, y por lo tanto, realista con sus virtudes y cualidades.

b. Formas de demostrar confianza

Existen infinidad de formas de demostrar confianza en una persona; a continuación se comentarán algunas de ellas:

- **Delegue tareas importantes:** La magnitud de las tareas encomendadas y la importancia de las mismas son los parámetros que miden el grado de confianza que tenemos en esa persona.

Demostremos más y más confianza, dándole la ejecución de tareas cada vez más difíciles. Le ayudará a crecer a esa persona y ese crecimiento es mejor en un ambiente de mutua confianza.

- **Delegue autoridad:** A medida que delegamos tareas de mayor importancia, debemos ir delegando autoridad a la persona indicada y esa delegación es otra muestra de confianza que nosotros tenemos en él. Concedamos autoridad a una persona, recuérdole que está confiándole el bienestar de la institución.
- **Conceda libertad a la gente:** No hay que convertirnos en la sombra de la persona a la que nosotros damos autoridad y confianza. No existe otro método mejor para demostrar que nuestra confianza no es "integral" como le hicimos saber en un principio. Asígnele tareas y tiempos, defina normas a seguir, solicite informes periódicos (al establecer la autoridad, no en el proceso), y deje a la persona trabajar y desarrollarse.
- **Otorgue el beneficio de la duda:** Otorgue el beneficio de la duda, no juzgue y acuse a alguien sin haber tenido la oportunidad de profundizar en el tema y de haber escuchado todos los argumentos. Trate de conocer los motivos para

hacer lo que hizo, aún cuando el resultado sea erróneo.

- **Permita el contacto directo con directivos superiores a usted:** Existen por desgracia, demasiados mandos que mantienen al personal apartado de los mandos superiores de la institución. Es una demostración de inseguridad y de desconfianza del mando intermedio.

Si usted está seguro, afronte el riesgo, y que sean sus propias realizaciones y el éxito de su trabajo el que hable por usted. Es importante para el personal tener la libertad de llegar a cualquier nivel de mando de la institución, casi nunca usará esa libertad, confían en usted y es usted su conexión más eficaz.

2.2.7.10. RESPETO

a. La importancia del respeto

La principal aspiración de los seres humanos, es sentirse respetado por los demás. Por desgracia, es la omisión que más veces comete una institución actualmente. Usted tiene que respetar a los individuos que están colaborando con llevar adelante metas establecidas y tendrá un personal compuesto por personas triunfadoras. Refuerce los niveles de triunfo y no los de derrota.

No trate a las personas como un número más en la nómina. Trátelos como algo "muy valioso" para la organización y para usted.

Muchas veces se generan conflictos en la organización por la sencilla razón de no valorar a la gente por lo que es. El dinero es importante, la promoción también, pero reconocer a la persona como tal, es el punto principal de la realización integral de cada uno de nosotros.

b. Respeto y autoestima

El respeto que demos a las personas contribuye a acrecentar su autoestima. La mayoría de las personas poseen un "yo" frágil que precisa ser consolidado con bastante frecuencia. No se equivoque ante una fachada de total seguridad, detrás de esa muralla existe una persona que precisa alcanzar y/o mantener su sentimiento de valía personal.

La teoría psicológica humanista de la conducta individual y social denominada análisis transaccional nos ayuda para entender la personalidad y la interacción entre personas.

Esta teoría explica la estructura y el funcionamiento

intrapersonales, con los así llamados "Estados del yo"; "El padre" que contiene y manifiesta conductas y patrones aprendidos de nuestros padres y otras figuras de autoridad; "El adulto", que contiene y manifiesta el pensamiento lógico y racional, el procesamiento de la información, el chequeo de realidad y la toma de decisiones; y "El niño", que contiene y manifiesta lo vital, lo visceral, las sensaciones y emociones, el pensamiento mágico, la intuición y la creatividad.

A través del estudio del análisis transaccional tendremos una visión clara y fundamentada del comportamiento de los empleados en las instituciones, y también nos ayudará a canalizar los esfuerzos de motivación de los mismos; con lo cual contribuiremos a mejorar la productividad y aumentar la estima de los empleados, se recomienda hacer ejercicios con la técnica de la "Ventana de JO- HARI".

c. Modos de demostrar respeto

Hay que tener una sensibilidad especial ante las necesidades de terceros. Vamos a reseñar algunos de los modos principales para demostrar respeto a las personas que comparten con nosotros la responsabilidad de llevar adelante los planes de

la institución.

- **Aporte recursos adecuados:** Cuando proporcionamos a una persona los recursos apropiados para ejecutar una tarea, ella siente que hemos tenido en cuenta sus necesidades. Si no se aportan los recursos necesarios, la persona siente que se le está pidiendo un imposible.
- **Comunique oportunamente la información:** Cuando una persona no recibe a tiempo la información que necesita, disminuye claramente la capacidad para ejecutar la tarea y cumplir los plazos. Si la cuestionamos del modo que fuere, sentirá que se está cometiendo una terrible injusticia con su persona.
- **Delegue autoridad al igual que responsabilidad:** Cuando nosotros delegamos responsabilidad y no va acompañada del mismo nivel de autoridad, nosotros estamos haciendo creer a la persona que le estamos pidiendo que ejecute una tarea, pero no confiamos suficientemente en ella al no darle la autoridad correspondiente. Debemos abstenernos de exigir responsabilidad si no la acompañamos de la misma dosis de autoridad. Es una falta de respeto.

- **Respete el tiempo de la gente:** Nosotros tenemos muchas ocupaciones y por lo tanto nuestro tiempo es valioso. Administremos debidamente el mismo, pero evitemos en lo posible que nuestro personal tenga que esperar en la antesala de nuestro despacho. Si requerimos la presencia de alguien, atendámosle a la mayor brevedad posible. Si es una cita solicitada por él, cumplamos el tiempo concedido.

Procuremos evitar las interrupciones telefónicas cuando estemos atendiendo a un subalterno y de esta forma nos estaremos concentrando en lo que estamos tratando en ese momento.

Nosotros podemos devolver el llamado en unos minutos. Valore a la persona y le estará demostrando un respeto que se merece.

- **No sobrepase la autoridad de las personas:** No cometamos el gran error de sobrepasar la autoridad de un subalterno y trasmitamos las órdenes directamente al personal. Si nosotros damos autoridad, debemos respetarla. Trasmítala por medio de esa persona

y que ella proceda en consecuencia. Todo está relacionado con el respeto que tenemos por los demás.

- **Busque los medios de facilitar el trabajo:** Nosotros debemos eliminar los obstáculos. Tenemos que buscar el medio de simplificar el trabajo que tiene que realizar el personal. Utilizando al propio personal como cómplice en este quehacer, solicitemos consejo en la forma en que se puede racionalizar el trabajo y encontraremos soluciones a la mayoría de las situaciones que se pueden presentar. Ellos quieren sentirse importantes y están dispuestos a colaborar con usted. Aprovechemos esta circunstancia.
- **Adáptese a las necesidades de la gente:** Todos somos diferentes, unos vemos las cosas de una manera y otros las ven de otra. Eso no es negativo. Cada uno de nosotros tiene una manera concreta de valorar y medir el respeto que los demás tienen por nosotros. Reconozca a cada uno de sus colaboradores como alguien **muy especial**, cada uno necesita que se le reconozca como un individuo separado del grupo.
- **Escuche:** Parece sencillo, pero observe detenidamente que es la técnica para respetar a la gente que tiene

mejores condiciones para el éxito en sus resultados y es la que menos usamos. Siempre suponemos que ya sabemos lo que nos van a decir y no permitimos el fin del relato. Cuando escuchamos a los demás estamos entregado nuestro tiempo y nuestra atención, y estos son los valores más preciados que podemos ofrecer a los demás.

Escuche detenidamente a su interlocutor y permita que termine su exposición, mantenga la atención en lo que está diciendo. Por favor, escuche con absoluta sinceridad, no lo haga por cortesía o porque le enseñaron que esa es una forma de ganarse a la gente. Escuche de verdad y dé la importancia necesaria a lo que le están expresando, eso es una forma de manifestar el respeto que nos merece quien nos está hablando.

- **Defienda a su gente:** No permita que nadie pise la dignidad y el respeto de una persona que está a sus órdenes, defiéndala, incluso si se ha equivocado. Eso demuestra el aprecio que tiene para usted como persona.
- **Respete la intimidad de la persona:** Normalmente somos irrespetuosos con la intimidad de nuestros colaboradores. Si están manteniendo una conversación telefónica nos

ponemos cerca de ellos como presionándoles a terminarla y atendernos a nosotros. Póngase en su lugar y dígame si esa actitud la tiene un superior a usted. Se siente invadido en su intimidad y cuestiona el poco tacto que demostró hacia su persona. Aprenda esta lección y sea consecuente.

- **Respete el tiempo personal de la gente:** Debemos recordar que todos tenemos la necesidad de dedicar tiempo para asuntos familiares o personales; por lo tanto debemos planear el trabajo, establecer prioridades y darlas a conocer para tratar de respetar en lo posible el tiempo personal de la gente.

d. Cuando una persona siente que no se le respeta

Ciertos síntomas son característicos en la persona que tiene el sentimiento de que no es respetada en el grado que se supone debe serlo. Observe los llamados de atención que le exponemos a continuación y póngase en marcha para solucionar el problema:

- Disminuye la productividad de la persona.
- La calidad del trabajo no se ajusta a las normas.
- La actitud de la persona es fría y distante.

- Se revela un carácter negativo, que no se le conocía.
- Muestra falta de cooperación.
- Comete errores intencionales

Estos síntomas son claros de que algo está ocurriendo. No suelen juntarse todos, normalmente son algunos de los expuestos u otros de parecidas características. Cuando los observe, hable y aclare lo que está pasando.

2.2.8. TÉCNICA DE LAS 5 S's

Las 5 S's (por sus iniciales en japonés) es una metodología que permite organizar el lugar de trabajo, mantenerlo funcional, limpio, en condiciones estandarizadas y la disciplina necesaria para hacer un buen trabajo, su significado es el siguiente.⁽²⁶⁾

- Seiri (Clasificación):** Consiste en clasificar los recursos materiales del trabajo en necesarios e innecesarios, y retirar del lugar de trabajo estos últimos.
- Seiton (Organización):** Consiste en ordenar los elementos esenciales que quedaron, de manera que se tenga fácil acceso a ellos.

⁽²⁶⁾ LANDSBERG, M. (2000). "El Tao de la Motivación" España. Barcelona. Editorial. Paldos. P. 289.

- c. **Seiso (Limpieza):** Consiste en mantener limpias nuestras áreas de trabajo, incluso orientado a la imagen personal.
- d. **Shitsuke (Autodisciplina):** Consiste en adquirir un compromiso personal con la limpieza y el mantenimiento de la misma.
- e. **Seiketsu (Estandarizar):** Consiste en estandarizar los cuatro pasos anteriores para construir un proceso orientado a la mejora continúa.

La aplicación de las 5 S's requiere trabajar en equipo, disciplina, compromiso, constancia y eliminar lo que no es funcional.

Esta técnica mostrará resultados como:

- Prácticas laborales más convenientes.
- Menor tiempo perdido.
- Trabajadores orgullosos de su labor.
- Alto desempeño.
- Simplificación de tareas.

Por lo tanto, si queremos realizar nuestro trabajo de manera eficiente y libre de errores debemos trabajar con las 5 S's cada día. La utilización y el seguimiento de estos elementos propuestos que nos llevan a realizar buenas prácticas en nuestro centro de trabajo, afectan directamente y de manera positiva en el clima organizacional

de la institución.

2.2.9. DIGNIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE TRABAJO

La estrecha relación que existe entre las condiciones físicas que conforman el medio en el que un directivo o empleado desempeñan sus tareas, permite afirmar que para lograr un alto grado de eficiencia no basta con armónicas estructuras de organización, con idóneos sistemas y procedimientos de trabajo, ni con elevadas aptitudes del personal: "Es necesario integrar los elementos materiales para crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo y así convertirlo en un factor de productividad, destacando los aspectos más representativos para una adecuada utilización del espacio con el que cuentan las oficinas y consecuentemente mejorar las condiciones ambientales y de funcionalidad de las áreas laborales y de atención a usuarios o clientes."⁽²⁷⁾

Con base en lo anterior, debemos tener en cuenta alguno de los siguientes factores:

- a. Las relaciones de trabajo entre las unidades que la componen.
- b. Los sistemas de información y procesos de comunicación

(27) LANDSBERG, M. (2000). "El Tao de la Motivación" España. Barcelona. Editorial Paidós. P. 294.

establecidos.

- c. Naturaleza, volumen, frecuencia y los procedimientos de las funciones asignadas a cada unidad, procurando seguir una secuencia de operación lógica.
- d. Que permita una adecuada supervisión del trabajo y comodidad en su realización.
- e. Posibles cambios en la estructura orgánica o funcional, para distribuir el espacio de manera tal que permita introducir modificaciones fácilmente.
- f. Ubicación de lugares accesible para la atención al derechohabiente.

A continuación se proporcionan una serie de recomendaciones que pueden ayudarnos a la dignificación de las áreas de trabajo:

- a. Concentrar al personal en lugares con suficiente espacio para el desarrollo del trabajo, con o sin divisiones interiores, con buena iluminación, ventilación, medios de comunicación y adaptabilidad al cambio.
- b. Evitar superficies en las que trabajen un número excesivo de personas, pues ello se traduce con facilidad en fuente de desorden, ruido y distracción que atenta contra el

bienestar y la eficiencia.

- c. Cuando sea necesario, debemos proporcionar cierto aislamiento a algunos puestos, sin renunciar por ello a las ventajas que derivan de un espacio común; se pueden utilizar separaciones móviles e intercambiables, que ocupan una superficie mínima y permiten tratar fácilmente los problemas de asignación de espacio.
- d. El trabajo debe fluir siempre hacia adelante formando, en lo posible, una línea recta, para evitar las idas y vueltas, los cruces y el movimiento innecesario de papeles.
- e. Las unidades orgánicas que tengan funciones similares y relacionadas entre sí deben colocarse próximas ó inmediatas.
- f. Los archiveros y gabinetes que se encuentren dentro de una zona de trabajo deben tener una altura uniforme para mejorar la apariencia general.
- g. Las unidades que tienen mucho contacto con derechohabientes deben localizarse cerca de las entradas y zonas de recepción, para que sean accesibles y no distraigan a otros empleados.
- h. Los archiveros y el equipo frecuentemente utilizado deben colocarse cerca del personal que los usa.

- i. Debe disponerse de un lugar destinado a bodega o almacén de utensilios para el aseo, papelería y suministros, o mobiliario y equipos.
- j. Los escritorios deben orientarse, en la medida de lo posible, con el frente en la misma dirección; a menos que una actividad específica lo requiera, debemos tratar de que no estén uno frente a otro.
- k. No debemos orientar los escritorios con el frente hacia las ventanas para evitar el resplandor de la luz exterior, ni tampoco frente a una pared sólida o traslúcida.
- l. Disponer los garrafones de agua y percheros lejos de los lugares de trabajo para que el acceso a ellos no ofrezca distracción.

Por último, es necesario aclarar que las condiciones físicas de algunas instalaciones que se ocupan para oficinas o áreas de trabajo cuya construcción no se hizo con este propósito, no se podrán observar con algunas de las recomendaciones planteadas anteriormente, pero tienen la posibilidad de aplicar en la medida de sus necesidades, las orientaciones para el mejor uso, aprovechamiento, conservación y disposición de los bienes muebles e inmuebles de los que se dispone.

2.2.10. BENEFICIOS E IMPORTANCIA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS Y DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL

El personal es el elemento más importante de la institución; por lo tanto, es primordial observar las buenas prácticas en la oficina para que su implementación nos de como consecuencia un clima organizacional adecuado para el óptimo funcionamiento de las áreas de trabajo. Con una correcta aplicación de las buenas prácticas y un buen clima organizacional, se conseguirá:

- a.** Lograr que los empleados estén motivados para que sigan contribuyendo al bienestar de la institución.
- b.** Condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados productivos, garantizando prestaciones mínimas a todos.
- c.** Estimular iniciativas, creatividad y toma de responsabilidades, autonomía y trabajo en equipo.
- d.** Reconocimiento para el empleado en función a su contribución para el bien de la institución.
- e.** Mejorar la confianza y la estima de los empleados.
- f.** Mejorar la comunicación entre los empleados y los directivos.
- g.** Aumentar la productividad.
- h.** Satisfacer las necesidades de los derechohabientes.

2.3. RELACIONES HUMANAS

Las relaciones humanas se refieren a la relación que existe entre las personas. Estas relaciones pueden ser: formales o informales; cercanas o distantes; emocionales o no emocionales, cordiales, participativas, de vínculos amistosos, comunicación e integración entre dos o más personas, intercambio de información, sentimientos, actitudes, valores que promuevan una imagen institucional agradable, basados en ciertas reglas aceptadas por todos, fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Es una mera ilusión creer que empresas, instituciones, compañías que poseen instalaciones ideales, excelentes instrumentos de laboratorio, las máquinas más perfectas y las mejores técnicas, fracasen debido a que no alcanzaron sus objetivos, porque el equipo fracasó a medida que surgían dificultades de orden personal, discusiones, falta de disciplina y celos, aunque todos al comienzo hayan trabajado con entusiasmo.

El éxito del trabajo no es individual sino colectivo, la formación de un grupo para realizar un trabajo colectivo obedece a leyes psicosociales que determinan las reglas a seguirse; reglas cuya

inobservancia conduce generalmente a las empresas a un fracaso parcial o total.

Con el enfoque humanista, la preocupación por la máquina y por el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social; de los aspectos técnicos y formales se pasan a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanista aparece con la teoría de las relaciones humanas, dirigiéndose principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon dos etapas de su desarrollo:

- a. El análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste. En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo, para la mayoría era la verificación de las características humanas que cada tarea exigía de su ejecutante y la selección científica de los empleados, basadas en esas características. Esa selección científica se basa en pruebas. Los temas predominantes de la psicología del trabajo era la selección del personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de

trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

- b. La adaptación del trabajo al trabajador. Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y el jefe, de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

La teoría de las relaciones humanas se preocupó principalmente, por estudiar la opresión del hombre a manos del avasallador desarrollo de la civilización industrializada, siendo los métodos de trabajo dirigidos a la eficiencia, ninguno a la cooperación. La cooperación humana no es el resultado de las determinantes legales ni de la lógica organizacional sus causas son más profundas como revela la experiencia de **Hawthorne**, a partir de la cual, **Mayo** defiende los siguientes puntos de vista.⁽²⁸⁾

(28) CHIAVENATO, I. (1981). "Introducción a la Teoría General de la Administración". Canadá. Editorial. Mc. Graw-Hill. Cuarta edición. P. 150.

1. El trabajo es una actividad típicamente grupal, el nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales y materiales de producción. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.
2. El empleado no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social. Los cambios tecnológicos tienden constantemente a romper los lazos informales de camaradería y amistad dentro del trabajo y a privar al empleado del espíritu gregario, mientras es responsable de su producción.
3. La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y comunicar, dotada de jefes democráticos; persuasivos y apreciados por todo el personal. En lugar de intentar que los empleados comprendan la lógica de la administración de la empresa, la nueva élite de administradores debe comprender las limitaciones de esa lógica y ser capaz de entender la de los trabajadores.
4. La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de "estar junto a", de "ser reconocida", de "recibir

comunicación adecuada”.

Para **Mayo**: La organización eficiente, por sí sola, no conduce a mayor producción: la organización eficiente es incapaz de elevar la productividad si las necesidades psicológicas del trabajador no fueren debidamente identificadas, localizadas y satisfechas.⁽²⁹⁾

5. La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos. El obrero dentro de esa visión encontrará en la fábrica una administración comprensiva y paternal, capaz de satisfacer plenamente sus necesidades psicológicas y sociales.

El trabajo colectivo depende de factores complejos que determinan la acción del grupo sobre el individuo y viceversa, particularmente cuando ese individuo es el líder.

Una de las virtudes que debe tener el Director(a) como líder

(29) CHIAVENATO, I. (1981). "Introducción a la Teoría General de la Administración". Canadá. Editorial. Mc. Graw-Hill. Cuarta edición. P. 151.

una Institución Educativa, sea cual fuera su dimensión es cultivar las relaciones humanas entre todos los integrantes del que-hacer educativo e inclusive con los miembros de la comunidad de la zona de influencia.

El momento que vivimos y el adelanto de la ciencia y la tecnología nos enseñan que la clave para el éxito de la gestión de un Director(a), es la aplicación de una esmerada y cuidadosa técnica de trato con los demás.

IBÁÑEZ MACHICAO, propone los siguientes mecanismos para el logro de las buenas relaciones humanas.⁽³⁰⁾

- **La comunicación:** Es el arte de comunicarse, a través de un trato de mucha afectividad y respeto. El Director(a), es el representante de la autoridad educativa, por ende, debe estar premunido de gran sensibilidad afectiva. Debe persuadir, dar órdenes, disposiciones y solicitar informes con oportunidad y mesura. Debe reconocer la labor cumplida e indicar los hechos en forma constructiva.
- **Las órdenes:** Es el mecanismo por el cual se da órdenes verbales o escritas. Deben ser comprensibles para quienes

(30) IBÁÑEZ MACHICAO (2002). "Comportamiento Organizacional de la Empresa". Lima, Perú. Editorial. Universitaria. P. 95-105.

las recepcionan. Previamente se debe conocer la psicología y cualidades culturales y sociales de la persona a quién hay que dar órdenes para evitar herir susceptibilidades.

- **La corrección:** Es el canal más delicado que utiliza el Director(a), pues debemos entender que corregir no es vociferar, sino quizá es dignificar y fortificar la moral de la persona con quien se trata. Corregir es más bien concienciar a las personas o grupos humanos con quienes se trabaja para renovar acciones y hacer mejor las cosas.
 - **Antes:** Preveer, ser realista y encontrar la justificación y dentro de un tono mesurado.
 - **Durante:** Puntualizar el error cometido en forma prudente, cordial y sincera, incentivar que reconozca su error y de una manera sencilla persuadiendo para que cambie de actitud.
 - **Después:** En forma amena pasar por desapercibido el error, conservando siempre la altura y la dignidad que merece la persona o grupo con quien se trata.
- **El consejo:** Es el mecanismo por el cual el Director(a) se constituye como el consejero de los demás por ser el supervisor eminentemente humanista. Trata de dar apoyo y

solución a los problemas diferentes que se presentan en el ámbito de la Institución Educativa.

En su afán de conservar la armonía y la comprensión que debe existir en la institución educativa el Director(a) tendrá que tener en cuenta la sensibilidad de las personas, las causas y efectos que inciden en los problemas y el deseo sincero de ayudar y mejorar el comportamiento humano.

- **La motivación:** Es el mecanismo más importante que tiene el Director(a), para lograr el éxito de los objetivos programados. El optimismo, la superación, la confianza en sí mismo y la perseverancia, deben ser usados por el conductor de la institución educativa para que, a través de acciones bien sincronizadas, todos los componentes del grupo cumplan con sus funciones en forma eficiente y se mejore la educación, siendo éste el principal propósito.
- **Solución del problema:** El Director(a) de cada institución educativa, tiene entre sus funciones solucionar los problemas. Pero estos, son de índole personal, laboral, administrativo externo.

Los problemas se deben someter a un trato humano a través

del empleo de las relaciones humanas. En todo caso el problema personal no será tanto de la incumbencia del Director(a), que sin embargo, podrá poner sus buenos oficios.

Para los problemas de carácter laboral, administrativo y aún externos el Director(a), debe utilizar un planteamiento que reúna un proceso de obtener datos, formando una historia completa de los hechos, verificar las pruebas y lograr una solución favorable, con soluciones correctivas y utilizando una buena dosis de equidad y justicia.

En el trabajo cotidiano, las relaciones con los compañeros y con los jefes. Lo que se perciba, se sienta, la actitud y la comunicación harán que las relaciones sean positivas o negativas. A veces llevarse bien con todos es una tarea difícil debido a las características propias de las personas que trabajan dentro de una organización.

La tarea primordial es potenciar estas relaciones humanas, lo cual implica establecer un clima positivo donde haya respeto, confianza, cortesía y cooperación hacia las otras personas, todo esto nos permitirá mejorar:

- La convivencia entre el personal.

- El desempeño del personal.
- La calidad de atención a la comunidad educativa.

Para mejorar las relaciones humanas debemos hacer uso de nuestras capacidades emocionales, lo cual proponemos desarrollar más la inteligencia emocional que nos posibiliten:

- Trabajar en equipo con el personal, a partir del liderazgo afectivo y constructivo.
- Tratar los problemas o conflictos en forma directa y clara.
- Escuchar nuestras emociones.
- Escuchar a los demás con atención y actitud de interés.
- Recibir, hacer críticas, saber motivar y elogiar a los demás.
- Saber dar confianza y credibilidad, demostrar cortesía, responsabilidad y empatía.

Las relaciones públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

2.3.1. GRUPO SOCIAL

Grupo es toda reunión de individuos alrededor de un objetivo

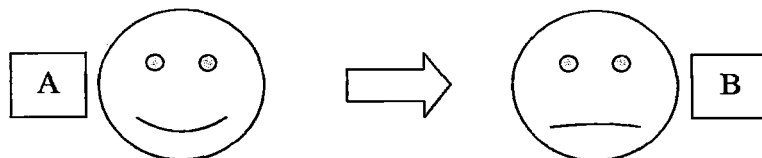
común. El grupo puede formarse espontáneamente, cuando la formación del grupo ha sido voluntariamente organizada después de su aparición espontánea, podemos hablar de grupo organizado.

a. Composición y estructura de los grupos sociales

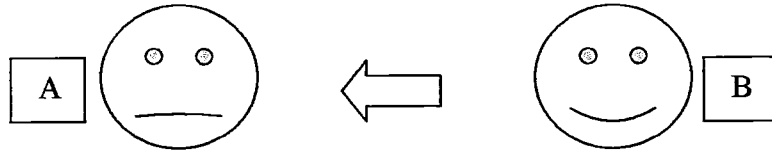
Algunas investigaciones recientes, efectuadas por medio de encuestas sociométricas, evidenciaron la existencia, dentro de un grupo social, los vínculos de amistad, de simpatía o aún de antipatía, que pueden reforzar la cohesión del grupo, o destruir su eficacia.

Esos vínculos existen por razones psicológicas (simpatía) o sociales (actividad en común).

Por ejemplo: tomemos dos personas, A y B. A gusta trabajar con B. En este caso, representaremos la relación de los individuos A y B de la siguiente manera:

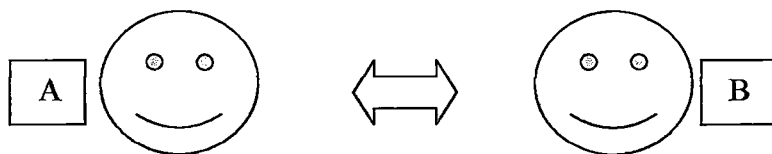


Otro caso posible a B le agrada trabajar con A. En este caso, la relación de los dos individuos A y B es representado así:



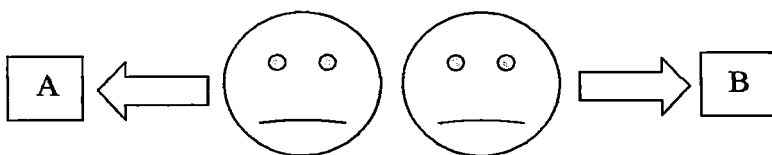
Asimismo, puede ocurrir que al individuo A le agrade trabajar con B y que a B también le agrade trabajar con A.

La representación de la relación de los dos individuos es ahora la siguiente:



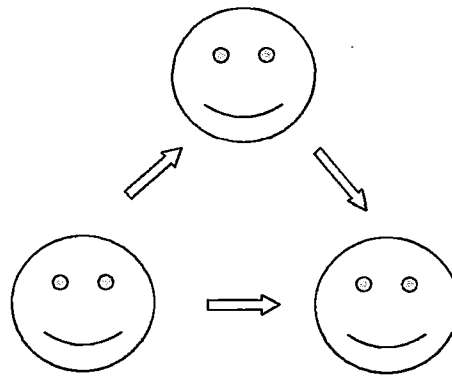
Este grupo es el grupo social más elemental, este sistema de relaciones es favorable para la buena armonía en el trabajo.

La productividad del grupo compuesto por dos individuos que no simpatizan:



Es en general, menor que en el caso de una elección recíproca: en que dos personas simpatizan y colaboran entre sí.

Dentro de los grupos importantes existen subgrupos de relaciones triangulares simples, como en este caso que es recíproco, formando un átomo social.



Además de las relaciones triangulares, existen átomos sociales de forma pentagonal, hexagonal, etc.

De igual modo, los grupos mantienen, entre sí relaciones de simpatía o de antipatía.

Las observaciones efectuadas en diversos países demuestran que, en una organización todas esas relaciones convergen o divergen, como en el esquema o sociograma siguiente, semejante a los que fueron establecidos como consecuencia de encuestas realizadas en grandes organizaciones, en ocasión de las cuales se había formulado a todos la siguiente pregunta.

¿Con quién le agradaría trabajar?



En este esquema, fuera de los grupos de dos personas con elección unívoca D y C o recíproca M y B y fuera también de los átomos sociales triangulares B, J, K, existen individuos que no fueron elegidos como N y que no eligieron a nadie. Frecuentemente, éstos crean a la institución verdaderos problemas de naturaleza **psicosocial**. Generalmente estos individuos no son aptos para trabajar en colectividad.

En cambio tenemos A y B, que fueron elegidos por la mayoría de los individuos. Forman a su alrededor una especie de estrella. Estos individuos son los líderes virtuales o reales.

Los líderes, dentro del sociograma, constituyen, en su mayoría, los mejores jefes y directores. Los átomos sociales pueden servir de base a la organización de las áreas, comisiones y grupos de trabajo.

Es difícil a veces, en la práctica, adaptar la estructura administrativa del grupo o la división del trabajo a la dinámica social. Esto se debe a que no siempre se encuentran, en el mismo átomo social, individuos que posean la formación necesaria para realizar el trabajo deseado. El líder en potencia tampoco tiene siempre la formación y el nivel mental suficientes para asumir realmente las responsabilidades de jefe.

Estas son las razones que conducen a los grupos a crisis provocadas por la disminución de status de uno o de varios miembros.

Por eso es conveniente desarrollar en los grupos el deseo de perfeccionarse y de hallar la solución para cada una de sus crisis.

Entonces podemos llegar a la conclusión que un líder es:
“Todo individuo que, gracias a su personalidad, dirige un grupo social con la participación espontánea de sus miembros”.

Por lo tanto, un individuo sólo podrá ser considerado líder cuando mediante su personalidad.

- Dirige un grupo social.
- Cuenta con la participación espontánea de su grupo.

Por ejemplo: muchos ministros o jefes de Estado fueron líderes porque, al comienzo de su gobierno, dirigieron con el consentimiento de sus grupos. Dejaron de ser líderes a medida que aumentaba la oposición.

Los Directores, jefes de área, etc, dirigen, pero no son líderes mientras no obtengan la participación de su grupo.

Recíprocamente, los individuos que pueden obtener, por su personalidad, la participación espontánea de su grupo son simplemente líderes virtuales y sólo se convierten en líderes reales cuando dirigen.

2.3.2. CÓMO DIRIGIR UN GRUPO DE PERSONAS

Todo grupo social tiene la necesidad de ser dirigido

y guiado por un individuo para alcanzar los objetivos comunes o satisfacer los intereses de sus miembros. La búsqueda de un líder para un grupo formado debe ser un acto profundamente meditado. Los individuos y los grupos, sienten, además de la necesidad psicológica de ser dirigidos que existe una razón puramente administrativa y racional de ello, para la realización de los objetivos comunes de los grupos, así como la división del trabajo, se necesita a alguien que distribuya las responsabilidades de acuerdo con las características individuales, alguien que coordine los esfuerzos de todos y determine el mejor procedimiento para efectuar el trabajo.

En todo grupo social, el líder es la pieza maestra o el catalizador de las energías individuales. Por consiguiente, cuando se quiere crear, modificar o perfeccionar una colectividad, ya sea ésta una institución educativa se debe aplicar un cuidado muy especial para la elección de los jefes. No sólo su elección, sino también su formación y su perfeccionamiento deben ser objeto de un atento cuidado.

2.3.3. TIPOS DE DIRECCIÓN

Todos saben que existen varias maneras de dirigir; entre ellas se pueden distinguir tres tipos principales que son las siguientes:

- a. La dirección autocrática o dictatorial:** El Director(a) de este tipo de dirección es dictador, no trata de saber lo que piensan sus subordinados. Los trata como a simples lacayos, dando órdenes que deben ejecutarse sin discusión. En general se trata de una persona irritable, brutal, colérica, egoísta e incapaz de comprender a los demás.

El Director(a) autocrático provoca, la rebelión entre las personas que dirige o, si no, una pasividad completa.

- b. La dirección *laisser- faire* (dejar hacer):** El Director(a) de este tipo de dirección es una persona pusilánime que teme las responsabilidades. Éste no da ninguna instrucción y cada trabajador hace lo que quiere y como lo entiende. En la división del trabajo y distribución de responsabilidades, la confusión es completa. Su dirección engendra complicaciones y desorganización entre el personal que trabaja en la organización.
- c. La dirección democrática o *leader ship*:** El liderazgo, es la dirección mediante la cual se trata de concentrar toda la atención en las actitudes y los intereses de los subordinados, los que no son tratados como simples trabajadores, sino como colaboradores. El líder es la persona que trata de dirigir con la

cooperación, la participación espontánea y la buena voluntad de las personas que dirige. El líder no dice: "haga esto", "haga aquello", sino, "habría que hacer", "hágame un favor", "debemos adelantar este trabajo".

El líder considera que el grupo, en su conjunto tiene más posibilidades que él solo para resolver los problemas.

2.3.4. CÓMO OBTENER LA COOPERACIÓN DE LOS QUE DIRIGIMOS

Ya hemos visto anteriormente que el líder trata, ante todo, de comprender a las personas. Por esta razón debe satisfacer ciertas condiciones esenciales como:

- a. Recompensa del trabajo:** Todo trabajador desea que su esfuerzo sea reconocido por su líder. Esto tendrá un gran significado para el trabajador, quien comprenderá que su esfuerzo ha sido reconocido y, de esta manera, cooperará aún más.
- b. Salario equitativo:** No basta desarrollar un programa de relaciones humanas y querer ser un líder, si no existe un sistema de salario justo.
- c. Ascenso:** El trabajador debe sentir que tiene posibilidades

de progresar en la organización y de ser promovido.

- d. Comprensión:** El trabajador desea ser tratado con tolerancia cuando, por un motivo cualquiera, le es imposible alcanzar su rendimiento habitual. Desea que su jefe comprenda que él es también un ser humano que tiene preocupaciones y dificultades.
- e. Trato cortés:** Todas las personas desean ser tratados con cortesía y su comportamiento concuerda mucho más con el que se espera de ellas cuando su líder observa las reglas elementales de buena educación y delicadeza, las que, por otra parte, serán imitadas por todos.
- f. Sentimiento de la propia importancia:** Es necesario que el trabajador sienta que su líder reconozca la importancia de su trabajo.
- g. Respeto de la posición de cada uno:** Un líder de un área de trabajo que da directamente ordenes al subordinado de otro líder de área, está despreciando de esa manera la autoridad de este último, debilitando su posición. Cuando alguien, por una razón urgente, toma una iniciativa que corresponde a otro, debe, en general, explicarle el motivo.

2.3.5. PRINCIPIOS GENERALES DE RELACIONES HUMANAS DE TRABAJO ⁽³¹⁾

- a. Respetar al ser humano y creer en sus posibilidades, que son inmensas.
- b. Confiar en el grupo, tanto como en sí mismo o aún más.
- c. Evitar criticar a alguien en público, y tratar, por el contrario, de elogiar aspectos positivos de cada uno, delante del grupo.
- d. Tratar de dar el ejemplo, en lugar de criticar incesantemente.
- e. Evitar dar órdenes; buscar la cooperación de todos.
- f. Dar a cada uno su lugar, tomando en consideración sus gustos, sus intereses y sus aptitudes personales.
- g. Evitar tomar, aun de manera transitoria, la iniciativa de una responsabilidad que corresponde a otro, aunque se piense que se obrará mejor.
- h. Consultar a los miembros del grupo antes de tomar un resolución importante acerca de intereses comunes.
- i. Antes de actuar, explicar a los miembros del grupo lo que se hará y la razón por la que se actuará así.

(31) CARTWRIGHT, D. (1971). "Dinámicas de Grupos". México. Editorial. Trillas. P.201.

- j. Evitar tomar parte en las discusiones cuando se preside una reunión; tratar de conservar la neutralidad haciendo registrar imparcialmente las decisiones del grupo.

PIERRE G. WEIL: Concluye que es mucho más difícil la organización de las relaciones humanas entre los grupos que entre los individuos. Las fuerzas que intervienen en ellas sólo se comenzaron a estudiar en la primera parte de este siglo.

Antes de tratar de estrechar los vínculos entre dos grupos, es indispensable reflexionar, en la medida de lo posible, sobre todas esas fuerzas, algunas de las cuales pueden favorecer la cooperación, y otras, entorpecerla o aún destruirla de manera definitiva.

En los trabajos de esta naturaleza no se debe olvidar que un cambio cualquiera en el campo psicosocial, ya sea entre los miembros del grupo o en el grupo entero, repercutirá en toda la organización, no existen organizaciones completamente independientes. Las actitudes de los individuos repercuten en el grupo y viceversa, la cultura y las actitudes colectivas ejercen una influencia sobre los individuos. Por consiguiente, nunca será excesiva la atención que se preste a las relaciones humanas entre los grupos.

Por otra parte, el desarrollo de la cooperación entre los grupos, en un plano de igualdad y con ánimo de intercambio y de respeto mutuo, permite aumentar la productividad de una organización e incrementar el sentido democrático de los miembros del grupo, alentándolos a hacerse cada día mejores y a mejorar al mismo tiempo su colectividad.⁽³²⁾

(32) PIERRE G, W. (1973). "Relaciones Humanas en el Trabajo y la Familia". Buenos Aires. Editorial. Kapelusz. P. 88-89.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. SISTEMA DE HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis General

Hi: El clima organizacional variará en la medida que varíe las relaciones humanas de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, 2008.

Ho: El clima organizacional no variará en la medida en que varíe las relaciones humanas de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, 2008.

Ha: El clima organizacional aumentará el nivel de variación en la medida que varíe las relaciones humanas en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, 2008.

3.1.2. Hipótesis Específicas

Hi: El clima organizacional en las Instituciones Educativas

se caracteriza por la toma de decisiones en la organización y gestión.

H₀: El clima organizacional en las Instituciones Educativas no se caracteriza por la toma de decisiones en la organización y gestión.

H_a: El clima organizacional en las Instituciones Educativas se caracteriza por presentar cambios significativos en la organización y gestión.

H_i: El tipo de relaciones humanas que prima en las Instituciones Educativas es de orden negativo a la gestión educativa.

H₀: El tipo de relaciones humanas que prima en las Instituciones Educativas es de orden positivo a la gestión educativa.

H_a: El tipo de relaciones humanas que prima en las Instituciones Educativas es democrático, horizontal y agradable.

H_i: Las relaciones humanas son favorables o desfavorables frente a un clima organizacional determinado.

Ho: Las relaciones humanas no son favorables ni desfavorables frente a un clima organizacional determinado.

Ha: Las relaciones humanas establecerán un clima organizacional determinado.

3.2. IDENTIFICACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.2.1. Variable N°1: Clima Organizacional.

- **Definición conceptual:** Organización y gestión de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, 2008.

INDICADORES:

- Dirección de Gestión.
- Toma de decisiones.
- Liderazgo.
- Condiciones de trabajo.
- Capacitación.
- Motivación.
- Desempeño de funciones.

3.2.2. Variable N° 2: Relaciones Humanas.

- **Definición conceptual:** Relaciones interpersonales entre los miembros de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, 2008.

INDICADORES:

- Relaciones cordiales.
- Participación.
- Comunicación.
- Vínculos amistosos.
- Imagen institucional.

3.3. ÁMBITO DE ESTUDIO

Las Instituciones Educativas están ubicadas en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, dichas instituciones brindan una sólida formación en forma integral, enfatizando el logro de capacidades, competencias y valores cimentados en los pilares del conocimiento para el siglo XXI. “Aprender a hacer”, “aprender a conocer”, “aprender a ser” y “aprender a convivir”.

La población en estudio está constituida por docentes del nivel secundario que laboran en las Instituciones Educativas Públicas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa en las diferentes especialidades.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está conformada por docentes pertenecientes a distintas Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, que hacen un total de 153 profesores.

El tamaño muestral de los profesores en estudio se determina de la siguiente manera:

$$n = \frac{4NPq}{E^2(N-1) + 4Pq}$$

n = Es el tamaño de muestra.

N = Es la población.

E = Es el margen de error.

P = La probabilidad que sea correcta.

q = La probabilidad que no sea correcta.

$$n = \frac{4 \times 153 \times 50 \times 50}{5^2 (153 - 1) + 4 \times 50 \times 50} = 111$$

Por lo que la muestra total de estudio es de 111 profesores, que constituye el 72 % de la población estudiada, de los cuales todos ejercen la función de profesores de diferentes especialidades.

3.5. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

DESCRIPTIVO, CORRELACIONAL y TRANSECCIONAL

Descriptivo porque describe una realidad concreta tal y como se da, sin manipular variables, siendo ésta la relación entre clima organizacional y relaciones humanas. Correlacional porque estudia la relación de interdependencia entre dos variables de estudio y es de corte Transeccional porque la investigación obedece a un tiempo determinado, 2008.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Como técnica de recolección de datos se empleó la entrevista estructurada y como instrumento una escala de valores, validada antes de su aplicación, a una muestra representativa que cumple funciones de autoridades y de profesores de diferentes especialidades en el nivel secundario.

- Para la recolección de datos del trabajo en estudio, se realizaron las coordinaciones respectivas con las autoridades de cada

Institución Educativa Pública del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa.

- Antes de iniciar la recolección de datos fue necesario sensibilizar a los docentes, con el fin de lograr su participación activa y consciente al momento de responder el instrumento.
- Para recoger la información de los docentes se optó por reunirlos por grupos de acuerdo a su horario de trabajo y después de dar orientaciones generales se permaneció cerca de ellos para absolver las dudas.

3.6.1. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

- En la investigación, el instrumento fue validado previamente a juicio de expertos, también se realizó una prueba piloto a 10 docentes de otras Instituciones Educativas de la Región Tacna.
- Luego se aplicó el instrumento teniendo en cuenta las condiciones mínimas en tiempo y espacio.
- Se aplicó el mismo instrumento para ambas variables, puesto que se relacionan significativamente.

3.7. PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos recolectados fueron organizados y sistematizados en

una matriz estadística deduciéndose posteriormente las tablas y resultados que se presentan. La prueba estadística de correlación utilizada para este estudio de investigación fue la "F".

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Una vez reunida la información teórica que sustenta cada una de las variables de la investigación se diseñaron las acciones a considerar en la parte práctica del trabajo, las mismas que se asumieron de la siguiente manera.

- Se coordinó con los directores de las Instituciones Educativas Públicas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, previa entrega de la carta de autorización.
- Se elaboró un instrumento para determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones humanas, siendo el instrumento aplicado a los docentes de las diferentes especialidades del nivel secundario.
- Se hizo la reproducción del mencionado instrumento de acuerdo al número de la muestra por cada institución.
- Los resultados fueron procesados y como producto de ello se elaboraron cuadros estadísticos, así como también gráficos a fin de objetivizar los resultados obtenidos.

- Se organizó la información obtenida y se presentó en cuadros y gráficos a fin de darle mayor funcionalidad de acuerdo a las variables e indicadores.
- Se realizó la relación de la hipótesis en estudio.

4.2. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el trabajo de investigación se realizó los siguientes cuadros y gráficos de medición estadística a través del programa Excel, fórmulas diseñadas para el estudio; se procede a presentar la información recabada de las Instituciones Educativas encuestadas, lo que me permite establecer la relación causal entre variables de estudio. De esta manera se pudo obtener la información del trabajo de investigación y comprobar las hipótesis planteadas.

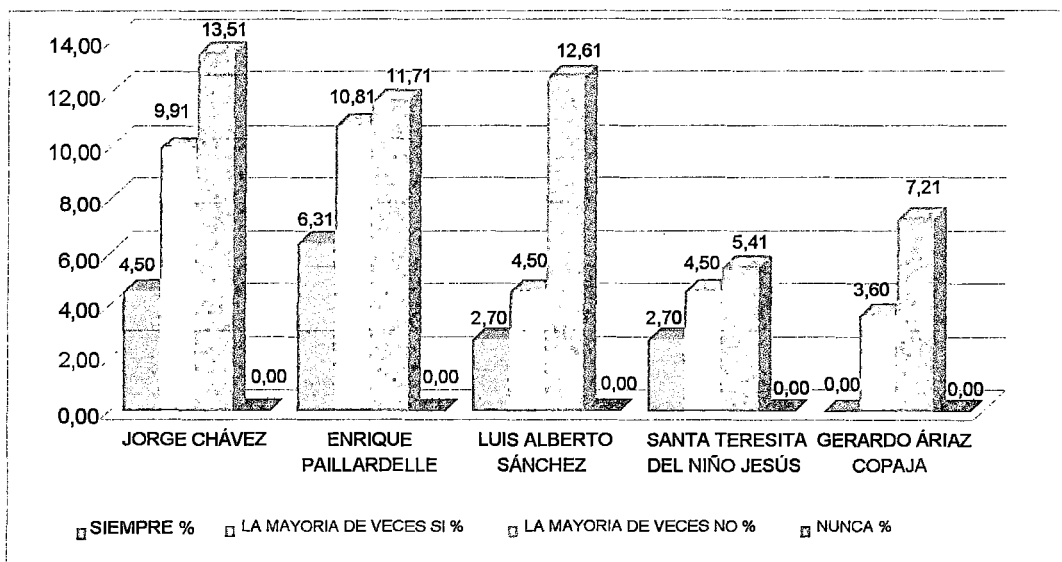
4.3. RESULTADOS DE LA VARIABLE N° 1

Cuadro 1

El estilo de gestión y administración del Director(a) es eficaz.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	5,00	4,50	11,00	9,91	15,00	13,51	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	7,00	6,31	12,00	10,81	13,00	11,71	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	3,00	2,70	5,00	4,50	14,00	12,61	0,00	0,00	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	5,00	4,50	6,00	5,41	0,00	0,00	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	4,00	3,60	8,00	7,21	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	18,00	16,22	37,00	33,33	56,00	50,45	0,00	0,00	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 1

Gráfico 1. El estilo de gestión y administración del Director(a) es eficaz.

Análisis e interpretación 1

Observamos que un 50,45% de docentes considera que la mayoría de veces no y nunca el estilo de gestión y administración del Director(a) es eficaz.

Un 49,55% de docentes considera que siempre o la mayoría de veces sí es eficaz el estilo de gestión y administración del Director(a).

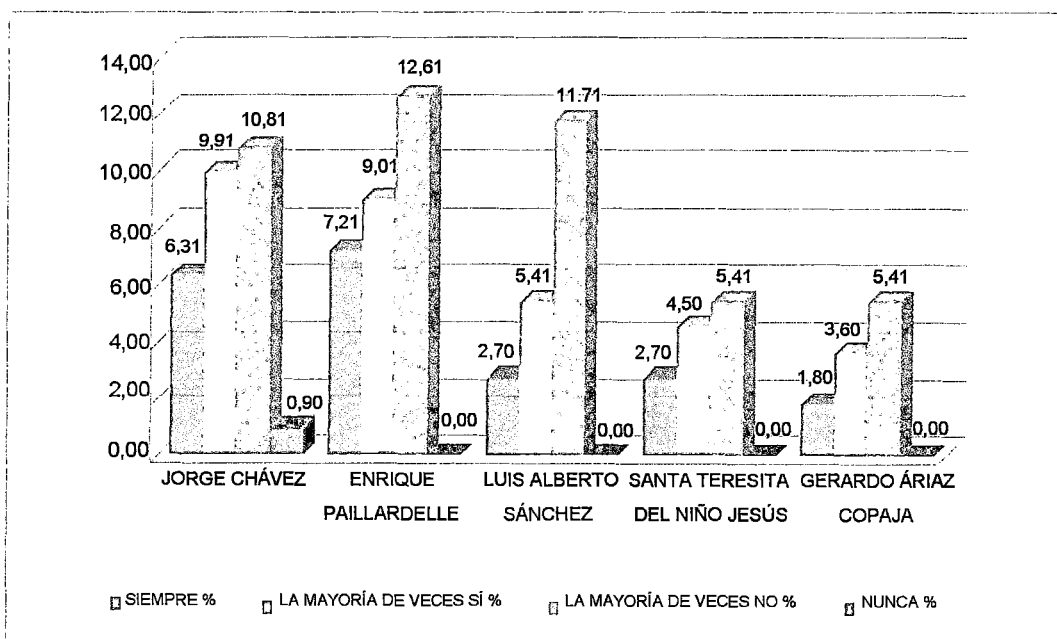
Se concluye: Que en el ítem N° 1 no se puede definir si la gestión y administración del Director(a) es eficaz o no. Dado que son divididas las opiniones en casi el 50%.

Cuadro 2

El Director(a) es competente en el logro de una gestión de calidad como administrador.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	7,00	6,31	11,00	9,91	12,00	10,81	1,00	0,90	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	8,00	7,21	10,00	9,01	14,00	12,61	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	3,00	2,70	6,00	5,41	13,00	11,71	0,00	0,00	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	5,00	4,50	6,00	5,41	0,00	0,00	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	2,00	1,80	4,00	3,60	6,00	5,41	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	23,00	20,72	36,00	32,43	51,00	45,95	1,00	0,90	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 2

Gráfico 2. El Director(a) es competente en el logro de una gestión de calidad como administrador.

Análisis e interpretación 2

El 53,15% de docentes encuestados señala que siempre y la mayoría de veces, el Director(a) sí es competente en el logro de una gestión de calidad como administrador.

Observamos que el 46,85% de docentes considera que nunca y la mayoría de veces el Director(a) no es competente en el logro de una gestión de calidad como administrador.

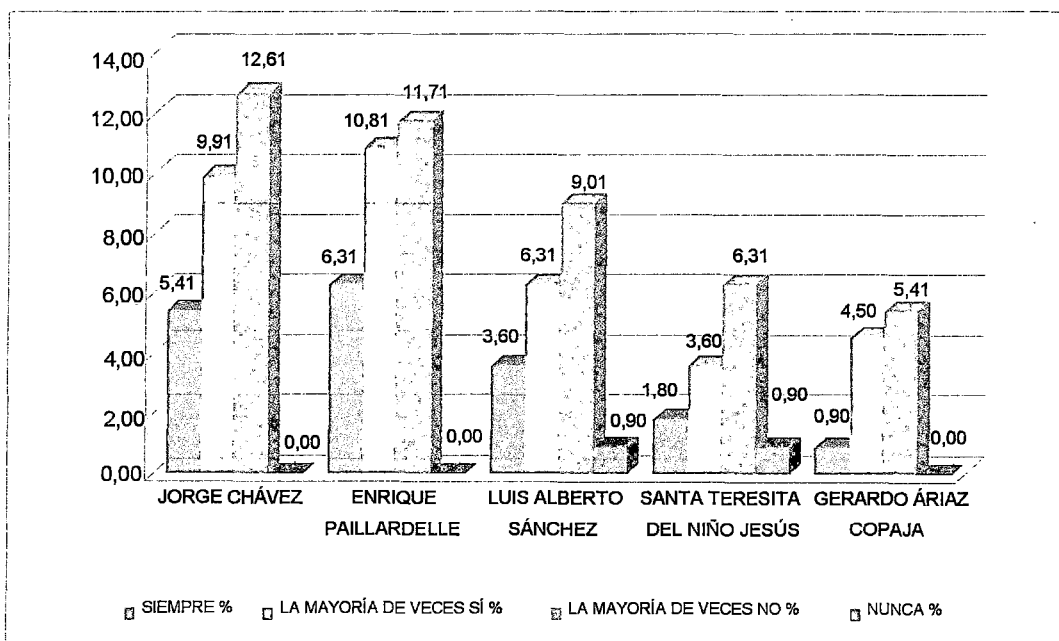
Se concluye: En Instituciones Educativas como Jorge Chávez, Enrique Paillardelle y Luis Alberto Sánchez, que suman 39 docentes, afirman que el Director(a) no es competente en el logro de una gestión de calidad como administrador, que representan el 35,13% de los docentes consultados.

Cuadro 3

Son exigentes las metas educacionales fijadas por el equipo directivo.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	6,00	5,41	11,00	9,91	14,00	12,61	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	7,00	6,31	12,00	10,81	13,00	11,71	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	4,00	3,60	7,00	6,31	10,00	9,01	1,00	0,90	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	4,00	3,60	7,00	6,31	1,00	0,90	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	5,00	4,50	6,00	5,41	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	20,00	18,02	39,00	35,14	50,00	45,05	2,00	1,80	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 3

Gráfico 3. Son exigentes las metas educacionales fijadas por el equipo directivo.

Análisis e interpretación 3

Se observa el 1,80% y 45,05% que representan el 46,85% de docentes encuestados afirma que nunca y la mayoría de veces, no son exigentes las metas educacionales fijadas por el equipo directivo.

El 53,16% de docentes encuestados asevera que siempre y la mayoría de veces sí son exigentes las metas educacionales fijadas por el equipo directivo.

Sin embargo, en las Instituciones Educativas más representativas como: Enrique Paillardelle, Jorge Chávez, y Luis Alberto Sánchez, que suma el 33,33%, opina que la mayoría de veces no son exigentes las metas educacionales fijadas por el equipo directivo.

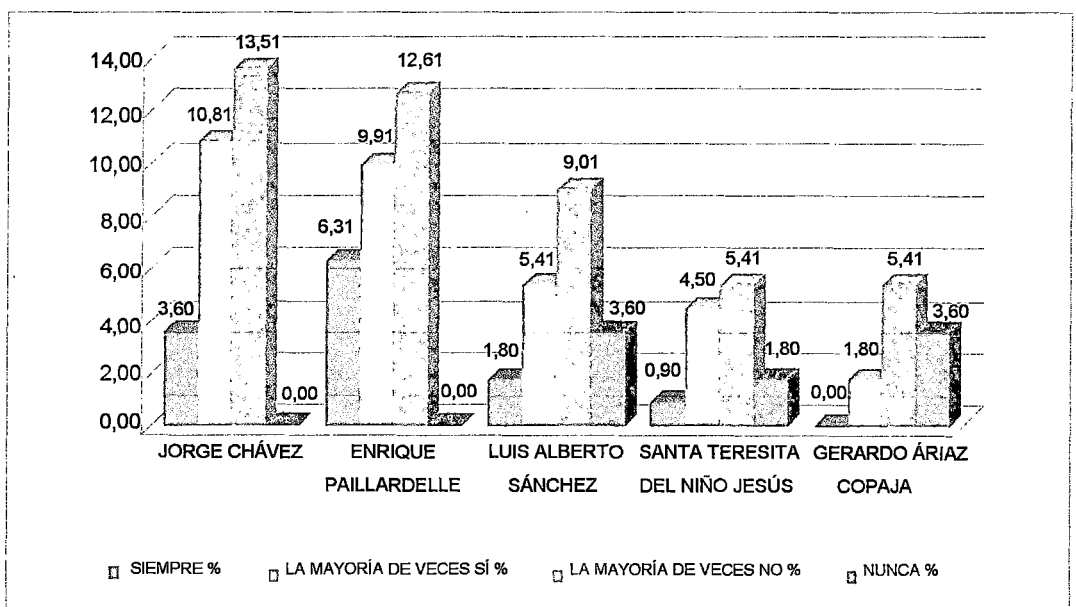
Se concluye: Que los docentes no se encuentran involucrados en la elaboración y ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI) por lo tanto, los objetivos, metas y aspiraciones de la comunidad educativa, no presentan cambios progresivos en la mejora de la calidad educativa.

Cuadro 4

El Director(a) delega funciones y organiza pequeñas comisiones para la solución de problemas educacionales.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	4,00	3,60	12,00	10,81	15,00	13,51	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	7,00	6,31	11,00	9,91	14,00	12,61	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	2,00	1,80	6,00	5,41	10,00	9,01	4,00	3,60	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	1,00	0,90	5,00	4,50	6,00	5,41	2,00	1,80	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	2,00	1,80	6,00	5,41	4,00	3,60	12	10,81
TOTAL	14,00	12,61	36,00	32,43	51,00	45,95	10,00	9,01	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 4

Gráfico 4. El Director(a) delega funciones y organiza pequeña comisiones para la solución de problemas educacionales.

Análisis e interpretación 4

En este cuadro observamos que el 9,01% más el 45,95% que suman el 54,96% de docentes encuestados, afirma que nunca y la mayoría de veces, el Director(a) no delega funciones ni organiza pequeñas comisiones para la solución de problemas educacionales.

Sólo el 32,43% de docentes encuestados afirma que la mayoría de veces el Director(a) sí delega funciones; además, el 12,61% de docentes dijo que el Director(a) siempre delega funciones y organiza pequeñas comisiones para la solución de problemas educacionales, ambas afirmaciones representan el 45,04% del total de encuestados.

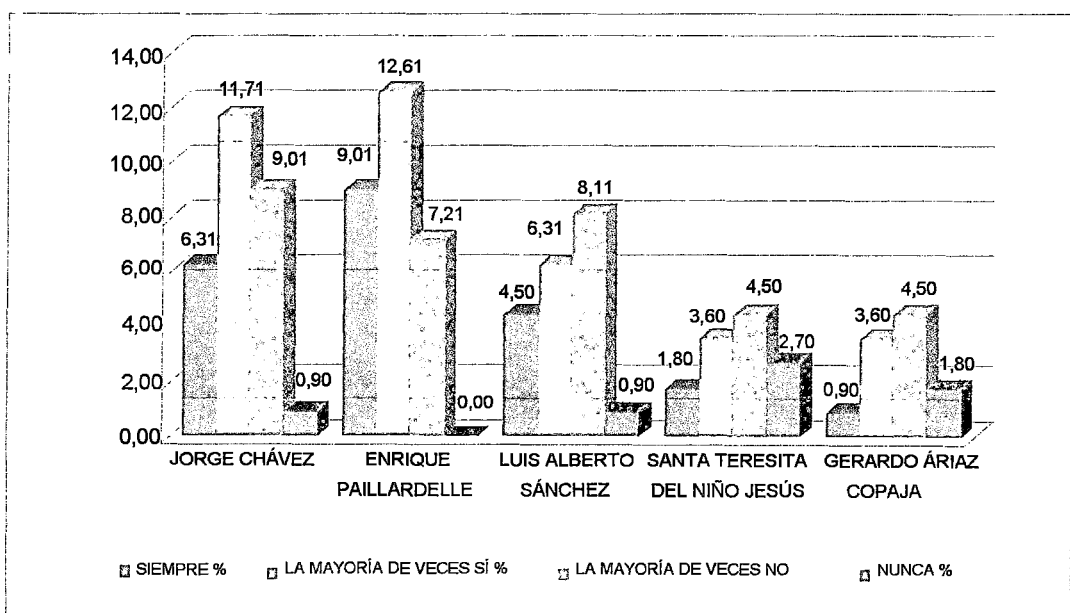
Se concluye: Que el Director(a) no delega funciones al personal que tiene a su cargo, pues éstos representan casi el 55% del total; entonces, podemos decir que existe una administración autoritaria contraria al espíritu democrático.

Cuadro 5

El equipo directivo, planifica en forma oportuna y coordinadamente las acciones a desarrollar durante el año.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	7,00	6,31	13,00	11,71	10,00	9,01	1,00	0,90	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	10,00	9,01	14,00	12,61	8,00	7,21	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	5,00	4,50	7,00	6,31	9,00	8,11	1,00	0,90	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	4,00	3,60	5,00	4,50	3,00	2,70	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	4,00	3,60	5,00	4,50	2,00	1,80	12	10,81
TOTAL	25,00	22,52	42,00	37,84	37,00	33,33	7,00	6,31	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 5

Gráfico 5. El equipo directivo, planifica en forma oportuna y coordinadamente las acciones a desarrollar durante el año.

Análisis e interpretación 5

Aquí vemos que el 22,52% más el 37,84% contestó que siempre y la mayoría de veces el equipo directivo sí planifica en forma oportuna y coordinadamente las acciones a desarrollar durante el año.

Observamos también que cerca del 40% afirma que nunca y la mayoría de veces el equipo directivo no planifica en forma oportuna y coordinadamente las acciones a desarrollar durante el año.

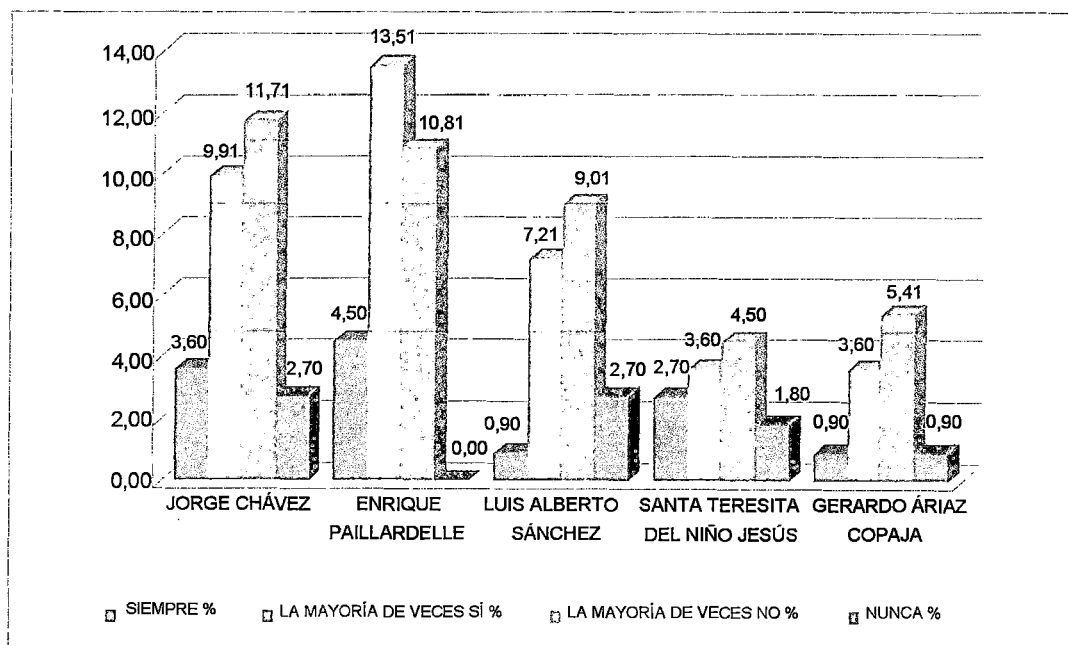
Se concluye: Que la mayoría de docentes encuestados (60,36%) afirman que el equipo directivo sí planifica en forma oportuna y coordinadamente las acciones a desarrollar durante el año.

Cuadro 6

El equipo directivo realiza el seguimiento y monitoreo a todas las actividades y acciones planificadas.

PUNTAJES COLEGIOS	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	4,00	3,60	11,00	9,91	13,00	11,71	3,00	2,70	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	5,00	4,50	15,00	13,51	12,00	10,81	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	1,00	0,90	8,00	7,21	10,00	9,01	3,00	2,70	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	4,00	3,60	5,00	4,50	2,00	1,80	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	4,00	3,60	6,00	5,41	1,00	0,90	12	10,81
TOTAL	14,00	12,61	42,00	37,84	46,00	41,44	9,00	8,11	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 6

Gráfico 6. El equipo directivo realiza el seguimiento y monitoreo a todas las actividades y acciones planificadas.

Análisis e interpretación 6

Observamos que el 50,45% de docentes considera que siempre y la mayoría de veces, el equipo directivo sí realiza el seguimiento y monitoreo a todas las actividades y acciones planificadas.

Vemos al 49,45% de docentes que considera que nunca y la mayoría de veces el equipo directivo no realiza el seguimiento y monitoreo a todas las actividades y acciones planificadas.

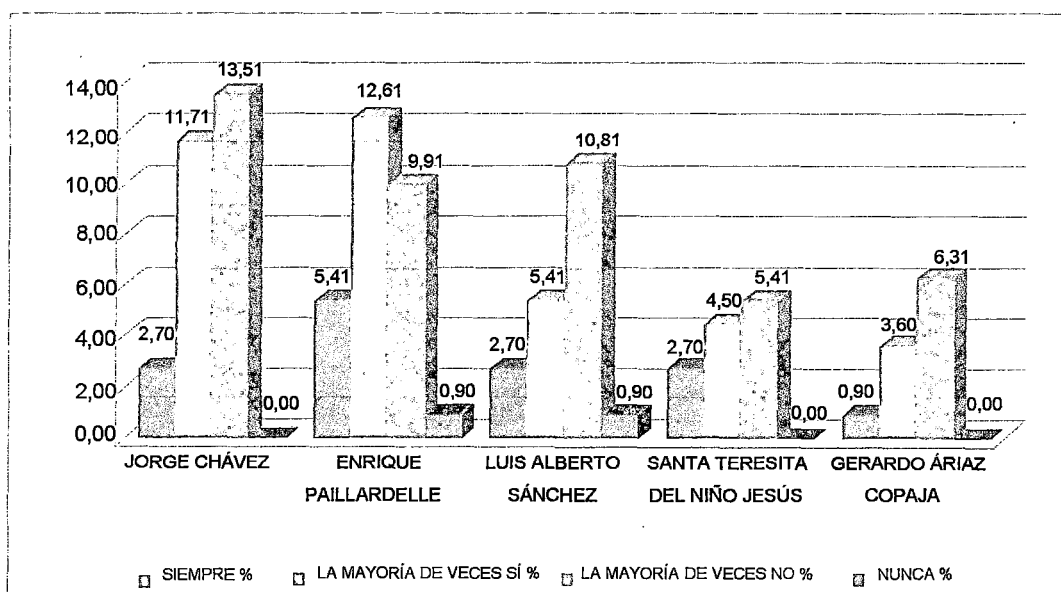
Se concluye: Que la mitad de docentes encuestados consideran que sí se realiza el seguimiento y monitoreo a todas las actividades, acciones planificadas y la otra mitad respondió que no, estos resultados son realmente preocupantes, puesto que el seguimiento y monitoreo de la tarea educativa permiten mejorar la calidad de la educación.

Cuadro 7

El equipo directivo evalúa permanentemente la ejecución de actividades y acciones planificadas.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	3,00	2,70	13,00	11,71	15,00	13,51	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	6,00	5,41	14,00	12,61	11,00	9,91	1,00	0,90	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	3,00	2,70	6,00	5,41	12,00	10,81	1,00	0,90	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	5,00	4,50	6,00	5,41	0,00	0,00	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	4,00	3,60	7,00	6,31	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	16,00	14,41	42,00	37,84	51,00	45,95	2,00	1,80	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 7

Gráfico 7. El equipo directivo evalúa permanentemente la ejecución de actividades y acciones planificadas.

Análisis e interpretación 7

Aquí el 14,41% más el 37,84% afirmó que siempre y la mayoría de veces el equipo directivo sí evalúa permanentemente la ejecución de actividades y acciones planificadas.

Casi el 48% de docentes considera que nunca y la mayoría de veces el equipo directivo no evalúa permanentemente la ejecución de actividades y acciones planificadas.

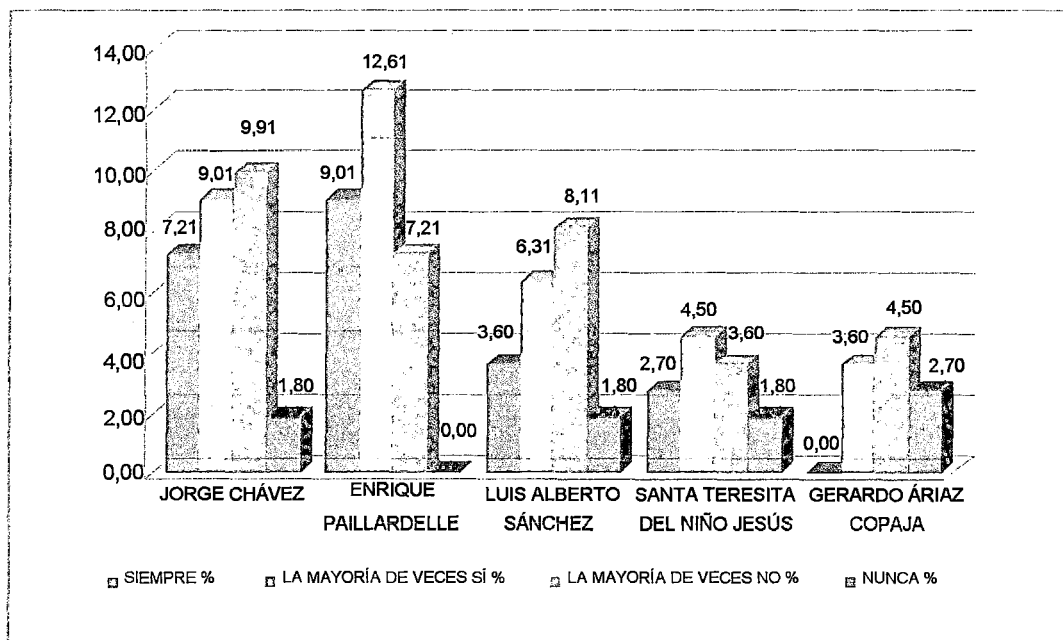
Se concluye: Que un buen porcentaje de docentes afirmaron que el equipo directivo no evalúa permanentemente la ejecución de actividades y acciones planificadas y, por ende, su labor educativa repercutirá en el educando.

Cuadro 8

El Director(a) propicia el diálogo y el trabajo en equipo.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	8,00	7,21	10,00	9,01	11,00	9,91	2,00	1,80	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	10,00	9,01	14,00	12,61	8,00	7,21	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	4,00	3,60	7,00	6,31	9,00	8,11	2,00	1,80	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	5,00	4,50	4,00	3,60	2,00	1,80	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	4,00	3,60	5,00	4,50	3,00	2,70	12	10,81
TOTAL	25,00	22,52	40,00	36,04	37,00	33,33	9,00	8,11	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 8

Gráfico 8. El Director(a) propicia el diálogo y el trabajo en equipo.

Análisis e interpretación 8

Se observa que el 58,56% de docentes encuestados considera que siempre y la mayoría de veces el Director(a) sí propicia el diálogo y el trabajo en equipo.

El 41,44% considera que nunca y la mayoría de veces el Director(a) no propicia el diálogo ni el trabajo en equipo.

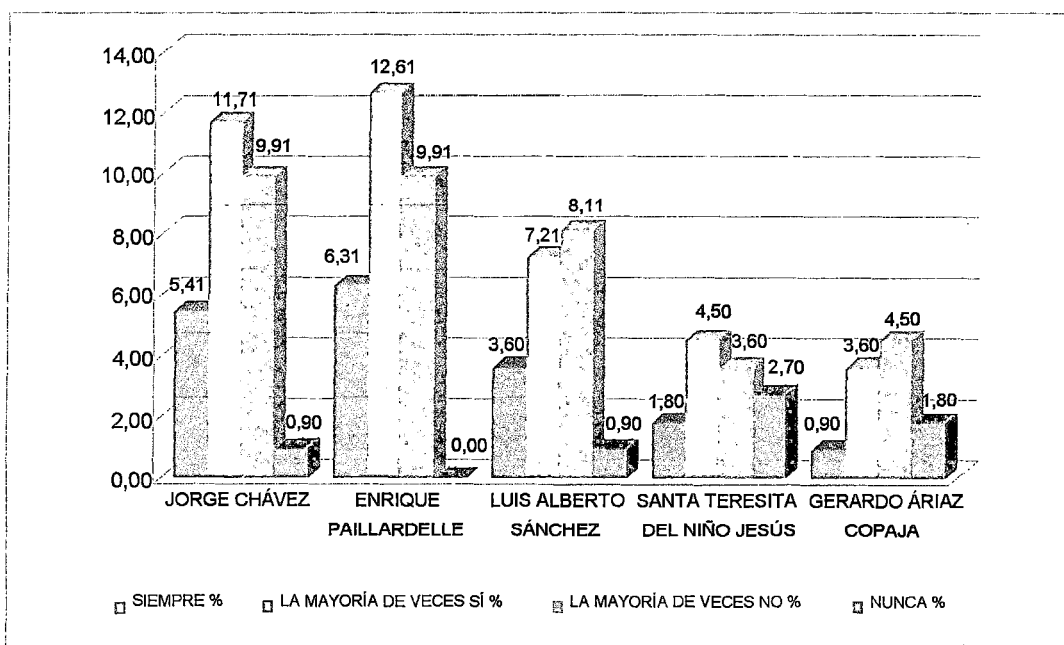
Se concluye: Que la mayoría de docentes consideran que el Director(a) sí propicia el diálogo y el trabajo en equipo, lo cual beneficia en la marcha de la Institución Educativa.

Cuadro 9

El Director(a) toma decisiones conociendo los problemas de la comunidad educativa.

PUNTAJES COLEGIOS	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	6,00	5,41	13,00	11,71	11,00	9,91	1,00	0,90	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	7,00	6,31	14,00	12,61	11,00	9,91	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	4,00	3,60	8,00	7,21	9,00	8,11	1,00	0,90	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	5,00	4,50	4,00	3,60	3,00	2,70	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	4,00	3,60	5,00	4,50	2,00	1,80	12	10,81
TOTAL	20,00	18,02	44,00	39,64	40,00	36,04	7,00	6,31	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 9

Gráfico 9. El Director(a) toma decisiones conociendo los problemas de la comunidad educativa.

Análisis e interpretación 9

Aquí se observa que el 57,66% de docentes opina que siempre y la mayoría de veces el Director(a) sí toma decisiones conociendo los problemas de la comunidad educativa.

El 42,35% considera que nunca y la mayoría de veces el Director(a) no toma decisiones conociendo los problemas de la comunidad educativa.

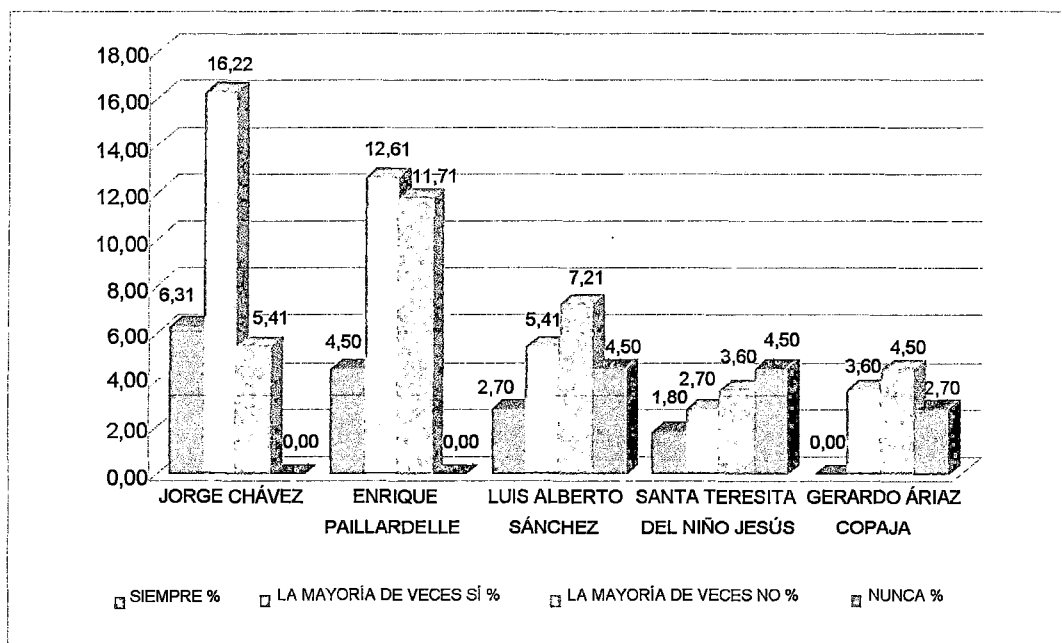
Se concluye: Que hace falta una pedagogía social y educativa que capacite a las personas en la toma de decisiones frente a problemas y/o conflictos educativos.

Cuadro 10

El Director(a) utiliza criterios en la toma de decisiones para lograr resultados óptimos.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	7,00	6,31	18,00	16,22	6,00	5,41	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	5,00	4,50	14,00	12,61	13,00	11,71	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	3,00	2,70	6,00	5,41	8,00	7,21	5,00	4,50	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	3,00	2,70	4,00	3,60	5,00	4,50	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	4,00	3,60	5,00	4,50	3,00	2,70	12	10,81
TOTAL	17,00	15,32	45,00	40,54	36,00	32,43	13,00	11,71	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 10

Gráfico 10. El Director(a) utiliza criterios en la toma de decisiones para lograr resultados óptimos.

Análisis e interpretación 10

El 55,86% del total de encuestados considera que siempre y la mayoría de veces el Director(a) sí utiliza criterios en la toma de decisiones para lograr resultados óptimos.

El 44,14% de docentes considera que nunca y la mayoría de veces el Director(a) no utiliza criterios en la toma de decisiones para lograr resultados óptimos.

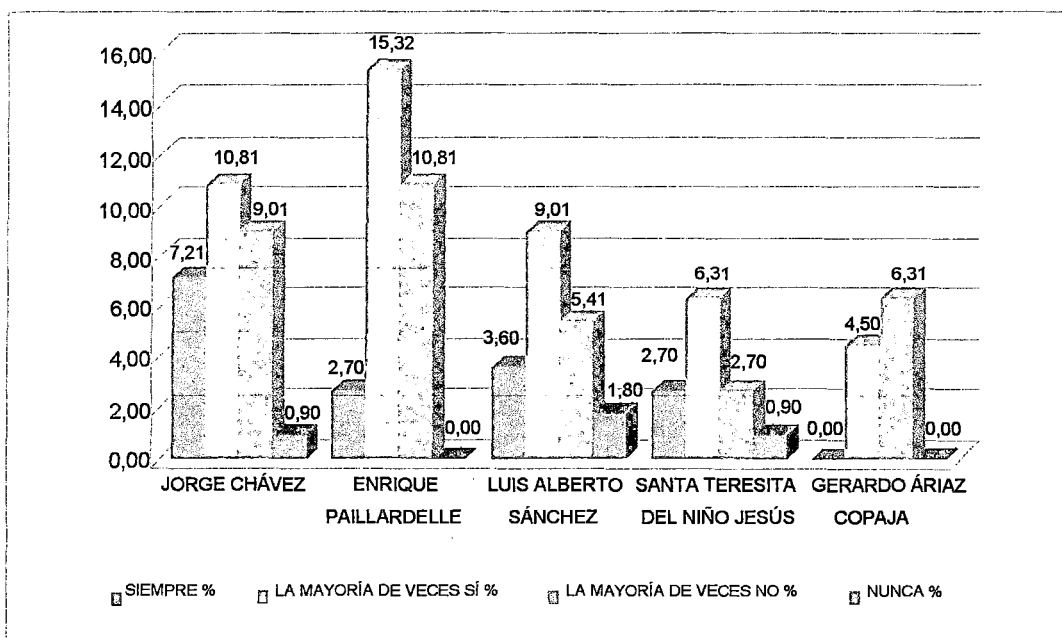
Se concluye: Que el Director(a) y equipo jerárquico de cada institución u organización deben promover un ambiente en el cual la toma de decisiones sea una práctica común en el trabajo y esto sólo se puede lograr reconociendo la creatividad y liderazgo de los empleados.

Cuadro 11

El Director(a) tiene ascendencia en las Instituciones Públicas y Privadas de su jurisdicción”

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
		%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	8,00	7,21	12,00	10,81	10,00	9,01	1,00	0,90	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	3,00	2,70	17,00	15,32	12,00	10,81	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	4,00	3,60	10,00	9,01	6,00	5,41	2,00	1,80	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	7,00	6,31	3,00	2,70	1,00	0,90	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	5,00	4,50	7,00	6,31	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	18,00	16,22	51,00	45,95	38,00	34,23	4,00	3,60	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 11

Gráfico 11. El Director(a) tiene ascendencia en las Instituciones Públicas y Privadas de su jurisdicción.

Análisis e interpretación 11

Los encuestados respondieron que siempre (16,22%) y la mayoría de veces sí (45,95%) el Director(a) tiene ascendencia en la instituciones públicas y privadas de su jurisdicción.

Solo el 3,60% respondió que nunca y el 34,23% respondió que la mayoría de veces el Director(a) no tiene ascendencia en la instituciones públicas y privadas de su jurisdicción.

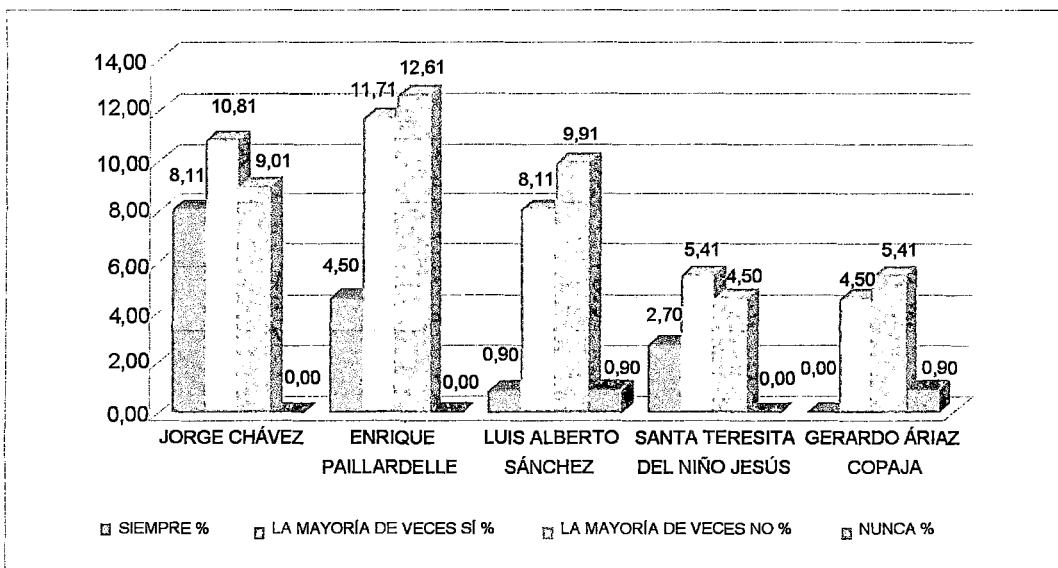
Se concluye: Que el 62,17% de los encuestados afirmó que el Director(a) sí tiene ascendencia en la instituciones públicas y privadas de su jurisdicción.

Cuadro 12

El Director(a) tiene la capacidad de persuasión en los demás, para lograr un objetivo común.

PUNTAJES COLEGIOS	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ		8,11	12,00	10,81	10,00	9,01	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	5,00	4,50	13,00	11,71	14,00	12,61	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	1,00	0,90	9,00	8,11	11,00	9,91	1,00	0,90	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	6,00	5,41	5,00	4,50	0,00	0,00	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	5,00	4,50	6,00	5,41	1,00	0,90	12	10,81
TOTAL	18,00	16,22	45,00	40,54	46,00	41,44	2,00	1,80	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 12

Gráfico 12. El Director(a) tiene la capacidad de persuasión en los demás, para lograr un objetivo común.

Análisis e interpretación 12

El 16,22% de encuestados considera que el Director(a) siempre tiene la capacidad de persuasión en los demás, para lograr un objetivo común.

También el 40,54% de docentes expresa que el Director(a) la mayoría de veces sí tiene la capacidad de persuasión en los demás, para lograr un objetivo común.

Solo el 1,80% de docentes considera que el Director(a) nunca tiene la capacidad de persuasión en los demás, para lograr un objetivo común.

Una cantidad importante de 46 docentes, el que representa el 41,44% del total, indica que la mayoría de las veces el Director(a) no tiene la capacidad de persuasión en los demás, para lograr un objetivo común.

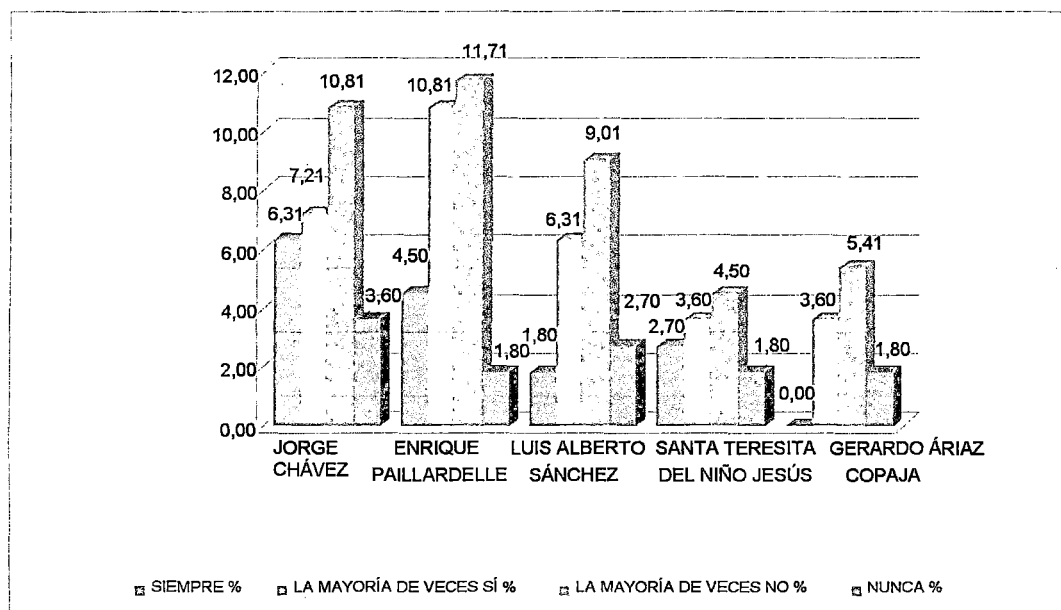
Se concluye: Que el 56,76% de docentes considera que el Director(a) sí tiene la capacidad de persuasión entre los miembros de la Institución Educativa.

Cuadro 13

El Director(a) utiliza su capacidad innovadora y organizacional para generar cambios significativos y producir resultados óptimos.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	7,00	6,31	8,00	7,21	12,00	10,81	4,00	3,60	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	5,00	4,50	12,00	10,81	13,00	11,71	2,00	1,80	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	2,00	1,80	7,00	6,31	10,00	9,01	3,00	2,70	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	4,00	3,60	5,00	4,50	2,00	1,80	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	4,00	3,60	6,00	5,41	2,00	1,80	12	10,81
TOTAL	17,00	15,32	35,00	31,53	46,00	41,44	13,00	11,71	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 13

Gráfico 13. El Director(a) utiliza su capacidad innovadora y organizacional para generar cambios significativos y producir resultados óptimos.

Análisis e interpretación 13

Como resultado del ítem N° 13 el 15,32% del total de encuestados contestaron que el Director(a) siempre utiliza su capacidad innovadora y organizacional para generar cambios significativos y producir resultados óptimos.

El 31,53% de docentes encuestados contestó que la mayoría de veces el Director(a) sí utiliza su capacidad innovadora y organizacional para generar cambios significativos y producir resultados óptimos.

Sin embargo, el 41,44% de docentes manifiesta que la mayoría de veces el Director(a) no utiliza su capacidad innovadora y organizacional para generar cambios significativos y producir resultados óptimos.

Existe un 11,71% de docentes encuestados que dijo que el Director(a) nunca utiliza su capacidad innovadora y organizacional para generar cambios significativos y producir resultados óptimos.

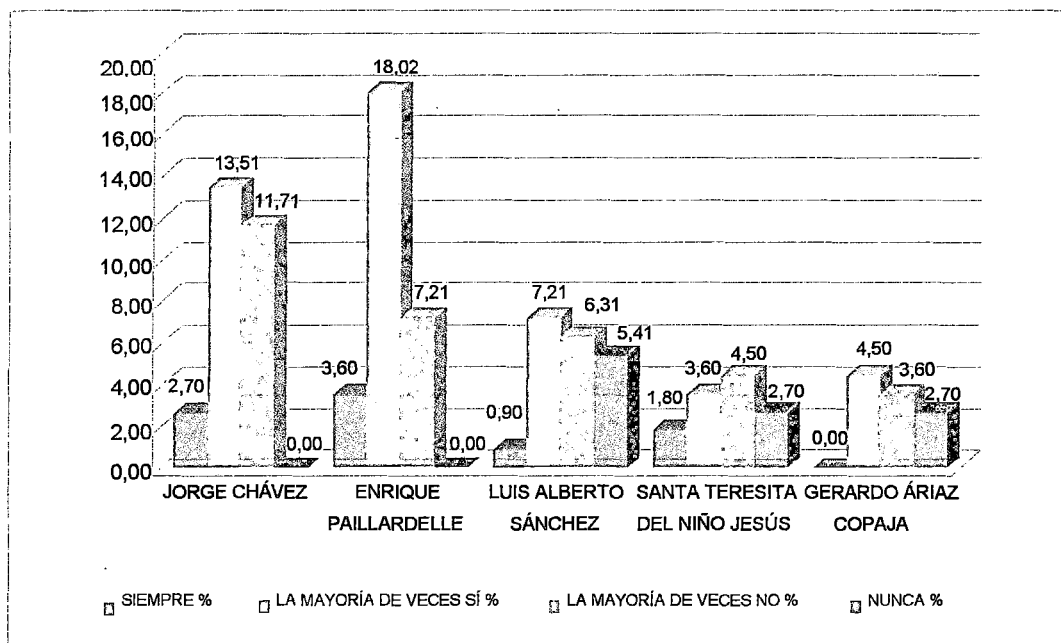
Se concluye: Que el 53,15% considera que el Director(a) no utiliza su capacidad innovadora y organizacional para generar cambios significativos y producir resultados óptimos.

Cuadro 14

El Director(a) guía, orienta, dirige y representa a su Institución Educativa.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	3,00	2,70	15,00	13,51	13,00	11,71	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	4,00	3,60	20,00	18,02	8,00	7,21	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	1,00	0,90	8,00	7,21	7,00	6,31	6,00	5,41	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	4,00	3,60	5,00	4,50	3,00	2,70	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	5,00	4,50	4,00	3,60	3,00	2,70	12	10,81
TOTAL	10,00	9,01	52,00	46,85	37,00	33,33	12,00	10,81	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 14

Gráfico 14. El Director(a) guía, orienta, dirige y representa a su Institución Educativa.

Análisis e interpretación 14

El 9,01% del total de encuestados considera; que el Director(a) siempre guía, orienta, dirige y representa a su Institución Educativa.

El 46,85% de docentes encuestados manifiesta que el Director(a) la mayoría de veces sí guía, orienta, dirige y representa a su Institución Educativa.

Pero un 33,33% de docentes dijo que el Director(a) la mayoría de veces no guía, orienta, dirige y representa a su Institución Educativa.

El 10,81% del total de encuestados manifiesta que el Director(a) nunca guía, orienta, dirige y representa a su Institución Educativa.

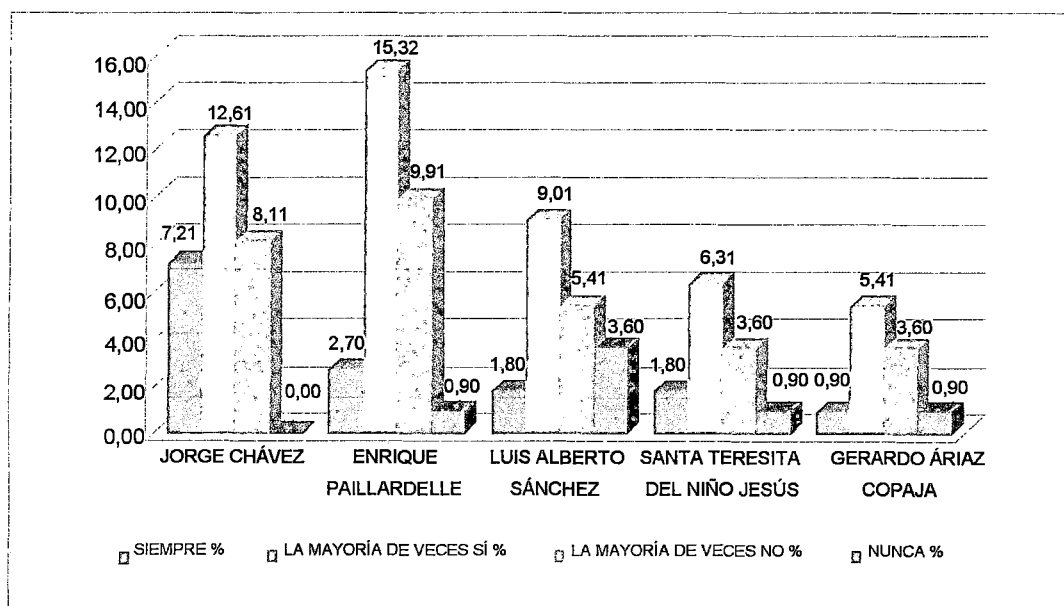
Se concluye: Que existe cerca del 44,14% de docentes que considera que el Director(a) no guía, orienta, dirige y representa a su Institución Educativa.

Cuadro 15

El Director(a) analiza críticamente los mensajes de los medios masivos en cuanto a su representación y las afronta asertivamente.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	8,00	7,21	14,00	12,61	9,00	8,11	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	3,00	2,70	17,00	15,32	11,00	9,91	1,00	0,90	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	2,00	1,80	10,00	9,01	6,00	5,41	4,00	3,60	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	7,00	6,31	4,00	3,60	1,00	0,90	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	6,00	5,41	4,00	3,60	1,00	0,90	12	10,81
TOTAL	16,00	14,41	54,00	48,65	34,00	30,63	7,00	6,31	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 15

Gráfico 15. El Director(a) analiza críticamente los mensajes de los medios masivos en cuanto a su representación y las afronta asertivamente.

Análisis e interpretación 15

Del total de docentes encuestados, un 14,41% señaló que el Director(a) siempre analiza los mensajes de los medios masivos en cuanto a su representación y las afronta asertivamente.

Existe un 48,65% de encuestados que dijo que la mayoría de veces el Director(a) sí analiza los mensajes de los medios masivos en cuanto a su representación y las afronta asertivamente.

Sin embargo, el 30,63% contestó que la mayoría de veces el Director(a) no analiza los mensajes de los medios masivos en cuanto a su representación y las afronta asertivamente.

7 docentes que representan el 6,31% del total de docentes encuestados, considera que el Director(a) nunca analiza los mensajes de los medios masivos en cuanto a su representación y las afronta asertivamente.

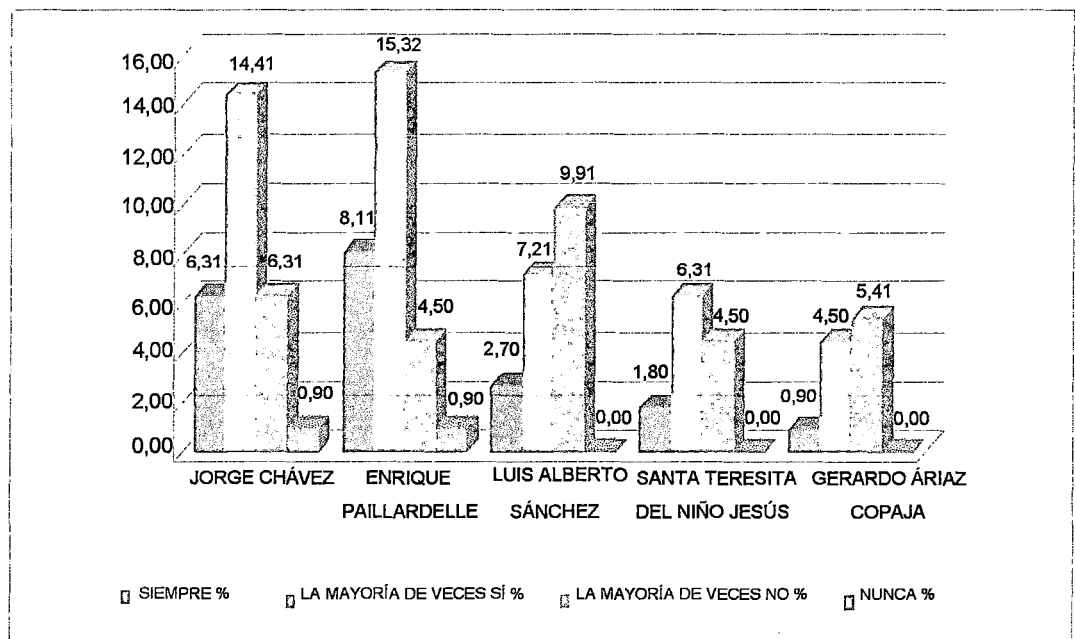
Se concluye: Que más de un tercio del total de docentes (36,94%) considera que el Director(a) no analiza los mensajes de los medios masivos en cuanto a su representación y las afronta asertivamente.

Cuadro 16

Se siente usted dentro de un ambiente de solidaridad, respeto y seguridad.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	7,00	6,31	16,00	14,41	7,00	6,31	1,00	0,90	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	9,00	8,11	17,00	15,32	5,00	4,50	1,00	0,90	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	3,00	2,70	8,00	7,21	11,00	9,91	0,00	0,00	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	7,00	6,31	5,00	4,50	0,00	0,00	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	5,00	4,50	6,00	5,41	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	22,00	19,82	53,00	47,75	34,00	30,63	2,00	1,80	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 16

Gráfico 16. Se siente usted dentro de un ambiente de solidaridad, respeto y seguridad.

Análisis e interpretación 16

El 19,82% de docentes encuestados, considera; que siempre se sienten dentro de un ambiente de solidaridad, respeto y seguridad.

Un porcentaje significativo como el 47,75% de docentes encuestados, afirma que la mayoría de veces sí se sienten dentro de un ambiente de solidaridad, respeto y seguridad.

Se observa que el 30,63% de docentes afirma que la mayoría de veces no se sienten dentro de un ambiente de solidaridad, respeto y seguridad.

Sin embargo, el 1,80% de docentes encuestados considera que nunca se sienten dentro de un ambiente de solidaridad, respeto y seguridad.

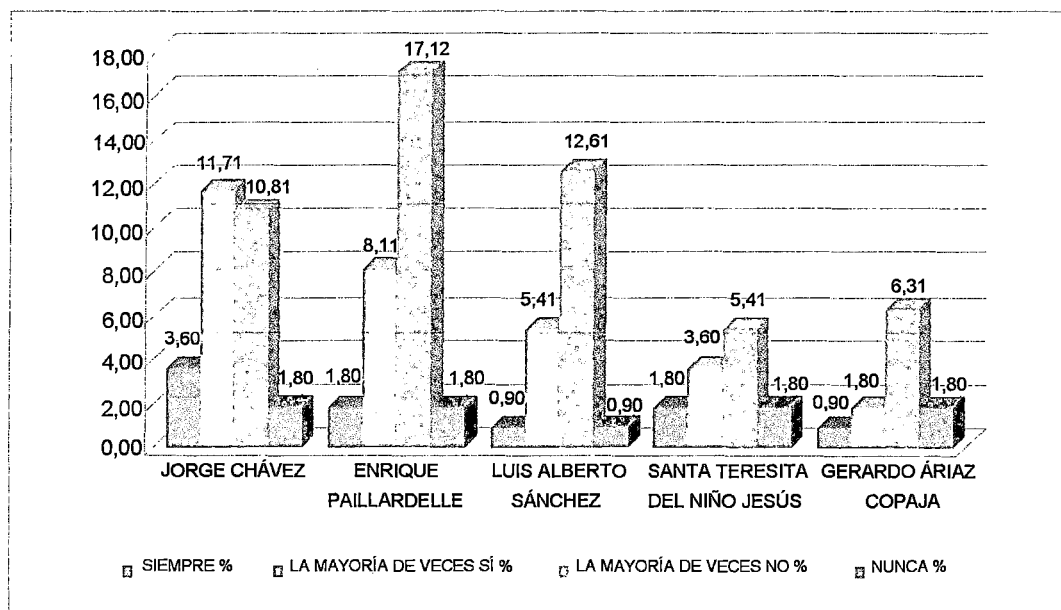
Se concluye: Que cerca de un tercio (32,95%) de docentes no se encuentra dentro de un ambiente de solidaridad, respeto y seguridad.

Cuadro 17

La Institución Educativa le brinda apoyo con materiales, medios y espacio que usted necesita para realizar bien su trabajo.

PUNTAJES COLEGIOS	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	4,00	3,60	13,00	11,71	12,00	10,81	2,00	1,80	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	2,00	1,80	9,00	8,11	19,00	17,12	2,00	1,80	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	1,00	0,90	6,00	5,41	14,00	12,61	1,00	0,90	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	4,00	3,60	6,00	5,41	2,00	1,80	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	2,00	1,80	7,00	6,31	2,00	1,80	12	10,81
TOTAL	10,00	9,01	34,00	30,63	58,00	52,25	9,00	8,11	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 17

Gráfico 17. La Institución Educativa le brinda apoyo con materiales, medios y espacio que usted necesita para realizar bien su trabajo.

Análisis e interpretación 17

Sólo el 9,01% del total de encuestados considera que siempre la Institución Educativa brinda apoyo con materiales, medios y espacio, que necesita el docente para realizar bien su trabajo.

Un 30,63% de docentes dijo que la mayoría de veces la Institución Educativa sí brinda apoyo con materiales, medios y espacio, que necesita el docente para realizar bien su trabajo.

Sin embargo, el 52,25% de docentes encuestados dijo que la mayoría de veces la Institución Educativa no brinda apoyo con materiales, medios y espacio, que necesita el docente para realizar bien su trabajo.

Un 8,11% de docentes dijo que la Institución Educativa nunca brinda apoyo con materiales, medios y espacio, que necesita el docente para realizar bien su trabajo.

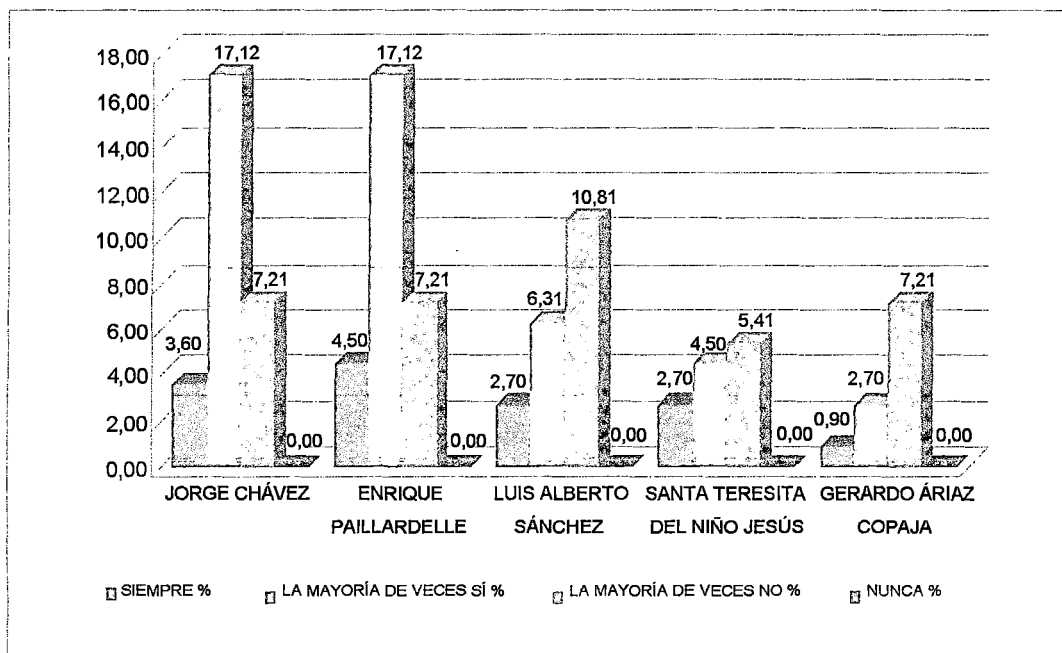
Se concluye: Que la mayoría de encuestados (60,36%) afirmaron que su Institución Educativa no les brinda apoyo con materiales, medios y espacio, que necesita el docente para realizar bien su trabajo.

Cuadro 18

Son favorables las relaciones de convivencia al interior de la Institución Educativa.

PUNTAJES COLEGIOS	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	4,00	3,60	19,00	17,12	8,00	7,21	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	5,00	4,50	19,00	17,12	8,00	7,21	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	3,00	2,70	7,00	6,31	12,00	10,81	0,00	0,00	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	5,00	4,50	6,00	5,41	0,00	0,00	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	3,00	2,70	8,00	7,21	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	16,00	14,41	53,00	47,75	42,00	37,84	0,00	0,00	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 18

Gráfico 18. Son favorables las relaciones de convivencia al interior de la Institución Educativa.

Análisis e interpretación 18

El 14,41% de docentes considera que siempre son favorables las relaciones de convivencia al interior de la Institución Educativa.

Un 47,75% de encuestados dijo que la mayoría de veces sí son favorables las relaciones de convivencia al interior de la Institución Educativa.

Un importante 37,84% de docentes, afirmó que la mayoría de veces no son favorables las relaciones de convivencia al interior de la Institución Educativa.

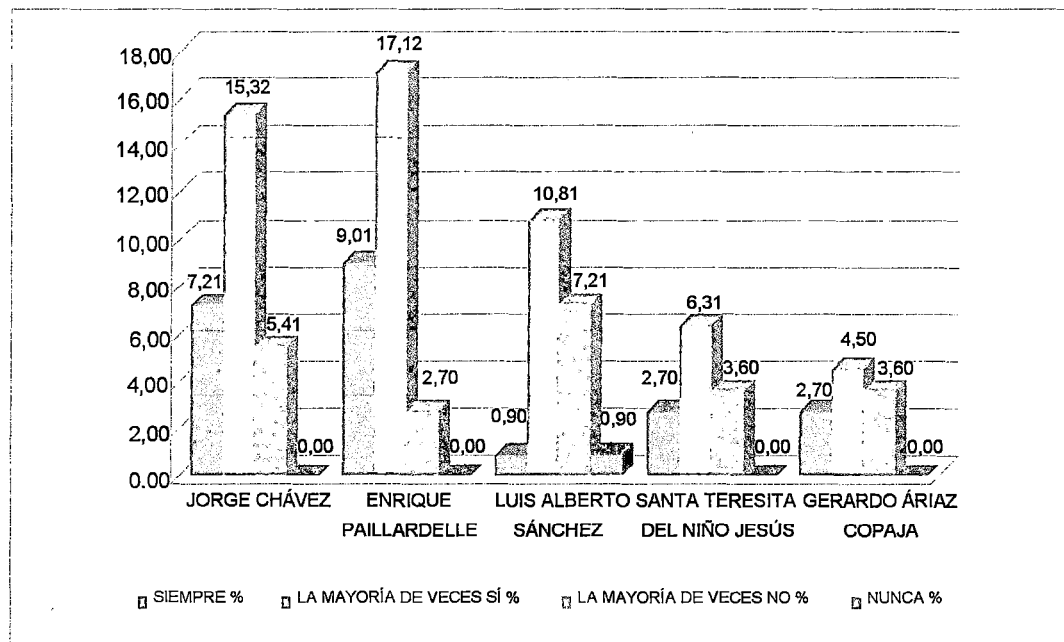
Se concluye: Que el 62,16% de docentes afirma que sí son favorables las relaciones de convivencia al interior de la Institución Educativa.

Cuadro 19

En la Institución Educativa en la que usted labora se le permite expresar opiniones sin temor a represalias.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	8,00	7,21	17,00	15,32	6,00	5,41	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	10,00	9,01	19,00	17,12	3,00	2,70	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	1,00	0,90	12,00	10,81	8,00	7,21	1,00	0,90	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	7,00	6,31	4,00	3,60	0,00	0,00	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	3,00	2,70	5,00	4,50	4,00	3,60	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	25,00	22,52	60,00	54,05	25,00	22,52	1,00	0,90	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 19

Gráfico 19. En la Institución Educativa en la que usted labora se le permite expresar opiniones sin temor a represalias.

Análisis e interpretación 19

El 22,52% del total de encuestados considera que siempre en la Institución Educativa en la cual trabajan, se les permite expresar sus opiniones sin temor a represalias.

El 54,05% de docentes respondió que la mayoría de veces en la Institución Educativa en la cual trabajan, sí se les permite expresar sus opiniones sin temor a represalias.

Un 22,52% de encuestados respondió que la mayoría de veces en la Institución Educativa en la cual trabajan, no se les permite expresar sus opiniones sin temor a represalias.

Sólo un docente respondió que nunca en la Institución Educativa en la cual trabaja, se le permite expresar sus opiniones sin temor a represalias.

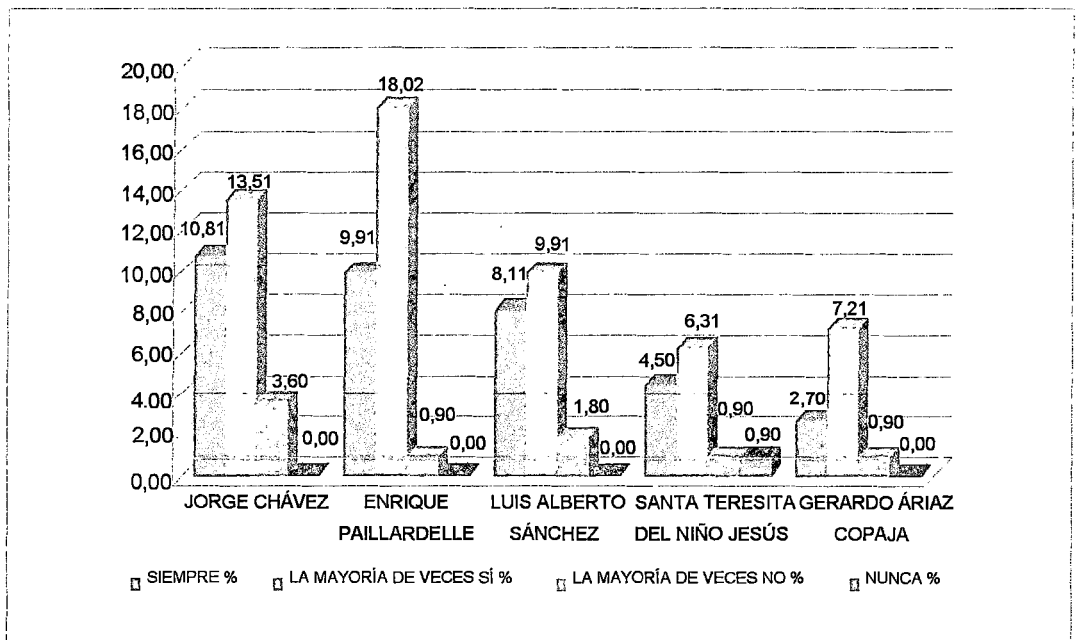
Se concluye: Que más de las tres cuartas partes (76,57%) de docentes consultados, considera que sí tienen libertad para expresar sus opiniones en la Institución Educativa en la cual trabajan.

Cuadro 20

El Director(a) otorga autonomía en el desarrollo de las acciones educativas, inherente a las funciones.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	12,00	10,81	15,00	13,51	4,00	3,60	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	11,00	9,91	20,00	18,02	1,00	0,90	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	9,00	8,11	11,00	9,91	2,00	1,80	0,00	0,00	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	5,00	4,50	7,00	6,31	1,00	0,90	1,00	0,90	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	3,00	2,70	8,00	7,21	1,00	0,90	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	40,00	36,04	61,00	54,95	9,00	8,11	1,00	0,90	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 20

Gráfico 20. El Director(a) otorga autonomía en el desarrollo de las acciones educativas, inherente a las funciones.

Análisis e interpretación 20

El 36,04% del total de encuestados considera que el Director(a) siempre otorga autonomía en el desarrollo de las acciones educativas, inherente a las funciones.

El 54,95% de docentes respondió que la mayoría de veces el Director(a) sí otorga autonomía en el desarrollo de las acciones educativas, inherente a las funciones.

Otro grupo minoritario de docentes respondió que la mayoría de veces el Director(a) no otorga autonomía en el desarrollo de las acciones educativas, inherente a las funciones, estos representan el 8,11%.

Sólo un docente encuestado dijo que el Director(a) nunca otorga autonomía en el desarrollo de las acciones educativas, inherente a las funciones.

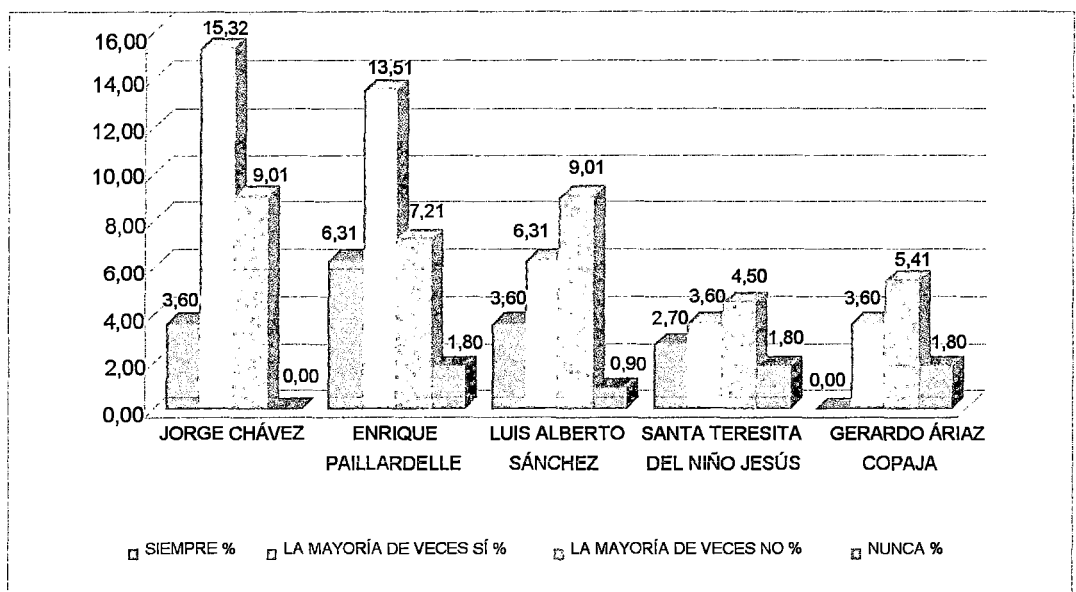
Se concluye: Que más del 90% de docentes consultados considera que sí tienen autonomía en el desarrollo de sus acciones educativas, inherente a las funciones.

Cuadro 21

La delegación de funciones y responsabilidades son distribuidas equitativamente entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	4,00	3,60	17,00	15,32	10,00	9,01	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	7,00	6,31	15,00	13,51	8,00	7,21	2,00	1,80	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	4,00	3,60	7,00	6,31	10,00	9,01	1,00	0,90	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	4,00	3,60	5,00	4,50	2,00	1,80	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	4,00	3,60	6,00	5,41	2,00	1,80	12	10,81
TOTAL	18,00	16,22	47,00	42,34	39,00	35,14	7,00	6,31	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 21

Gráfico 21. La delegación de funciones y responsabilidades son distribuidas equitativamente entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

Análisis e interpretación 21

El 16,22% del total de docentes, respondió que siempre son distribuidas equitativamente la delegación de funciones entre los colegas de la Institución Educativa.

Sin embargo, el 42,34% afirmó que la mayoría de veces sí se delega funciones y responsabilidades entre los integrantes de la Institución Educativa.

El 6,31% dijo que nunca se da responsabilidades a los demás integrantes de la Institución Educativa.

En cambio, el 35,14% señaló que la mayoría de veces no se otorga responsabilidades ni se delega funciones a los demás integrantes de la Institución Educativa.

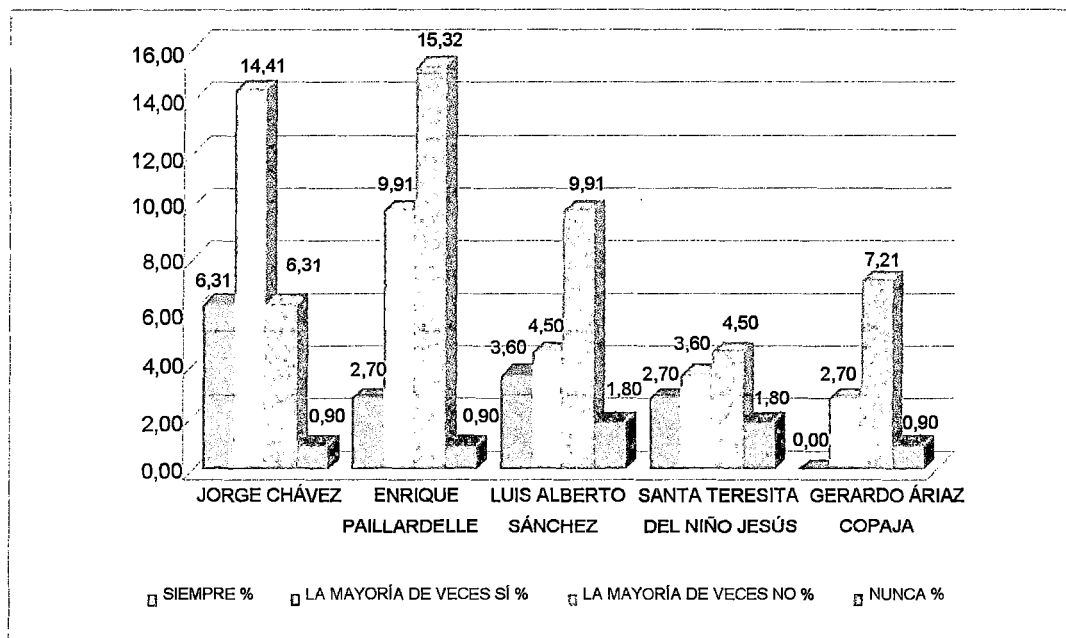
Se concluye: Que la mayoría de los encuestados afirmaron que la delegación de funciones y responsabilidades son distribuidas equitativamente entre todos los integrantes de la Institución Educativa.

Cuadro 22

El Director(a) brinda apoyo y asesoramiento necesario para el cumplimiento de las responsabilidades.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	7,00	6,31	16,00	14,41	7,00	6,31	1,00	0,90	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	3,00	2,70	11,00	9,91	17,00	15,32	1,00	0,90	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	4,00	3,60	5,00	4,50	11,00	9,91	2,00	1,80	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	4,00	3,60	5,00	4,50	2,00	1,80	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	3,00	2,70	8,00	7,21	1,00	0,90	12	10,81
TOTAL	17,00	15,32	39,00	35,14	48,00	43,24	7,00	6,31	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 22

Gráfico 22. El Director(a) brinda apoyo y asesoramiento necesario para el cumplimiento de las responsabilidades.

Análisis e interpretación 22

El 15,32% respondió que el Director(a) siempre brinda apoyo y asesoramiento necesario a los docentes de la Institución Educativa.

Más de un tercio (35,14%), señaló que la mayoría de veces el Director(a) brinda apoyo y asesoramiento para el cumplimiento de las responsabilidades.

Sin embargo, el 43,24% indicó que la mayoría de veces el Director(a) no brinda ningún apoyo para la realización de las responsabilidades de la Institución Educativa.

Sólo un 6,31% del total de docentes encuestado, afirma que el Director(a) nunca brinda apoyo y asesoramiento necesario para el cumplimiento de las responsabilidades.

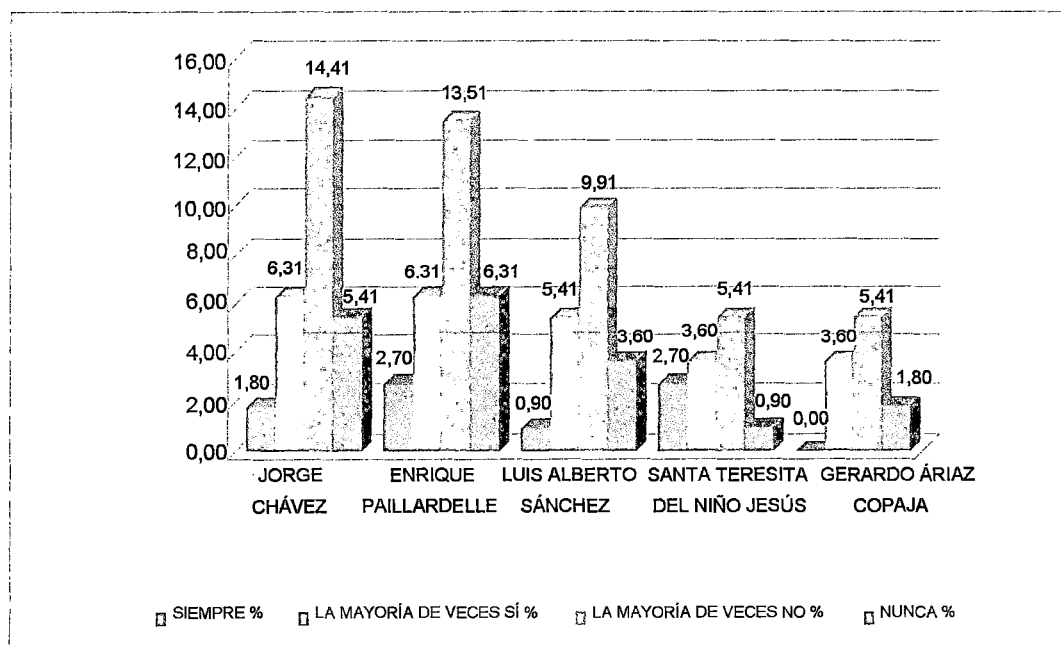
Se concluye: Que casi la mitad de docentes afirma que el Director(a) sí brinda apoyo y la otra mitad dice lo contrario.

Cuadro 23

El Director(a) promueve jornadas de capacitación, en función de las necesidades e intereses de los docentes.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	2,00	1,80	7,00	6,31	16,00	14,41	6,00	5,41	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	3,00	2,70	7,00	6,31	15,00	13,51	7,00	6,31	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	1,00	0,90	6,00	5,41	11,00	9,91	4,00	3,60	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	4,00	3,60	6,00	5,41	1,00	0,90	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	4,00	3,60	6,00	5,41	2,00	1,80	12	10,81
TOTAL	9,00	8,11	28,00	25,23	54,00	48,65	20,00	18,02	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 23

Gráfico 23. El Director(a) promueve jornadas de capacitación, en función de las necesidades e intereses de los docentes.

Análisis e interpretación 23

Luego de la consulta el 8,11% de docentes contestó que el Director(a) siempre promueve jornadas de capacitación en función de las necesidades e intereses de los docentes.

Casi un cuarto de docentes (25,23%) respondió que la mayoría de veces el Director(a) sí promueve jornadas de capacitación.

Sin embargo, casi la mitad (48,65%) dijo que la mayoría de veces el Director(a) no promueve jornadas de capacitación.

Un porcentaje importante de 18,02%, señaló que el Director(a) nunca promueve jornadas de capacitación.

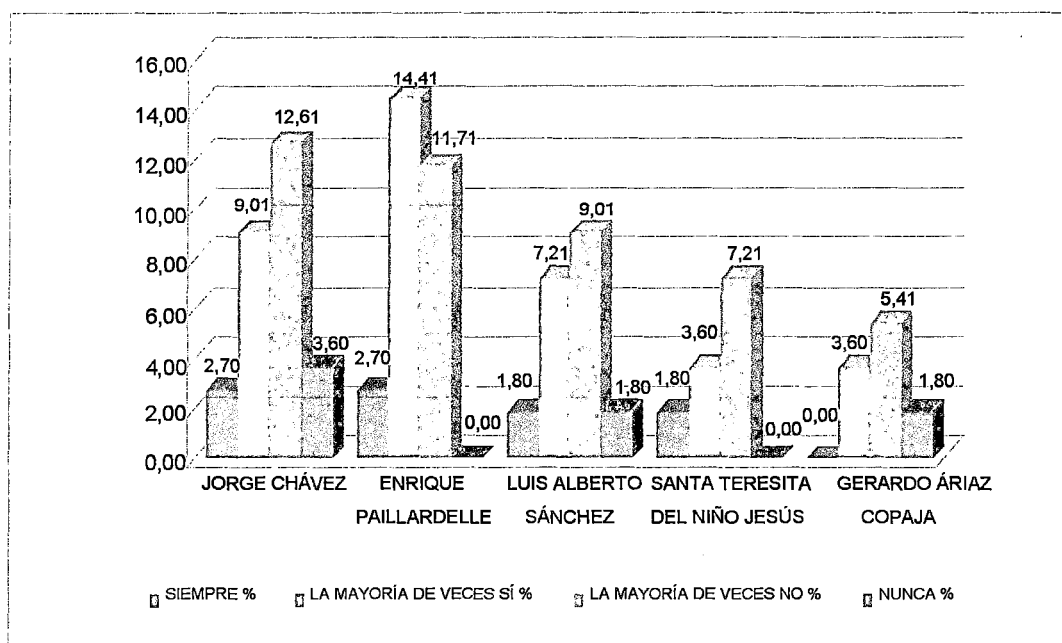
Se concluye: Que el 66,88% de docentes afirmó que nunca o la mayoría de veces el Director(a) no promueve jornadas de capacitación, olvidando que lo mejor en una Institución Educativa es su capital humano.

Cuadro 24

El flujo de información sobre materias curriculares y extracurriculares es óptimo.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	3,00	2,70	10,00	9,01	14,00	12,61	4,00	3,60	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	3,00	2,70	16,00	14,41	13,00	11,71	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	2,00	1,80	8,00	7,21	10,00	9,01	2,00	1,80	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	4,00	3,60	8,00	7,21	0,00	0,00	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	4,00	3,60	6,00	5,41	2,00	1,80	12	10,81
TOTAL	10,00	9,01	42,00	37,84	51,00	45,95	8,00	7,21	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 24

Gráfico 24. El flujo de información sobre materias curriculares y extracurriculares es óptimo.

Análisis e interpretación 24

El 9,01% de docentes encuestados afirma que es óptimo el flujo de información curricular y extracurricular.

El 37,84% de maestros encuestados, dijo que la mayoría de veces el flujo de información curricular y extracurricular es óptimo en la Institución Educativa.

Sin embargo, un porcentaje considerable de docentes consultados (45,95%) respondió que la mayoría de veces no existe un flujo de información adecuada sobre materias curriculares y extracurriculares.

Del total de profesores encuestados, el 7,21% respondió que nunca hay un flujo de información adecuada sobre materias curriculares y extracurriculares.

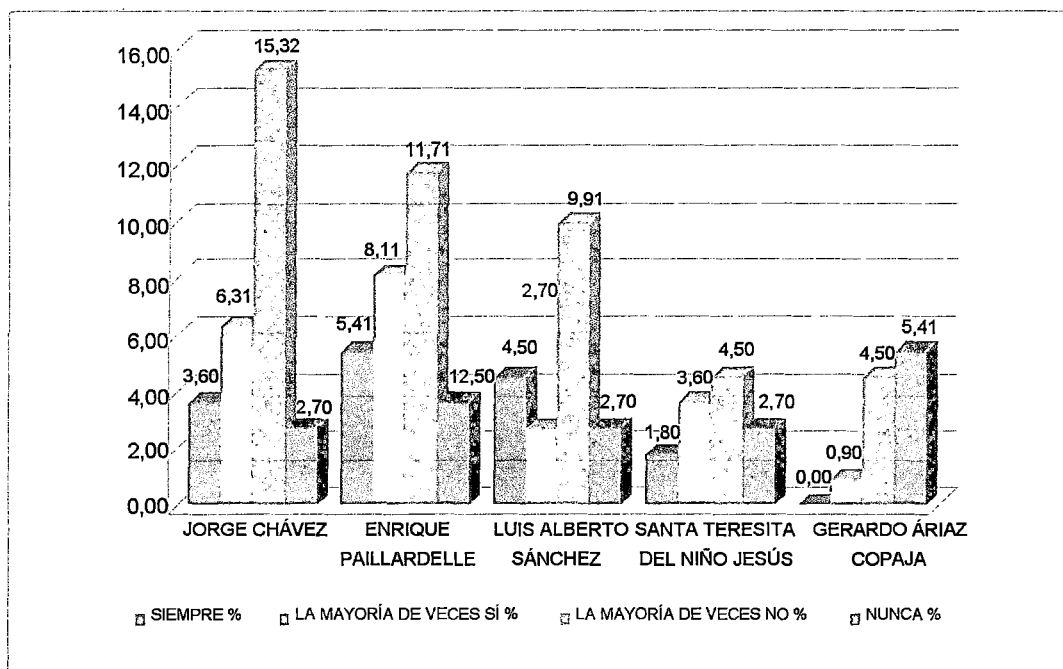
Se concluye: Que más de la mitad (53,16%) de docentes encuestados respondió que nunca o la mayoría de veces no hay un flujo de información sobre materias curriculares y extracurriculares, esto demuestra que la gestión del Director(a) no es óptima en este tema.

Cuadro 25

Existe motivación para hacer innovación pedagógica.

PUNTAJES COLEGIOS	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	4,00	3,60	7,00	6,31	17,00	15,32	3,00	2,70	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	6,00	5,41	9,00	8,11	13,00	11,71	4,00	3,60	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	5,00	4,50	3,00	2,70	11,00	9,91	3,00	2,70	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	4,00	3,60	5,00	4,50	3,00	2,70	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	1,00	0,90	5,00	4,50	6,00	5,41	12	10,81
TOTAL	17,00	15,32	24,00	21,62	51,00	45,95	19,00	17,12	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 25

Gráfico 25. Existe motivación para hacer innovación pedagógica.

Análisis e interpretación 25

Sólo el 15,32% de docentes respondió que existe motivación para realizar innovación pedagógica.

La opción, la mayoría de veces sí existe motivación para hacer innovación pedagógica fue respondida por el 21,62% de docentes.

Sin embargo, un 45,95% de docentes señaló que la mayoría de veces no existe motivación para hacer innovación pedagógica.

Un importante 17,12% de docentes respondió que nunca existe motivación para hacer innovación pedagógica.

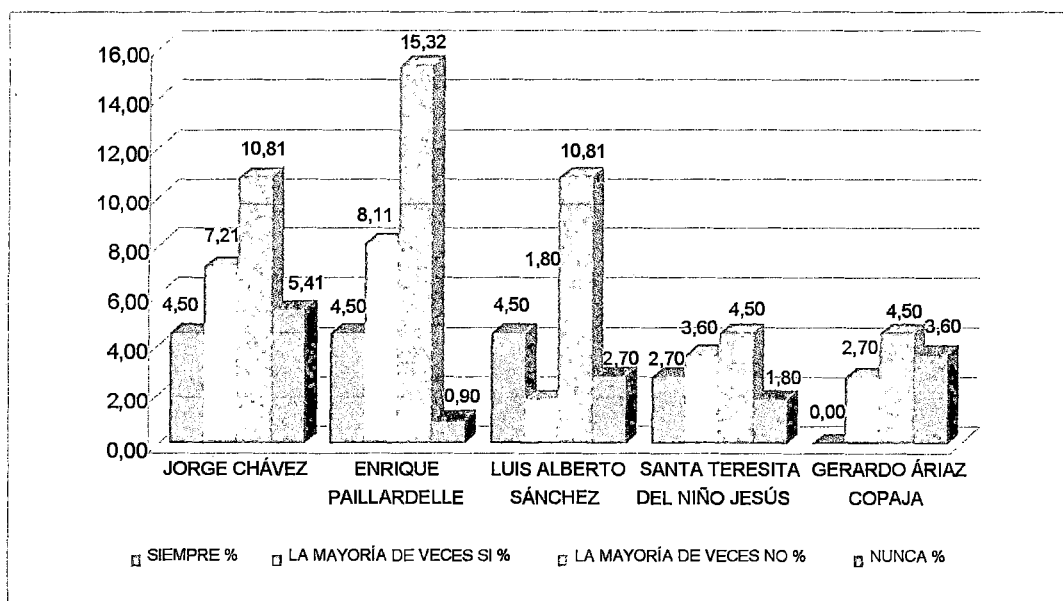
Se concluye: Que el 63,07% respondió entre la mayoría de veces no y nunca existe motivación pedagógica alguna. Es decir, no hay gestión de la dirección en las Instituciones Educativas.

Cuadro 26

La dirección, reconoce y estimula, labores sobresalientes y trascendentales que van en beneficio de la Institución Educativa.

PUNTAJES COLEGIOS	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	5,00	4,50	8,00	7,21	12,00	10,81	6,00	5,41	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	5,00	4,50	9,00	8,11	17,00	15,32	1,00	0,90	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	5,00	4,50	2,00	1,80	12,00	10,81	3,00	2,70	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	4,00	3,60	5,00	4,50	2,00	1,80	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	3,00	2,70	5,00	4,50	4,00	3,60	12	10,81
TOTAL	18,00	16,22	26,00	23,42	51,00	45,95	16,00	14,41	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 26

Gráfico 26. La dirección, reconoce y estimula, labores sobresalientes y trascendentales que van en beneficio de la Institución Educativa.

Análisis e interpretación 26

Al igual que la pregunta anterior, esta tiene una respuesta casi similar. Un 16,22% de docentes respondió que siempre la dirección reconoce y estimula las labores que van en beneficio de la Institución Educativa.

Menos de un cuarto del total (23,42%) respondió que la mayoría de veces, la dirección sí reconoce y estimula las labores en beneficio de la Institución Educativa.

Sin embargo, el 45,95% respondió que la mayoría de veces la dirección no reconoce ni estimula las labores de docentes que benefician a la Institución Educativa.

Un 14,41% de docentes señala que nunca se les reconoce ni estimulan sus esfuerzos en beneficio de la Institución Educativa.

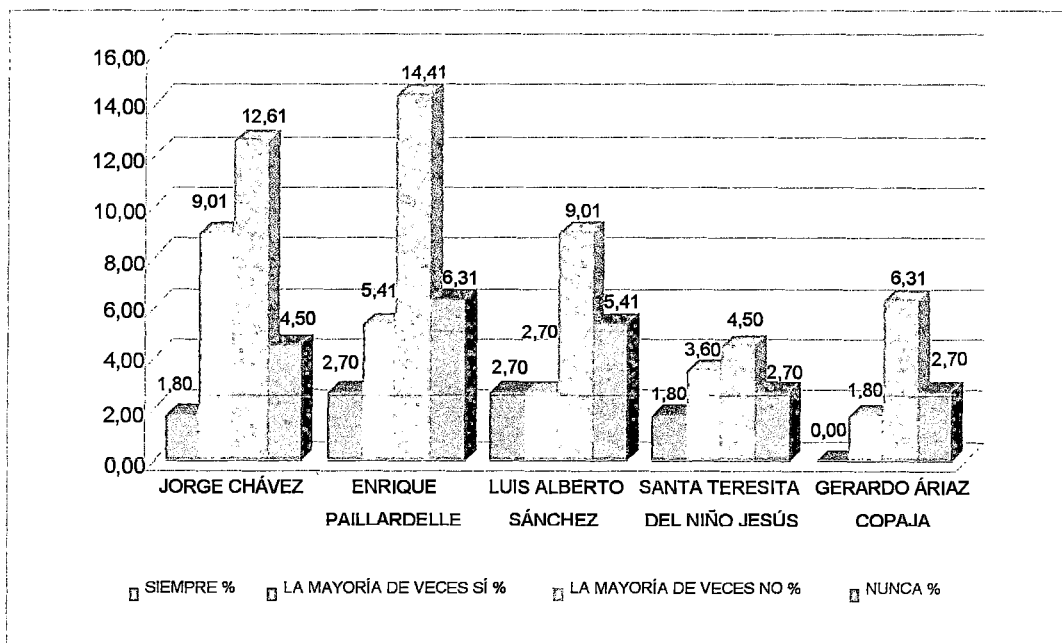
Se concluye: Que el 60,36% de docentes afirma que la mayoría de veces no reciben reconocimiento ni estímulo y otros señalaron que nunca se les reconocen ni estimula el esfuerzo que va en beneficio de la Institución Educativa. Aquí existe otra falta en la gestión de la dirección de la Institución Educativa.

Cuadro 27

La dirección promueve la formulación de un plan de capacitación en servicio.

PUNTAJES COLEGIOS	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	2,00	1,80	10,00	9,01	14,00	12,61	5,00	4,50	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	3,00	2,70	6,00	5,41	16,00	14,41	7,00	6,31	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	3,00	2,70	3,00	2,70	10,00	9,01	6,00	5,41	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	4,00	3,60	5,00	4,50	3,00	2,70	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	2,00	1,80	7,00	6,31	3,00	2,70	12	10,81
TOTAL	10,00	9,01	25,00	22,52	52,00	46,85	24,00	21,62	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro Nº 27

Gráfico 27. La dirección promueve la formulación de un plan de capacitación en servicio.

Análisis e interpretación 27

Sólo un 9,01% respondió que la dirección promueve la formulación de un plan de capacitación.

La opinión mayoría de veces sí se promueve un plan de capacitación en servicio por parte de la dirección, que fue respondida por el 22,52% de docentes.

Casi la mitad (46,85%) de docentes respondió que la dirección la mayoría de veces no promueve la formulación de un plan de capacitación en servicio.

Un 21,63% dijo que nunca se promueve un plan de capacitación en servicio.

Se concluye: Que el 68,47% de docentes respondió que la mayoría de veces no se promueve un plan de capacitación, otros docentes dijeron que nunca se promueve la formulación de un plan de capacitación en servicio por parte de la dirección.

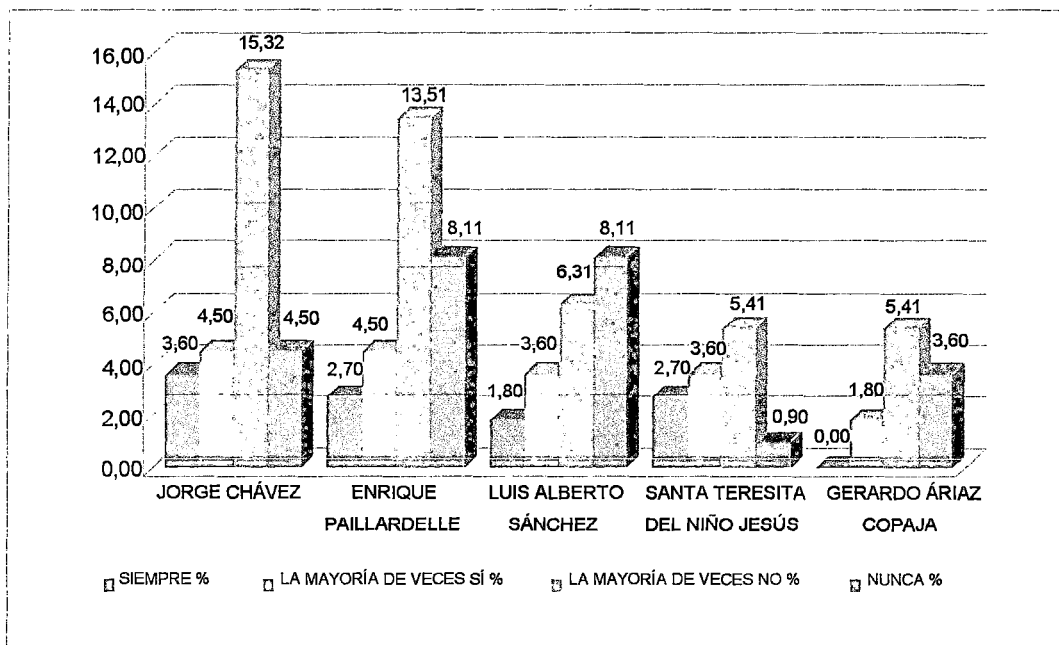
Al igual que preguntas anteriores, no existe preocupación por parte de la dirección por su personal docente.

Cuadro 28

Existe motivación y reconocimiento a los docentes que se encuentran en constante capacitación.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	4,00	3,60	5,00	4,50	17,00	15,32	5,00	4,50	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	3,00	2,70	5,00	4,50	15,00	13,51	9,00	8,11	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	2,00	1,80	4,00	3,60	7,00	6,31	9,00	8,11	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	4,00	3,60	6,00	5,41	1,00	0,90	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	2,00	1,80	6,00	5,41	4,00	3,60	12	10,81
TOTAL	12,00	10,81	20,00	18,02	51,00	45,95	28,00	25,23	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 28

Gráfico 28. Existe motivación y reconocimiento a los docentes que se encuentran en constante capacitación.

Análisis e interpretación 28

Sólo un 10,81% respondió que existe motivación y reconocimiento al docente que se capacita.

El 18,02% afirma que la mayoría de veces existe motivación y reconocimiento al esfuerzo de capacitación del docente.

Un importante 45,95% de maestros señala que la mayoría de veces no existe motivación ni reconocimiento al esfuerzo personal del maestro.

El 25,23%, más de un cuarto de docentes, dijo que nunca existe motivación ni reconocimiento al esfuerzo personal del maestro.

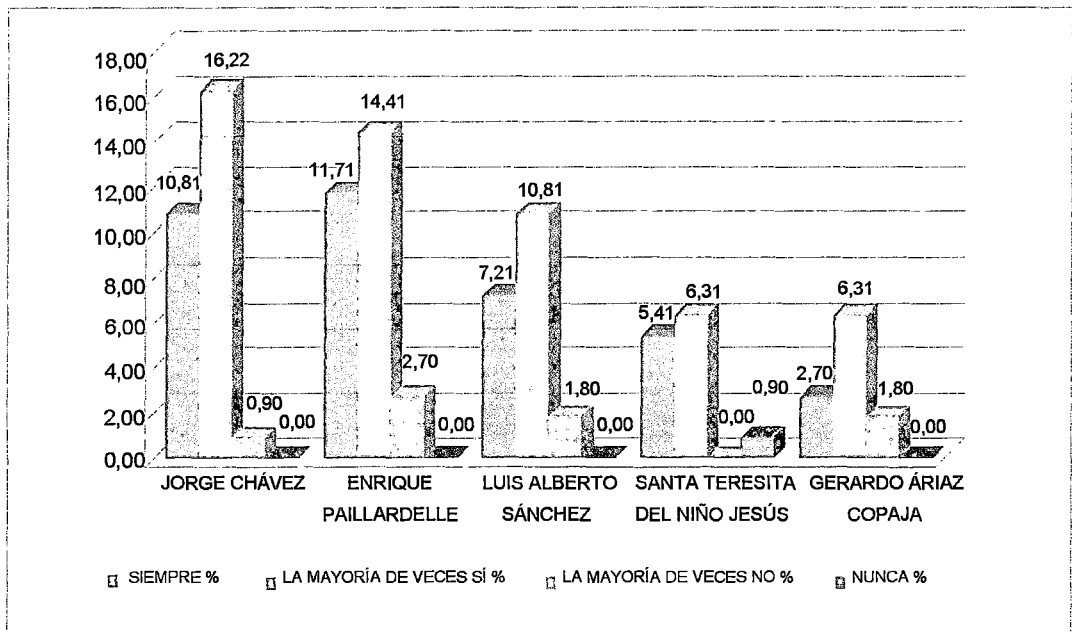
Se concluye: Que el 71,18% afirma que la mayoría de veces no se estimula ni se reconoce la capacitación, dentro de este porcentaje existe una cantidad importante de docentes que respondieron que nunca existe reconocimiento ni motivación alguna para que el docente se capacite, lo cual significa otra falencia en la gestión de la Institución Educativa.

Cuadro 29

Se siente usted satisfecho con el trabajo que realiza en su Institución Educativa.

PUNTAJES COLEGIOS	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	12,00	10,81	18,00	16,22	1,00	0,90	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	13,00	11,71	16,00	14,41	3,00	2,70	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	8,00	7,21	12,00	10,81	2,00	1,80	0,00	0,00	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	6,00	5,41	7,00	6,31	0,00	0,00	1,00	0,90	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	3,00	2,70	7,00	6,31	2,00	1,80	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	42,00	37,84	60,00	54,05	8,00	7,21	1,00	0,90	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 29

Gráfico 29. Se siente usted satisfecho con el trabajo que realiza en su Institución Educativa.

Análisis e interpretación 29

A esta pregunta el 37,84% respondió que siempre se sienten satisfechos en su Institución Educativa.

El 54,05% respondió que la mayoría de veces sí se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan en la Institución Educativa.

Sólo 8 docentes, que representan el 7,21% del total, respondieron que la mayoría de veces no se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan en la Institución Educativa.

Un docente dijo que nunca se siente satisfecho por el trabajo que efectúa en su Institución Educativa.

Es decir, el 91,89% es personal que está satisfecho con el trabajo que realiza en la Institución Educativa.

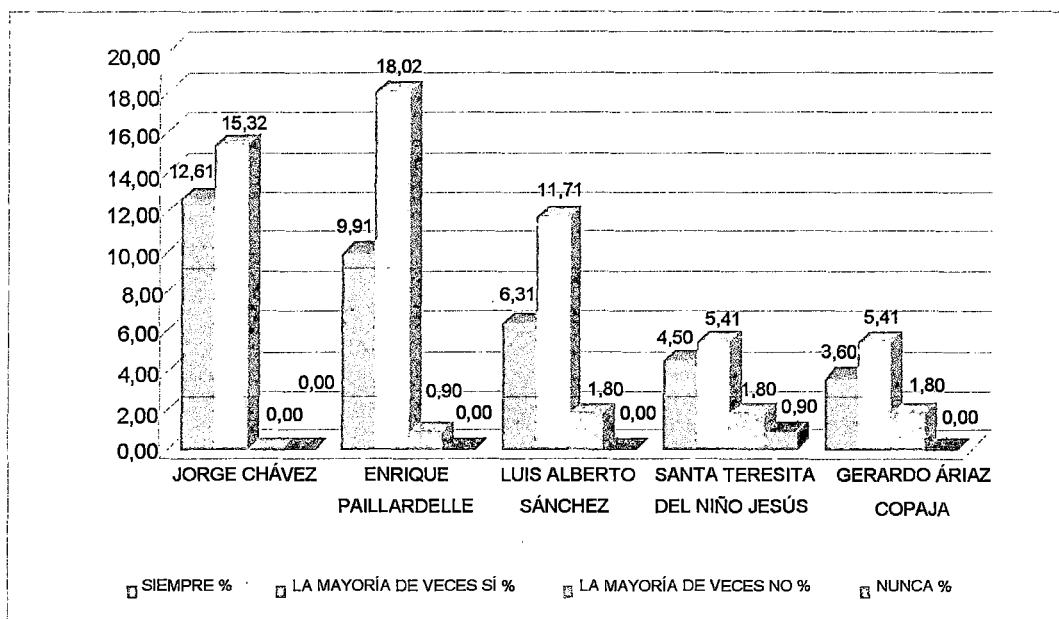
Se concluye: Que estos maestros se encuentran en una abierta contradicción con las respuestas a los ítems N° 22; 23; 24; 25; 26; 27 y 28,

Cuadro 30

El cumplimiento de sus funciones contribuye en el logro de objetivos institucionales.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	14,00	12,61	17,00	15,32	0,00	0,00	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	11,00	9,91	20,00	18,02	1,00	0,90	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	7,00	6,31	13,00	11,71	2,00	1,80	0,00	0,00	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	5,00	4,50	6,00	5,41	2,00	1,80	1,00	0,90	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	4,00	3,60	6,00	5,41	2,00	1,80	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	41,00	36,94	62,00	55,86	7,00	6,31	1,00	0,90	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 30

Gráfico 30. El cumplimiento de sus funciones contribuye en el logro de objetivos institucionales.

Análisis e interpretación 30

En la opción siempre, respondieron el 36,94% de docentes que el cumplimiento de sus funciones contribuye en el logro de los objetivos institucionales.

El 55,86% respondió que la mayoría de veces la labor que desempeña en la Institución Educativa sí contribuye al logro de objetivos institucionales.

Sólo el 6,31% del total de docentes, señaló que la mayoría de veces no contribuye con el cumplimiento de sus funciones al logro de los objetivos de la Institución Educativa.

Un docente dijo que nunca el cumplimiento de sus funciones contribuye en el logro de objetivos de la institución.

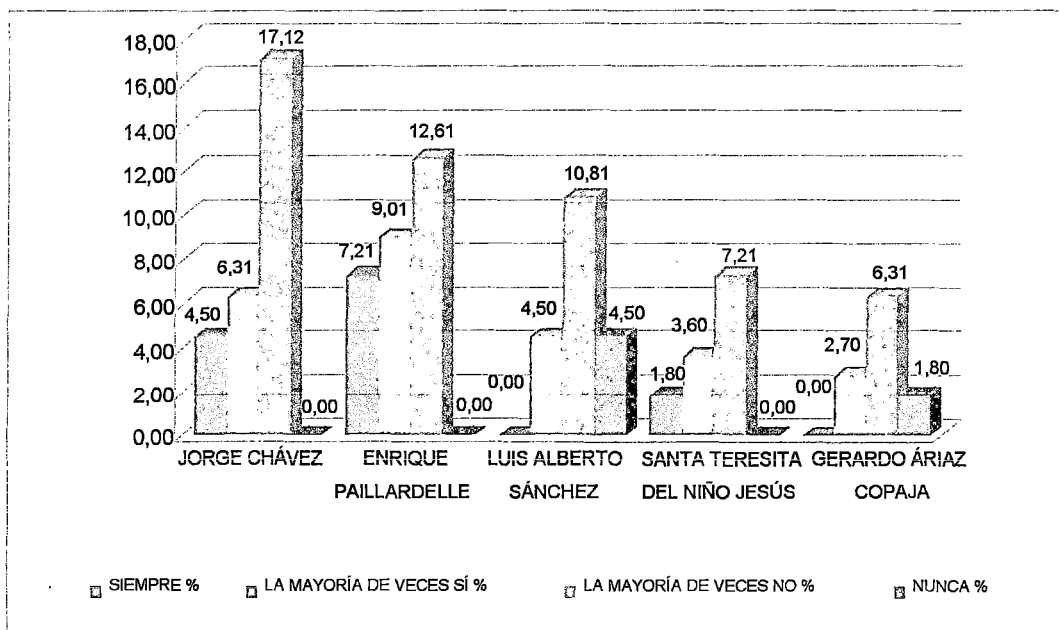
Se concluye: Que una gran mayoría (92,8%) afirma que el trabajo que realizan contribuye al logro de objetivos institucionales.

Cuadro 31

El Director(a) se interesa en el éxito profesional de su plana jerárquica y docente.

PUNTAJES COLEGIOS	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	5,00	4,50	7,00	6,31	19,00	17,12	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	8,00	7,21	10,00	9,01	14,00	12,61	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	0,00	0,00	5,00	4,50	12,00	10,81	5,00	4,50	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	4,00	3,60	8,00	7,21	0,00	0,00	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	3,00	2,70	7,00	6,31	2,00	1,80	12	10,81
TOTAL	15,00	13,51	29,00	26,13	60,00	54,05	7,00	6,31	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 31

Gráfico 31. El Director(a) se interesa en el éxito profesional de su plana jerárquica y docente.

Análisis e interpretación 31

Un 13,51% del total de docentes, señaló que el Director(a) siempre se interesa en el éxito profesional de su plana jerárquica y docente.

Casi un cuarto del total de docentes (26,13%) considera que la mayoría de veces el Director(a) sí se interesa por el éxito profesional de su plana jerárquica y docente.

Más de la mitad (54,05%) de docentes respondió que el Director(a) la mayoría de veces no le interesa el éxito profesional de cada miembro de la Institución Educativa.

7 docentes que representan el 6,31% de docentes señaló que la dirección nunca se interesa por el éxito profesional de cada miembro de la Institución Educativa.

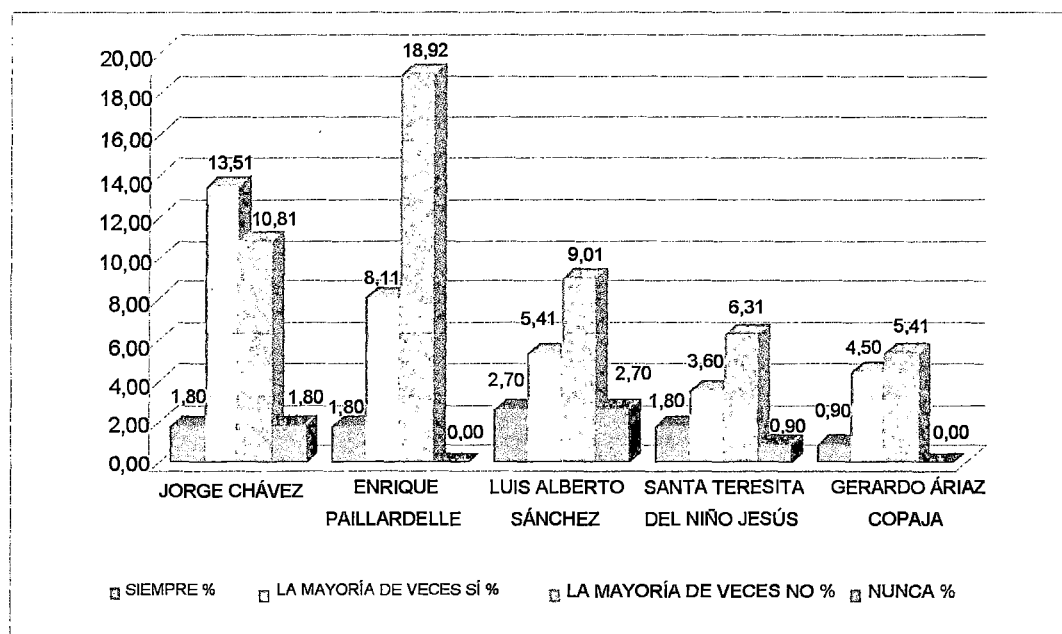
Se concluye: Que la dirección no se interesa por el éxito profesional de los docentes o personal jerárquico de la Institución Educativa.

Cuadro 32

Conoce el Director(a) cuales son los problemas que afectan a los docentes en sus labores educativas.

PUNTAJES COLEGIOS	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	2,00	1,80	15,00	13,51	12,00	10,81	2,00	1,80	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	2,00	1,80	9,00	8,11	21,00	18,92	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	3,00	2,70	6,00	5,41	10,00	9,01	3,00	2,70	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	4,00	3,60	7,00	6,31	1,00	0,90	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	5,00	4,50	6,00	5,41	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	10,00	9,01	39,00	35,14	56,00	50,45	6,00	5,41	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 32

Gráfico 32. Conoce el Director(a) cuales son los problemas que afectan a los docentes en sus labores educativas.

Análisis e interpretación 32

El 9,01% de docentes contestó que el Director(a) siempre conoce cuales son los problemas que afectan a los docentes en sus labores educativas.

Un 35,14% de docentes respondió que la mayoría de veces el Director(a) sí conoce los problemas que afectan a los docentes en sus labores educativas.

Sin embargo, más de la mitad (50,45%) expresó que la mayoría de veces el Director(a) no conoce ni se interesa de los problemas que le afectan a sus colegas.

Sólo un 5,41 % de docentes señaló que el Director(a) nunca se interesa por los problemas que afectan a los docentes en sus labores educativas.

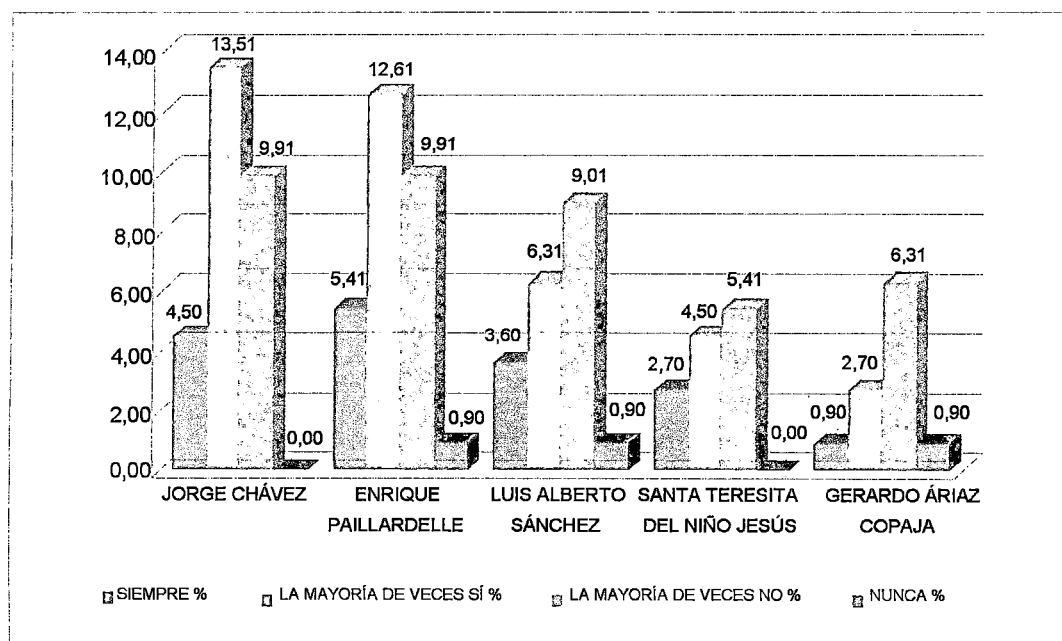
Se concluye: Que de este porcentaje (55,86%) unos afirman que la mayoría de veces no y otros nunca el Director(a) se interesa por los problemas que afectan a los docentes en la tarea educativa.

Cuadro 33

Existen condiciones para que usted cumpla satisfactoriamente sus funciones.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	5,00	4,50	15,00	13,51	11,00	9,91	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	6,00	5,41	14,00	12,61	11,00	9,91	1,00	0,90	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	4,00	3,60	7,00	6,31	10,00	9,01	1,00	0,90	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	5,00	4,50	6,00	5,41	0,00	0,00	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	3,00	2,70	7,00	6,31	1,00	0,90	12	10,81
TOTAL	19,00	17,12	44,00	39,64	45,00	40,54	3,00	2,70	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 33

Gráfico 33. Existen condiciones para que usted cumpla satisfactoriamente sus funciones.

Análisis e interpretación 33

El 17,12% de docentes respondió que siempre existen condiciones para desempeñar sus funciones en la Institución Educativa.

En cambio, el 39,64% de docentes encuestados dijo que la mayoría de veces sí existen condiciones para cumplir satisfactoriamente con las funciones en la Institución Educativa.

Un buen porcentaje de 40,54% de docentes, opina que la mayoría de veces no existen condiciones para cumplir satisfactoriamente sus funciones.

Un pequeño grupo del 2,7% de docentes, dijo que nunca existen condiciones para realizar bien sus funciones en la Institución Educativa.

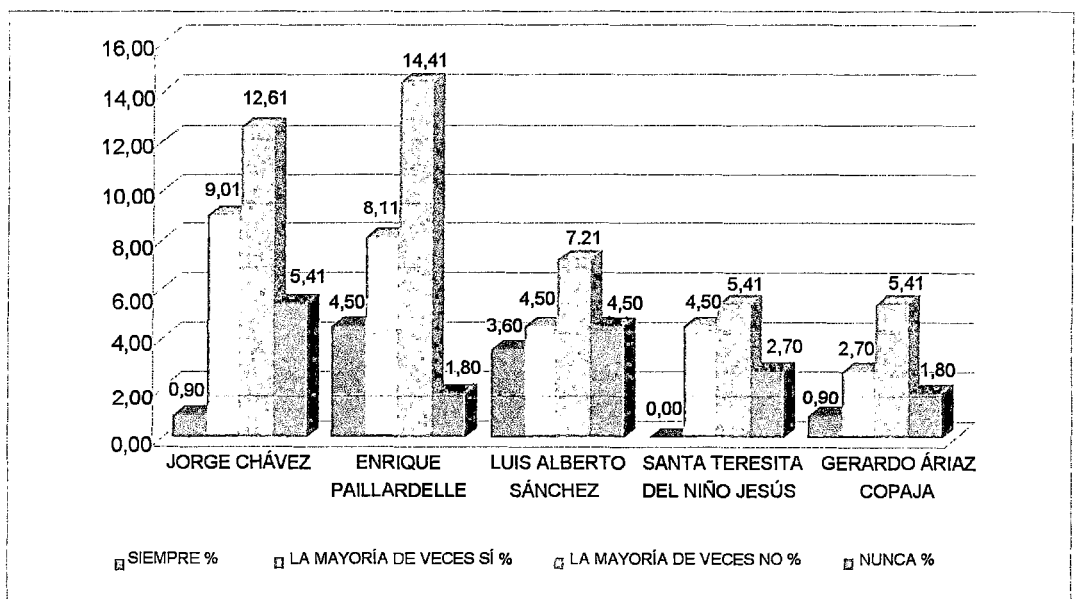
Se concluye: Que más de la mitad (56,76%) de docentes señaló que existen condiciones, pero también existe un importante 43,24% de docentes que afirma que no existen condiciones para desempeñar sus funciones en la Institución Educativa.

Cuadro 34

La dirección hace de conocimiento de las funciones de cada uno de los miembros y estamentos de la Institución Educativa.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	1,00	0,90	10,00	9,01	14,00	12,61	6,00	5,41	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	5,00	4,50	9,00	8,11	16,00	14,41	2,00	1,80	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	4,00	3,60	5,00	4,50	8,00	7,21	5,00	4,50	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	0,00	0,00	5,00	4,50	6,00	5,41	3,00	2,70	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	3,00	2,70	6,00	5,41	2,00	1,80	12	10,81
TOTAL	11,00	9,91	32,00	28,83	50,00	45,05	18,00	16,22	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 34

Gráfico 34. La dirección hace de conocimiento de las funciones de cada uno de los miembros y estamentos de la Institución Educativa.

Análisis e interpretación 34

Sólo 11 docentes que representan el 9,91%, señalaron que la dirección hace de conocimiento de las funciones de cada uno de los miembros de la Institución Educativa.

Un 28,83% afirmó que la mayoría de veces la dirección sí hace de conocimiento sobre las funciones a cada uno de los integrantes de la Institución Educativa.

Un importante 45,05% respondió que la mayoría de veces la dirección no hace de conocimiento de las funciones que tienen cada uno de los miembros de la Institución Educativa.

El 16,22 % de docentes contestó que la dirección nunca hace de conocimiento de las funciones de cada uno de los miembros de la Institución Educativa.

Se concluye: Que el 61,27% de docentes no recibe información sobre las funciones a realizar dentro de la Institución Educativa, tarea que no es cumplida por la dirección.

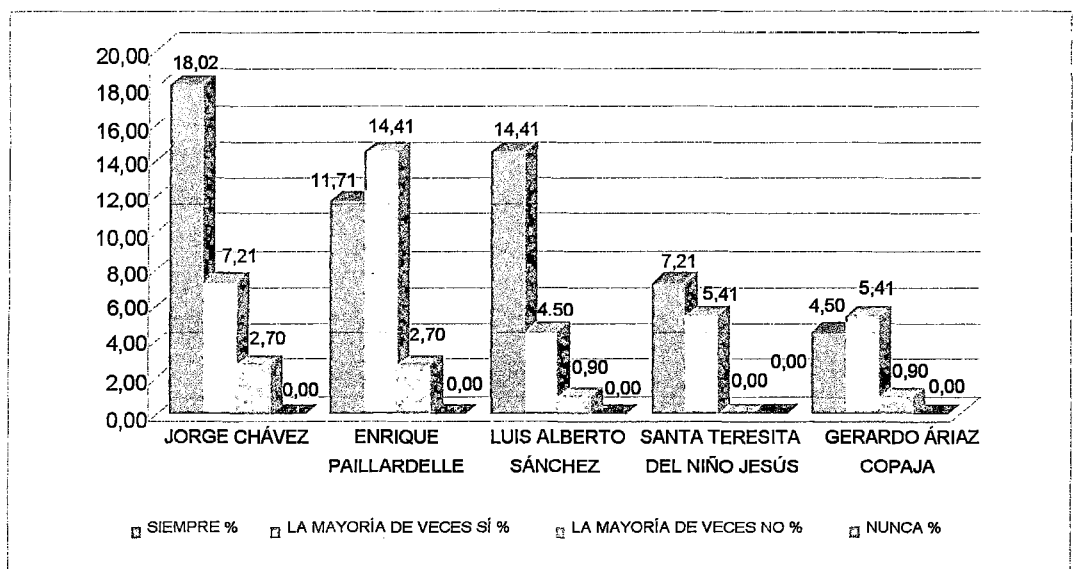
4.4. RESULTADOS DE LA VARIABLE N° 2

Cuadro 35

Se considera usted una persona amistosa y colaboradora con los demás integrantes de su Institución Educativa.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	20,00	18,02	8,00	7,21	3,00	2,70	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	13,00	11,71	16,00	14,41	3,00	2,70	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	16,00	14,41	5,00	4,50	1,00	0,90	0,00	0,00	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	8,00	7,21	6,00	5,41	0,00	0,00	0,00	0,00	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	5,00	4,50	6,00	5,41	1,00	0,90	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	62,00	55,86	41,00	36,94	8,00	7,21	0,00	0,00	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 35

Gráfico 35. Se considera usted una persona amistosa y colaboradora con los demás integrantes de su Institución Educativa.

Análisis e interpretación 35

El 55,86% del total de docentes respondió que siempre son personas amistosas y colaboradoras en la Institución Educativa.

Un buen porcentaje de docentes (36,94%) respondió que la mayoría de veces sí se consideran personas amistosas y colaboradoras.

Sólo el 7,21% de docentes considera que la mayoría de veces no son amistosos ni colaboradores con los demás integrantes de la Institución Educativa.

Se concluye: Que evidentemente el 92,8% de docentes se consideran personas amistosas y colaboradoras.

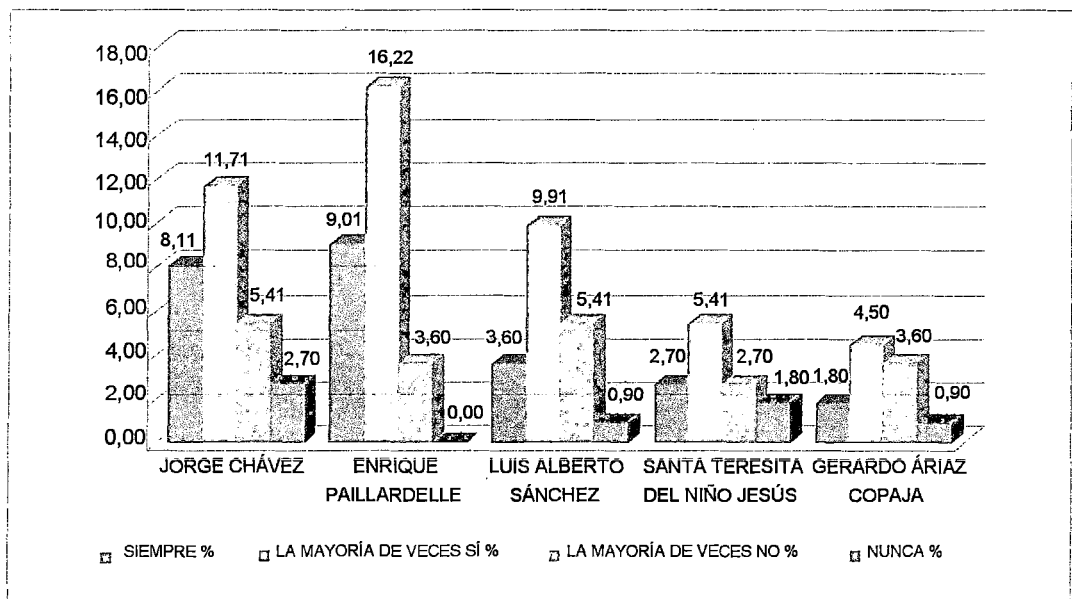
Si los docentes en su gran mayoría tienen la disposición para colaborar, entonces ¿Por qué el Director(a) no estimula ni motiva a los docentes para una mejor gestión en la Institución Educativa?.

Cuadro 36

Participa usted en la planificación de las acciones y actividades que van a desarrollarse dentro y fuera de la Institución Educativa.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	9,00	8,11	13,00	11,71	6,00	5,41	3,00	2,70	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	10,00	9,01	18,00	16,22	4,00	3,60	0,00	0,00	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	4,00	3,60	11,00	9,91	6,00	5,41	1,00	0,90	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	6,00	5,41	3,00	2,70	2,00	1,80	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	2,00	1,80	5,00	4,50	4,00	3,60	1,00	0,90	12	10,81
TOTAL	28,00	25,23	53,00	47,75	23,00	20,72	7,00	6,31	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 36

Gráfico 36. Participa usted en la planificación de las acciones y actividades que van a desarrollarse dentro y fuera de la Institución Educativa.

Análisis e interpretación 36

El 25,23% del total de docentes encuestados afirma; que siempre participan en las acciones y actividades que se desarrollan en la Institución Educativa.

Casi la mitad (47,75%) de docentes pronunció que la mayoría de veces sí participa de las acciones y actividades que realiza la Institución Educativa.

Sin embargo, el 20,72% de docentes respondió que la mayoría de veces no participa en las actividades que efectúa la Institución Educativa.

Siete docentes (6,31%) afirman que nunca participan en las acciones y actividades que se desarrollan en la Institución Educativa.

Se concluye: Que un 72,98% de maestros se identifica con la Institución Educativa, participando en las acciones y actividades que se realiza dentro y fuera de la Institución Educativa.

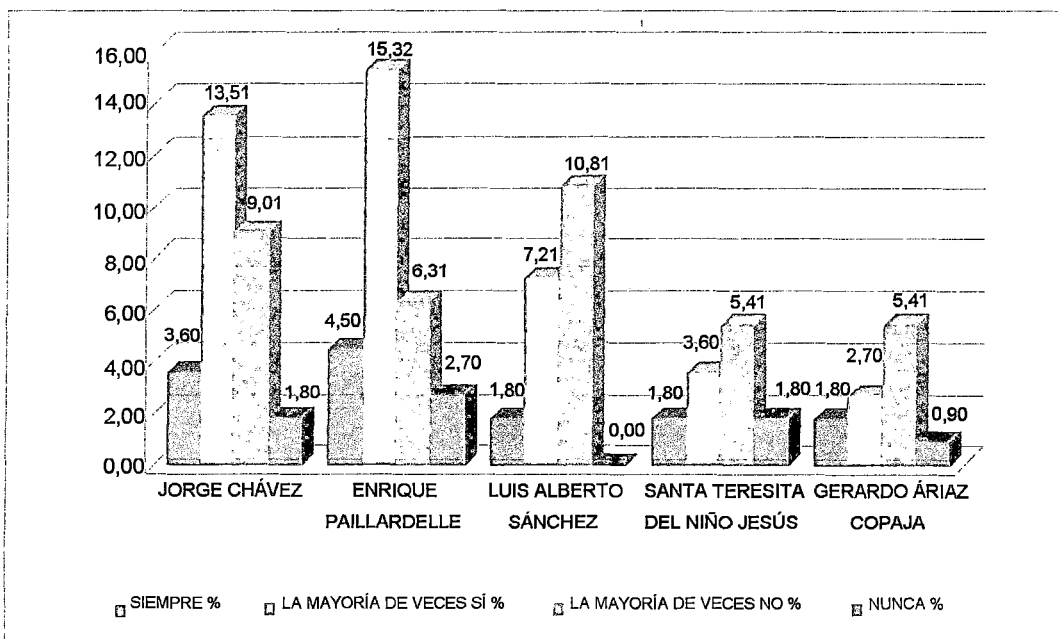
También existe un cuarto de docentes (27,03%) que nunca o la mayoría de veces no participa en las acciones y actividades que se desarrolla dentro y fuera de la Institución Educativa.

Cuadro 37

Participa usted en la toma de decisiones con relación a su desempeño laboral y el desarrollo institucional.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	4,00	3,60	15,00	13,51	10,00	9,01	2,00	1,80	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	5,00	4,50	17,00	15,32	7,00	6,31	3,00	2,70	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	2,00	1,80	8,00	7,21	12,00	10,81	0,00	0,00	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	4,00	3,60	6,00	5,41	2,00	1,80	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	2,00	1,80	3,00	2,70	6,00	5,41	1,00	0,90	12	10,81
TOTAL	15,00	13,51	47,00	42,34	41,00	36,94	8,00	7,21	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 37

Gráfico 37. Participa usted en la toma de decisiones con relación a su desempeño laboral y el desarrollo institucional.

Análisis e interpretación 37

El 13,51 % de docentes afirma que siempre participan en la toma de decisiones con relación a su desempeño laboral y el desarrollo institucional.

42,34% de maestros respondió que la mayoría de veces sí participa en la toma de decisiones.

Un importante 36,94% de docentes señaló que la mayoría de veces no participa en la toma de decisiones.

8 docentes (7,21%) respondieron que nunca participan en la toma de decisiones con relación a su desempeño laboral y desarrollo institucional.

Se concluye: Que más de la mitad (55,85%) señaló que siempre o la mayoría de veces sí participa en la toma de decisiones en relación a su desempeño laboral y el desarrollo institucional.

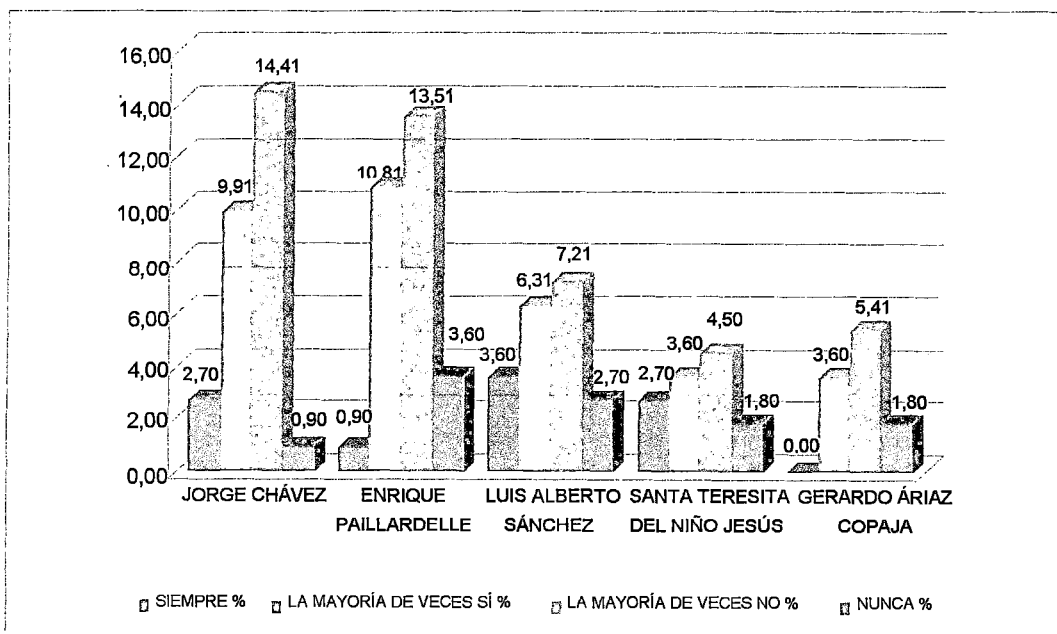
Pero existe también un 44,15% de docentes que nunca y la mayoría de veces no participa en la toma de decisiones con relación a su desempeño laboral y el desarrollo de la Institución Educativa.

Cuadro 38

El Director(a) solicita ideas y sugerencias sobre contenidos curriculares y extracurriculares.

PUNTAJES COLEGIOS	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	3,00	2,70	11,00	9,91	16,00	14,41	1,00	0,90	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	1,00	0,90	12,00	10,81	15,00	13,51	4,00	3,60	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	4,00	3,60	7,00	6,31	8,00	7,21	3,00	2,70	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	4,00	3,60	5,00	4,50	2,00	1,80	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	4,00	3,60	6,00	5,41	2,00	1,80	12	10,81
TOTAL	11,00	9,91	38,00	34,23	50,00	45,05	12,00	10,81	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 38

Gráfico 38. El Director(a) solicita ideas y sugerencias sobre contenidos curriculares y extracurriculares.

Análisis e interpretación 38

11 docentes que representan el 9,91 % del total de encuestados, afirman que siempre el Director(a) solicita ideas y sugerencias sobre los contenidos curriculares y extracurriculares.

El 34,23% de docentes respondió que la mayoría de veces el Director(a) sí solicita ideas y sugerencias sobre contenidos curriculares y extracurriculares.

Un importante número de docentes (45,05%) considera que la mayoría de veces el Director(a) no solicita ideas ni sugerencias sobre contenidos curriculares y extracurriculares.

12 docentes (10,81%) señalan que el Director(a) nunca solicita ideas y sugerencias de los docentes sobre contenidos curriculares y extracurriculares.

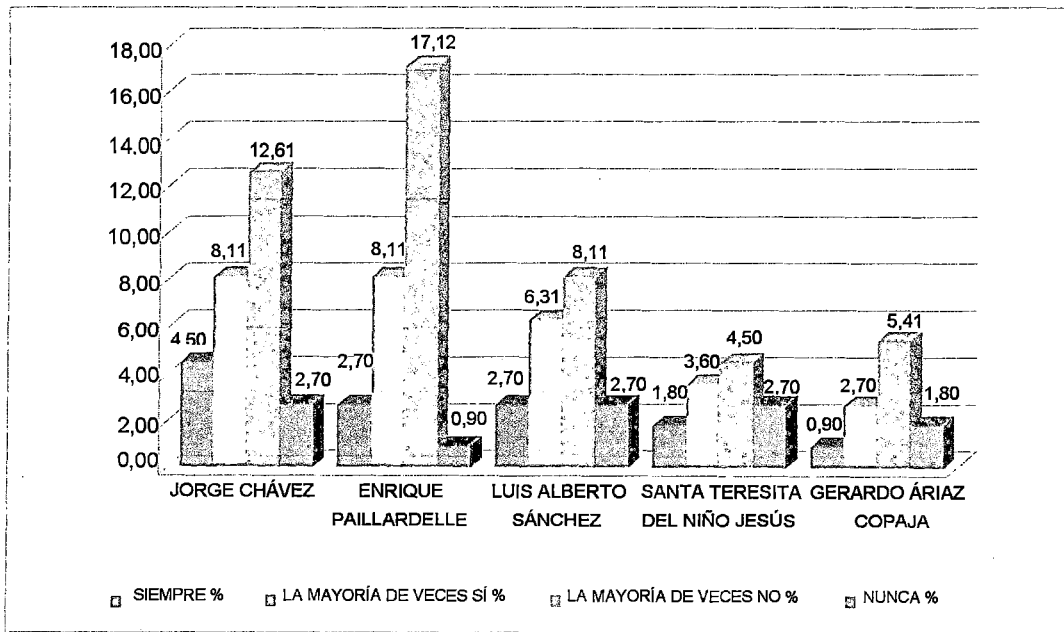
Se concluye: Que el Director(a) tiene una posición autoritaria, pues más de la mitad (55,86%) de docentes afirma que nunca o la mayoría de veces el Director(a) no solicita sugerencias ni ideas de sus docentes sobre materia curricular y extracurricular.

Cuadro 39

Existe cordialidad en la interacción entre las áreas de trabajo.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	5,00	4,50	9,00	8,11	14,00	12,61	3,00	2,70	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	3,00	2,70	9,00	8,11	19,00	17,12	1,00	0,90	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	3,00	2,70	7,00	6,31	9,00	8,11	3,00	2,70	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	4,00	3,60	5,00	4,50	3,00	2,70	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	3,00	2,70	6,00	5,41	2,00	1,80	12	10,81
TOTAL	14,00	12,61	32,00	28,83	53,00	47,75	12,00	10,81	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 39

Gráfico 39. Existe cordialidad en la interacción entre las áreas de trabajo.

Análisis e interpretación 39

El 12,61% de docentes señaló que siempre existe cordialidad en la interacción entre las áreas de trabajo.

El 28,83% de docentes considera que la mayoría de veces sí existe cordialidad en la interacción entre las áreas de trabajo.

Casi la mitad (47,75%) respondió que la mayoría de veces no existe cordialidad en la interacción entre las áreas de trabajo.

12 docentes que representan el (10,81%) consideran que nunca existe cordialidad en la interacción entre las áreas de trabajo.

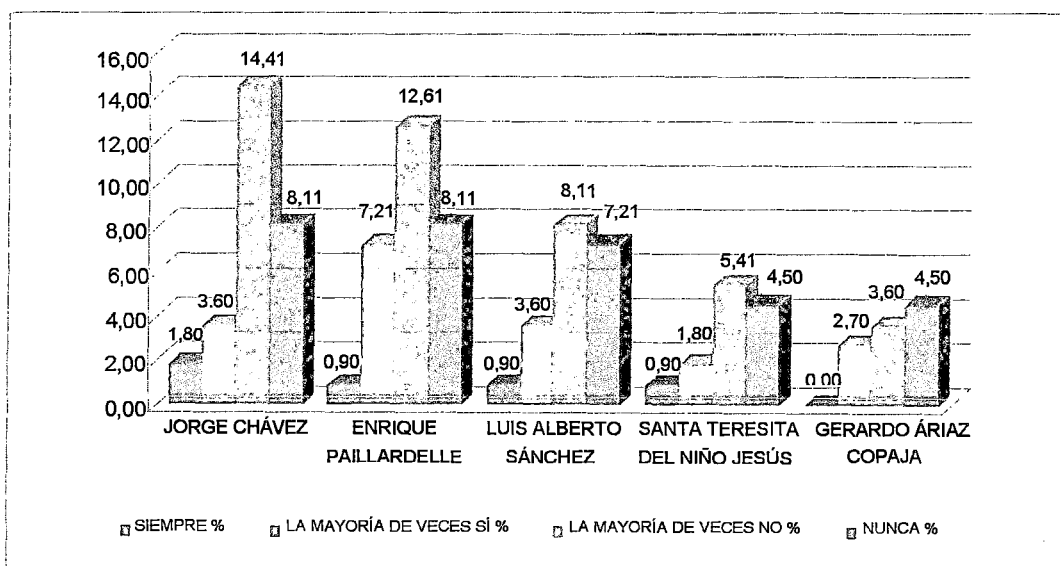
Se concluye: Que la mayoría de docentes (58,56%) respondieron que nunca o la mayoría de veces no existe cordialidad en la interacción entre las áreas de trabajo, entonces podemos decir que no existe un buen clima organizacional entre los integrantes de las Instituciones Educativas en estudio.

Cuadro 40

La dirección fomenta la participación de todos, promoviendo las buenas relaciones interpersonales que propicien el cumplimiento de objetivos y metas con responsabilidad.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	2,00	1,80	4,00	3,60	16,00	14,41	9,00	8,11	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	1,00	0,90	8,00	7,21	14,00	12,61	9,00	8,11	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	1,00	0,90	4,00	3,60	9,00	8,11	8,00	7,21	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	1,00	0,90	2,00	1,80	6,00	5,41	5,00	4,50	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	3,00	2,70	4,00	3,60	5,00	4,50	12	10,81
TOTAL	5,00	4,50	21,00	18,92	49,00	44,14	36,00	32,43	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 40

Gráfico 40. La dirección fomenta la participación de todos, promoviendo las buenas relaciones interpersonales que propicien el cumplimiento de objetivos y metas con responsabilidad.

Análisis e interpretación 40

Sólo 5 docentes (4,50%) señalaron que la dirección siempre fomenta la participación de todos en la Institución Educativa.

Un escaso 18,92% de docentes considera que la mayoría de veces la dirección sí fomenta la participación de todos y promueve las buenas relaciones interpersonales que propician el cumplimiento de objetivos y metas con responsabilidad.

Un importante 44,14% de docentes respondió que la mayoría de veces la dirección no fomenta la participación de todos los miembros de la Institución Educativa ni promueve las buenas relaciones interpersonales que propicien el cumplimiento de objetivos y metas con responsabilidad.

36 docentes (32,43%) afirman que la dirección nunca fomenta la participación de todos los miembros de la Institución Educativa.

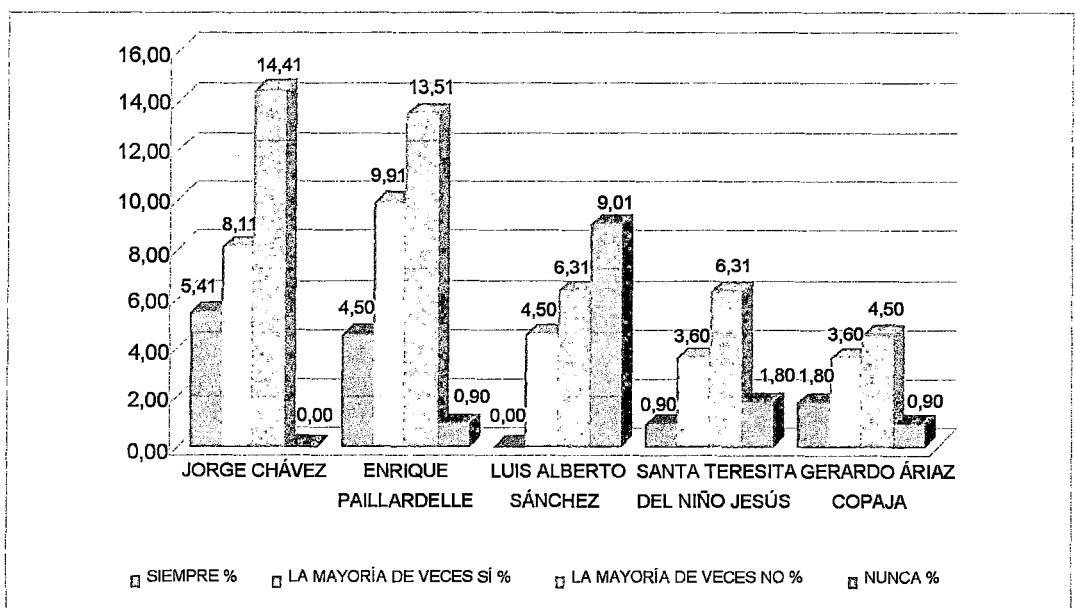
Se concluye: Que la dirección de la Institución Educativa mantiene una posición autoritaria-vertical y no permite la participación de los docentes, así lo afirma el (76,57%) de encuestados.

Cuadro 41

Los vínculos de amistad que existe entre el personal directivo, jerárquico, administrativo y docente es de manera horizontal.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	6,00	5,41	9,00	8,11	16,00	14,41	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	5,00	4,50	11,00	9,91	15,00	13,51	1,00	0,90	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	0,00	0,00	5,00	4,50	7,00	6,31	10,00	9,01	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	1,00	0,90	4,00	3,60	7,00	6,31	2,00	1,80	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	2,00	1,80	4,00	3,60	5,00	4,50	1,00	0,90	12	10,81
TOTAL	14,00	12,61	33,00	29,73	50,00	45,05	14,00	12,61	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 41

Gráfico 41. Los vínculos de amistad que existe entre el personal directivo, jerárquico, administrativo y docente es de manera horizontal.

Análisis e interpretación 41

Sólo el 12,61% de docentes contestó que siempre existen vínculos de amistad de manera horizontal entre directivos y docentes de la Institución Educativa.

Existe un 29,73% que afirma que la mayoría de veces sí existe vínculos de amistad de manera horizontal entre directivos, administrativos y docentes.

Sin embargo, se observa que un importante 45,05% de docentes respondió que la mayoría de veces no existe vínculos de amistad entre el personal directivo, jerárquico, administrativo y docente.

El 12,61% de docentes señaló que nunca existen vínculos de amistad de manera horizontal entre directivos y docentes.

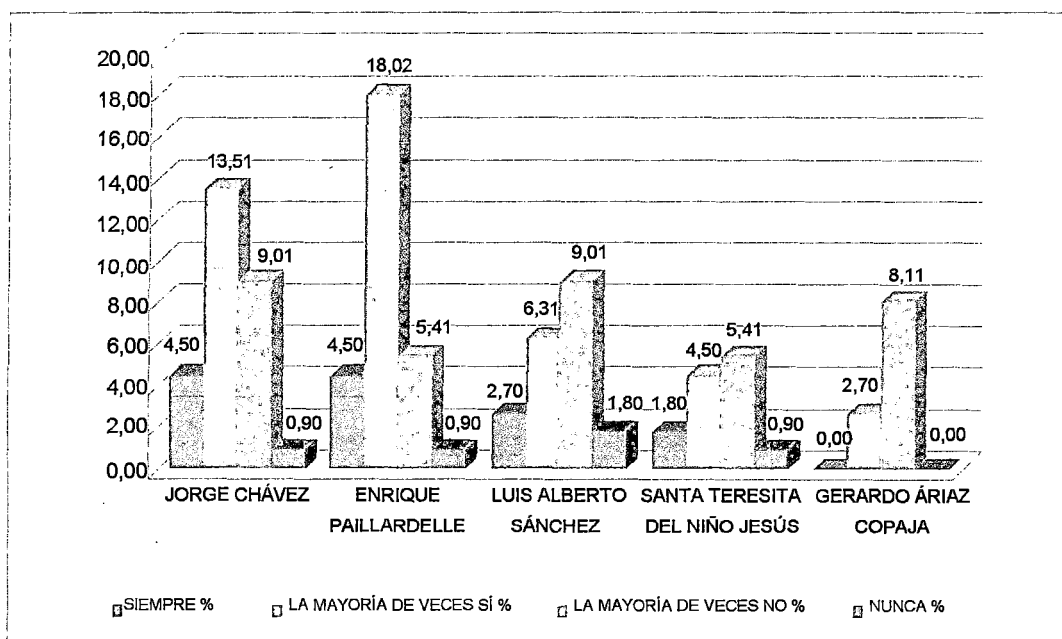
Se concluye: Que la mayoría (57,66%) respondió que la mayoría de veces no y nunca existen vínculos de amistad de manera horizontal entre directivos, personal jerárquico, administrativo y docente.

Cuadro 42

Considera usted abierta y sincera la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

PUNTAJES COLEGIOS	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	5,00	4,50	15,00	13,51	10,00	9,01	1,00	0,90	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	5,00	4,50	20,00	18,02	6,00	5,41	1,00	0,90	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	3,00	2,70	7,00	6,31	10,00	9,01	2,00	1,80	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	5,00	4,50	6,00	5,41	1,00	0,90	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	3,00	2,70	9,00	8,11	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	15,00	13,51	50,00	45,05	41,00	36,94	5,00	4,50	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 42

Gráfico 42. Considera usted abierta y sincera la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

Análisis e interpretación 42

El 13,51% de docentes considera que la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa es siempre abierta y sincera.

50 docentes que representan el 45,05%, respondió que la mayoría de veces sí existe una comunicación abierta y sincera entre los miembros de la comunidad educativa.

Sin embargo, un importante 36,94% de maestros considera que la mayoría de veces no existe una comunicación sincera y abierta entre los miembros de la Institución Educativa.

Sólo 5 docentes que representan el 4,50%, señalaron que nunca existe una comunicación abierta y sincera entre los miembros de la comunidad educativa.

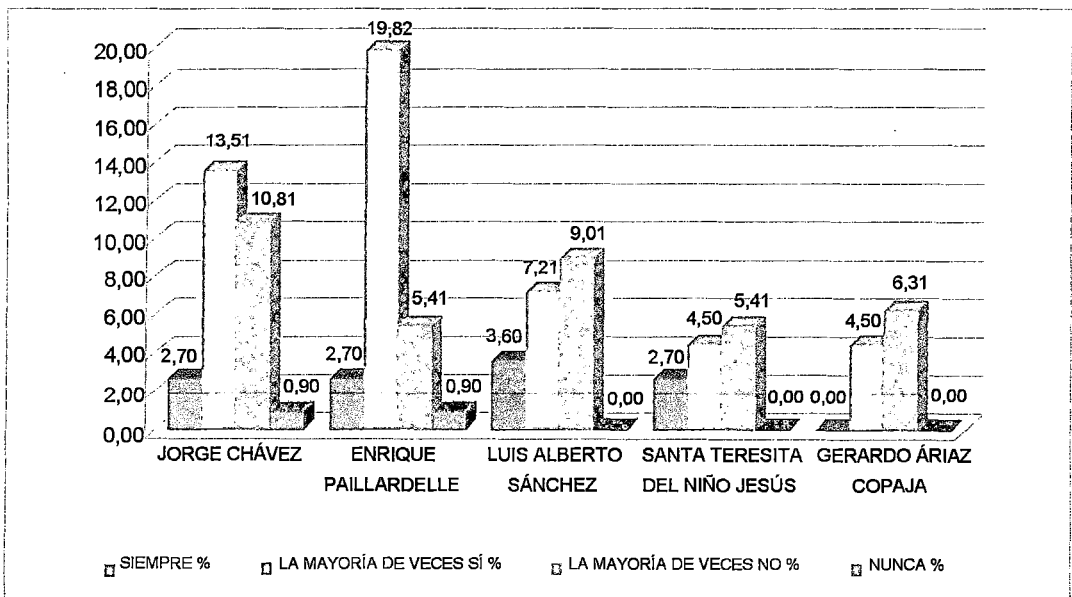
Se concluye: Que la mayoría de los encuestados (58,56%) consideran que siempre y la mayoría de veces la comunicación sí es abierta y sincera entre todos los miembros de la Institución Educativa.

Cuadro 43

Los miembros de la comunidad educativa, aprovechan la buena comunicación y los vínculos amistosos para el trabajo en equipo.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	3,00	2,70	15,00	13,51	12,00	10,81	1,00	0,90	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	3,00	2,70	22,00	19,82	6,00	5,41	1,00	0,90	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	4,00	3,60	8,00	7,21	10,00	9,01	0,00	0,00	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	5,00	4,50	6,00	5,41	0,00	0,00	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	0,00	0,00	5,00	4,50	7,00	6,31	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	13,00	11,71	55,00	49,55	41,00	36,94	2,00	1,80	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 43

Gráfico 43. Los miembros de la comunidad educativa, aprovechan la buena comunicación y los vínculos amistosos para el trabajo en equipo.

Análisis e interpretación 43

Aquí observamos que el 11,71% de docentes señaló que siempre los miembros de la Institución Educativa aprovechan la buena comunicación para el trabajo en equipo.

El 49,55% de encuestados afirma que la mayoría de veces sí se aprovecha la buena comunicación para el trabajo en equipo.

Sin embargo, 41 profesores que representan el 36,94%, señalaron que la mayoría de veces no aprovechan la buena comunicación ni los vínculos amistosos para el trabajo en equipo.

Sólo 2 maestros que representan el (1,80%), respondieron que nunca aprovechan la buena comunicación ni los vínculos amistosos para el trabajo en equipo.

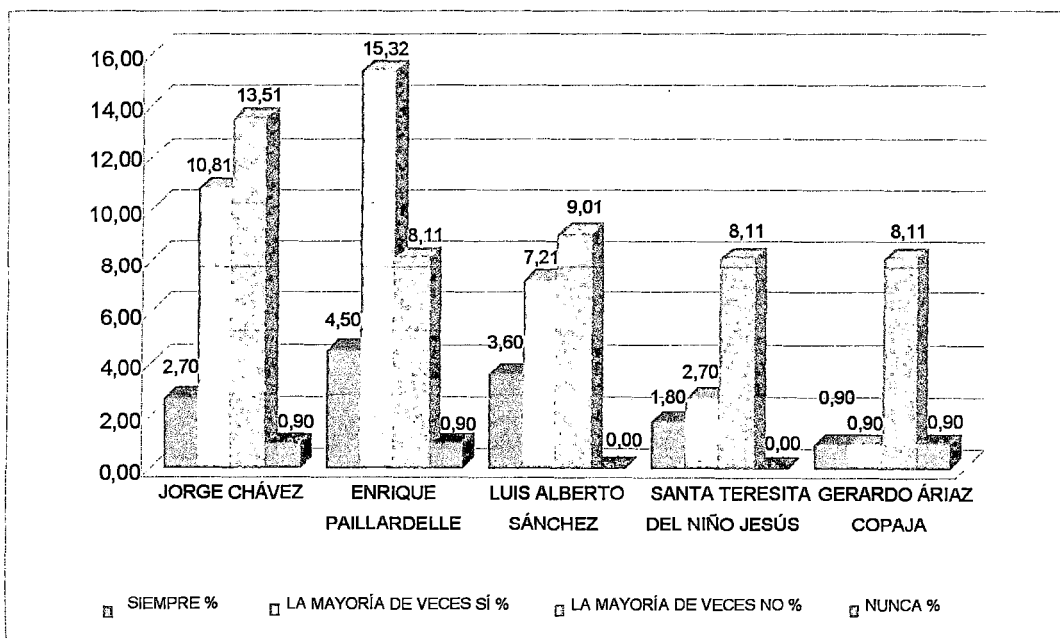
Se concluye: Que la mayoría de docentes sí aprovechan la buena comunicación y los vínculos amistosos para el trabajo en equipo dentro de la Institución Educativa.

Cuadro 44

Los canales de comunicación entre los diferentes estamentos es fluida y clara.

PUNTAJES COLEGIOS	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	3,00	2,70	12,00	10,81	15,00	13,51	1,00	0,90	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	5,00	4,50	17,00	15,32	9,00	8,11	1,00	0,90	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	4,00	3,60	8,00	7,21	10,00	9,01	0,00	0,00	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	3,00	2,70	9,00	8,11	0,00	0,00	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	1,00	0,90	9,00	8,11	1,00	0,90	12	10,81
TOTAL	15,00	13,51	41,00	36,94	52,00	46,85	3,00	2,70	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 44

Gráfico 44. Los canales de comunicación entre los diferentes estamentos es fluida y clara.

Análisis e interpretación 44

Observamos que el 13,51% de docentes señala que entre los miembros de la Institución Educativa siempre los canales de comunicación es fluida y clara.

El 36,94% de encuestados respondió que la mayoría de veces los canales de comunicación entre los miembros de la Institución Educativa si es fluida y clara.

Sin embargo, el 46,85% de profesores considera que la mayoría de veces los canales de comunicación no es fluida y clara entre los miembros de la Institución Educativa.

3 maestros que representan el (2,70%), señalaron que los canales de comunicación nunca es fluida y clara.

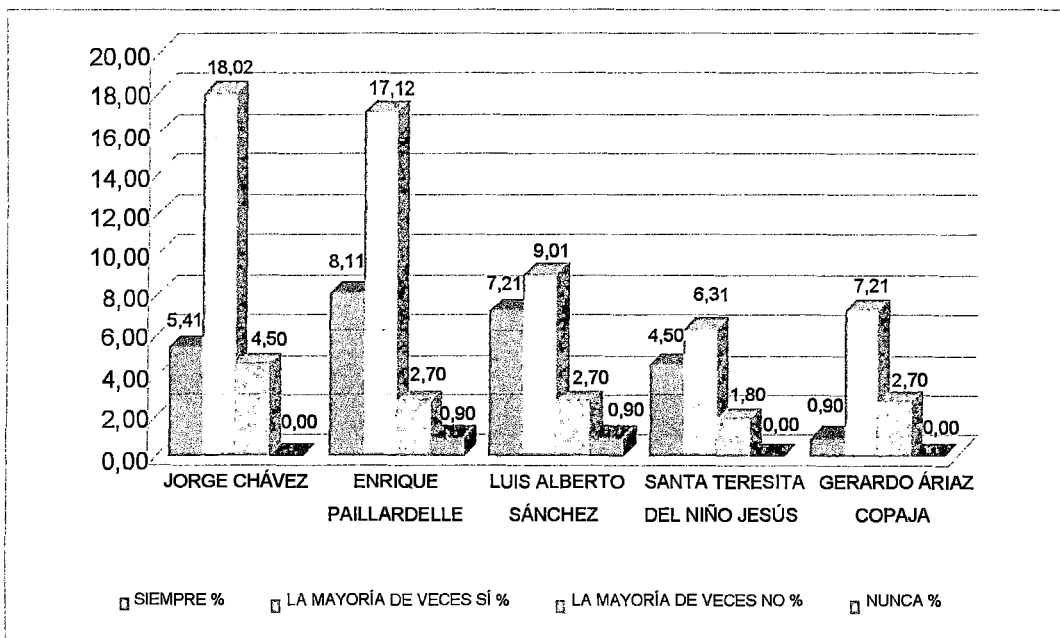
Se concluye: Que casi la mitad (50,45%) señala que los canales de comunicación entre los miembros de la Institución Educativa es fluida y clara, la otra mitad señaló lo contrario.

Cuadro 45

El personal directivo, jerárquico, administrativo y docente actúa con ética profesional.

PUNTAJES COLEGIOS	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
JORGE CHÁVEZ	6,00	5,41	20,00	18,02	5,00	4,50	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	9,00	8,11	19,00	17,12	3,00	2,70	1,00	0,90	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	8,00	7,21	10,00	9,01	3,00	2,70	1,00	0,90	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	5,00	4,50	7,00	6,31	2,00	1,80	0,00	0,00	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	8,00	7,21	3,00	2,70	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	29,00	26,13	64,00	57,66	16,00	14,41	2,00	1,80	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 45

Gráfico 45. El personal directivo, jerárquico, administrativo y docente actúa con ética profesional.

Análisis e interpretación 45

El 26,13% de maestros considera que siempre actúan con ética profesional todos los miembros de la Institución Educativa en la cual trabajan.

Un importante 57,86% señaló que la mayoría de veces sí se actúa con ética profesional en el desempeño de sus funciones.

Sólo el 14,41% respondió que la mayoría de veces no actúa el personal directivo, jerárquico y administrativo con ética profesional en el desempeño de sus funciones.

Sólo 2 profesores (1,80%) señalaron que nunca actúan con ética profesional.

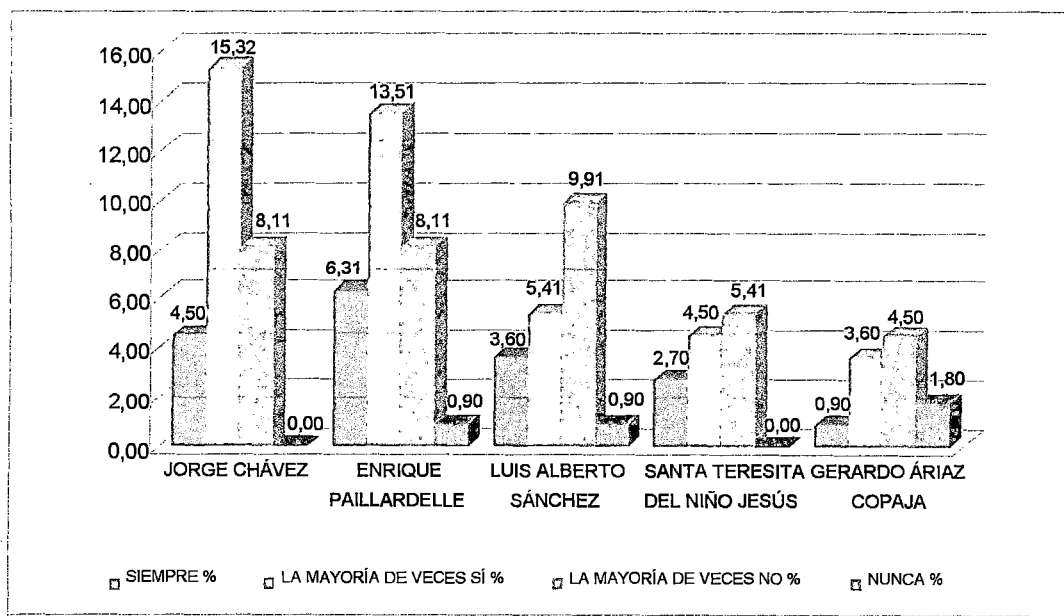
Se concluye: Que una gran mayoría (83,79%) de docentes actúan con ética en el desempeño de sus funciones.

Cuadro 46

La información que maneja el personal directivo y jerárquico es real y verídica cuando son difundidas a toda la comunidad educativa.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	5,00	4,50	17,00	15,32	9,00	8,11	0,00	0,00	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	7,00	6,31	15,00	13,51	9,00	8,11	1,00	0,90	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	4,00	3,60	6,00	5,41	11,00	9,91	1,00	0,90	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	3,00	2,70	5,00	4,50	6,00	5,41	0,00	0,00	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	4,00	3,60	5,00	4,50	2,00	1,80	12	10,81
TOTAL	20,00	18,02	47,00	42,34	40,00	36,04	4,00	3,60	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 46

Gráfico 46. La información que maneja el personal directivo y jerárquico es real y verídica cuando son difundidas a toda la comunidad educativa.

Análisis e interpretación 46

Un 18,02% afirmó que la información es siempre real y verídica cuando son difundidas a toda la comunidad educativa.

Sin embargo, un importante 42,34% respondió que la mayoría de veces sí se maneja una información real y verídica cuando son difundidas a toda la comunidad educativa.

40 docentes, que representan el 36,04%, señaló que la mayoría de veces no existe una información real y verídica al ser difundida a toda la comunidad educativa.

Sólo 4 docentes (3,60%) afirmaron que nunca hay una información real y verídica que es difundida a toda la comunidad educativa.

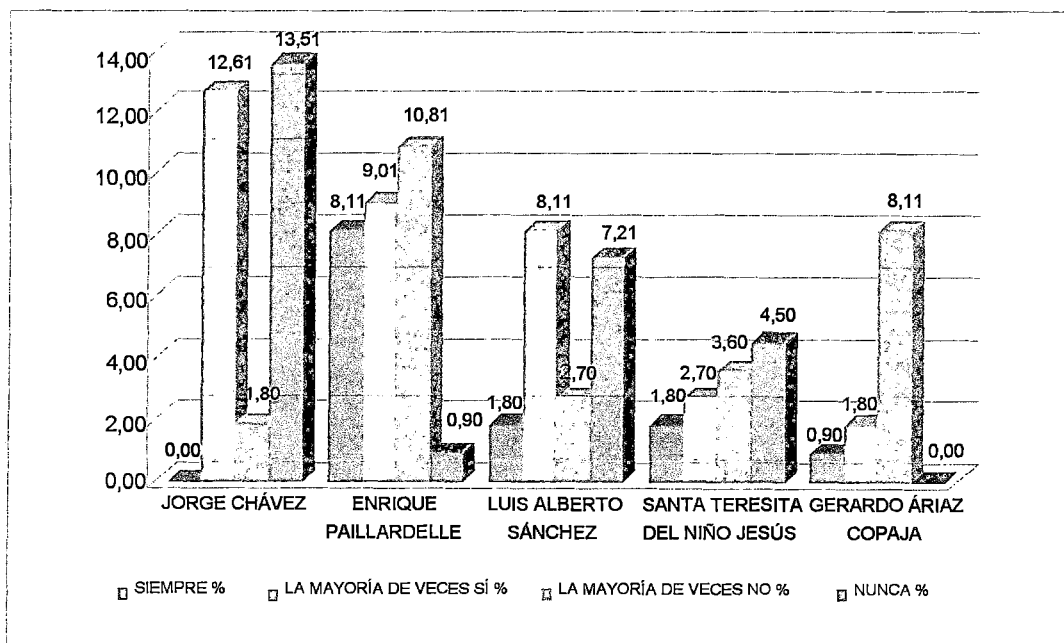
Se concluye: Que una gran mayoría (60,36%) respondió que siempre o la mayoría de veces sí existe una información real y verídica que es difundida en toda la Institución Educativa.

Cuadro 47

La dirección se siente responsable por lograr la excelencia educacional de la Institución Educativa.

PUNTAJES	SIEMPRE		LA MAYORÍA DE VECES SÍ		LA MAYORÍA DE VECES NO		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
COLEGIOS										
JORGE CHÁVEZ	0,00	0,00	14,00	12,61	2,00	1,80	15,00	13,51	31	27,93
ENRIQUE PAILLARDELLE	9,00	8,11	10,00	9,01	12,00	10,81	1,00	0,90	32	28,83
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ	2,00	1,80	9,00	8,11	3,00	2,70	8,00	7,21	22	19,82
SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	2,00	1,80	3,00	2,70	4,00	3,60	5,00	4,50	14	12,61
GERARDO ÁRIAZ COPAJA	1,00	0,90	2,00	1,80	9,00	8,11	0,00	0,00	12	10,81
TOTAL	14,00	12,61	38,00	34,23	30,00	27,03	29,00	26,13	111	100,00

FUENTE: Instrumento aplicado en las Instituciones Educativas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa Tacna, 2008.



FUENTE: Cuadro 47

Gráfico 47. La dirección se siente responsable por lograr la excelencia educacional de la Institución Educativa.

Análisis e interpretación 47

El 12,61% respondió que la dirección siempre se siente responsable por lograr la excelencia educacional de la Institución Educativa.

Un 34,23% de docentes respondió que la mayoría de veces la dirección sí se siente responsable por lograr la excelencia educacional en la Institución Educativa.

Además, el 27,03 % de docentes del total de encuestado, manifiesta que la mayoría de veces la dirección no se siente responsable por lograr la excelencia educacional.

Asimismo, el 26,13 % del total de docentes encuestados, considera que la dirección nunca se siente responsable por lograr la excelencia educacional en la Institución Educativa.

Se concluye: Que más del 50 % del total de encuestados, afirman que la dirección no se siente responsable por lograr la excelencia educacional, en este caso la dirección tiene la gran tarea de lograr que los colaboradores de su organización se desarrollen y progresen por medio de la ejecución de las labores que les compete realizar dentro de su centro de trabajo.

4.5. CORRELACIÓN DE VARIABLES

“Son exigentes las metas educativas fijadas por el equipo directivo” (Nº 3)

Vs

“La dirección fomenta la participación de todos, promoviendo las buenas relaciones interpersonales” (Nº 40)

A continuación se realizará la prueba de independencia global basado en el estadístico de la prueba (**F de snedecor**), para desarrollar esta prueba también consideramos el coeficiente de determinación r^2 , el cual nos indica, que también se ajusta los datos entre sí, y si tienen relación directa entre ambas. Estando a un nivel de confianza del 95%.

$$F = \frac{r^2 / (k - 1)}{(1 - r^2) / (n - k)}$$

$$r^2 = \left[\frac{n \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \right]^2$$

Donde:

F : Prueba de independencia.

r^2 : Coeficiente de determinación.

k : ($K=4$), grado de libertad para F.

n : Tamaño de la muestra.

x : Variable Independiente.

y : Variable dependiente.

Desarrollo de r^2

$$r^2 = \left[\frac{n\Sigma xy - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{[n\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2][n\Sigma y^2 - (\Sigma y)^2]}} \right]^2$$

$$r^2 = \left[\frac{111(841) - (256)(338)}{\sqrt{[111(658) - (65536)][111(1106) - (114244)]}} \right]^2$$

$$r^2 = 0,728168944$$

Para F calculado:

$$F = \frac{r^2 / (k - 1)}{(1 - r^2) / (n - k)}$$

$$F = \frac{0,728168944 / (4 - 1)}{(1 - 0,728168944) / (111 - 4)}$$

$$F = 96,42$$

- (Rango aceptable al comparar con el F calculado del programa SPSS 15.0) - en ambos casos es aceptable las cantidades.
- Procedimiento dado sólo para referencial demostración; para la toma de decisiones se considera al F calculado del programa SPSS15.0 (tabla ANOVA).

Para F de Tabla:

$$m = (K - 1)$$

$$n = (N - k)$$

Donde:

N: tamaño de muestra.

k: (K=4), grado de libertad para F.

m: grados de libertad de f.

n: grados de libertad de f.

Desarrollo:

$$m: (4 - 1) = 3$$

$$n: (111 - 4) = 107$$

F_{m,n}: En tabla 8,55

ANOVA

“La dirección fomenta la participación de todos, promoviendo las buenas relaciones interpersonales”.

	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	57,068	3	19,023	103,285	0,000
Within Groups	19,707	107	0,184		
Total	76,775	110			

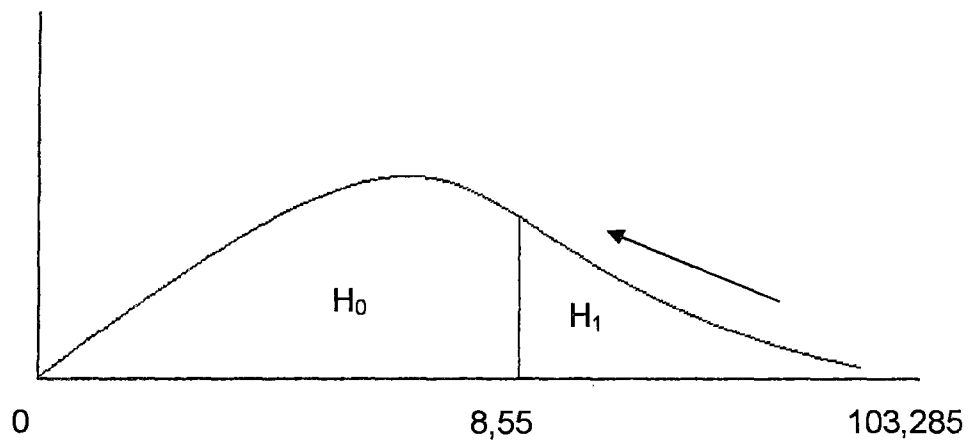
Resumen:

- F calculado = 103,285
- F de tabla = 8,55

Hipótesis:

- $H_0=0$ (no influye)
- $H_1\neq 0$ (influye)

GRÁFICO ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA F



- F calculado es mayor que el F de tabla, por lo tanto rechazó H_0 , lo cual indica que las variables "x" N° 3 es importante y sí afecta a la variable "y" N° 40.
- Existe una relación directa entre la afirmación sí "son exigentes las metas educacionales fijadas por el equipo directivo" con "la dirección fomenta la participación de todos, promoviendo las buenas relaciones interpersonales".

**“El Director(a) es competente en el logro de una gestión de calidad”
(N° 2)**

Vs

**“La dirección se siente responsable por lograr la excelencia
educacional de la institución” (N° 47)**

A continuación se realizarán las pruebas de independencia basado en el estadístico de la prueba F, análisis de la varianza (anova). Estando a un nivel de confianza del 95%.

ANOVA

“La dirección se siente responsable por lograr la excelencia educacional de la institución”.

	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	87,432	3	29,144	134,215	0,000
Within Groups	23,234	107	0,217		
Total	110,667	110			

Resumen:

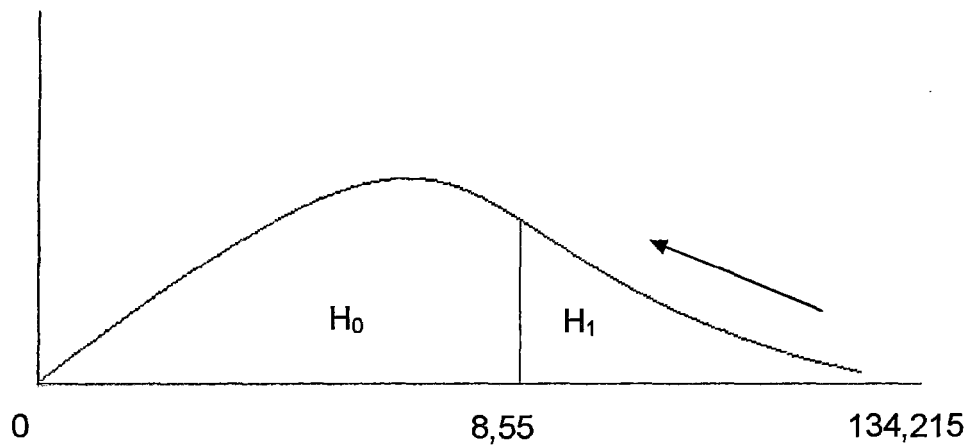
- F calculado = 134,215
- F de tabla = 8,55

Hipótesis:

- $H_0=0$ (no influye)

- $H_1 \neq 0$ (influye)

GRÁFICO ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA F



- F calculado es mayor que el F de tabla, por lo tanto rechazó H_0 , lo cual indica que las variables "x" N° 2 es importante y sí afecta a la variable "y" N° 47.
- Existe una relación directa entre la afirmación sí "el Director(a) es competente en el logro de una gestión de calidad" con "la dirección se siente responsable por lograr la excelencia educacional de la institución".

“El equipo directivo, planifica en forma oportuna y coordinadamente las acciones durante el año” (Nº 5)

Vs

“Participa en la planificación de las acciones y actividades que van a desarrollarse dentro y fuera de la institución” (Nº 36)

A continuación se realizarán las pruebas de independencia basado en el estadístico de la prueba F, análisis de la varianza (anova). Estando a un nivel de confianza del 95%.

ANOVA

“Participa en la planificación de las acciones y actividades que van a desarrollarse dentro y fuera de la institución”.

	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	66,782	3	22,261	207,329	0,000
Within Groups	11,488	107	0,107		
Total	78,270	110			

Resumen:

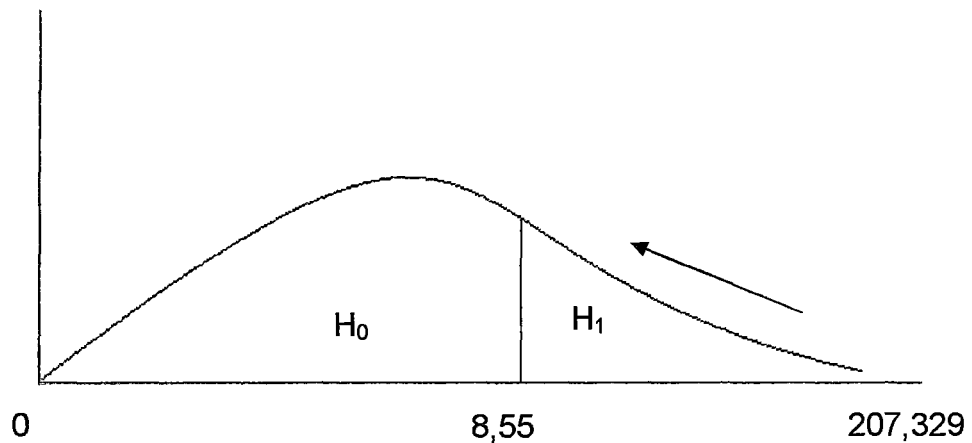
- F calculado = 207,329
- F de tabla = 8,55

Hipótesis:

- $H_0=0$ (no influye)

- $H_1 \neq 0$ (influye)

GRÁFICO ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA F



- F calculado es mayor que el F de tabla, por lo tanto rechazó H_0 , lo cual indica que las variables "x" N° 5 es importante y sí afecta a la variable "y" N° 36.
- Existe una relación directa entre la afirmación sí "el equipo directivo, planifica en forma oportuna y coordinadamente las acciones durante el año" con "participa en la planificación de las acciones y actividades que van a desarrollarse dentro y fuera de la institución".

“El Director(a) propicia el diálogo y el trabajo en equipo” (N° 8)

Vs

“El Director(a) solicita ideas y sugerencias sobre contenidos curriculares y extracurriculares” (N° 38)

A continuación se realizarán las pruebas de independencia basado en el estadístico de la prueba F, análisis de la varianza (anova). Estando a un nivel de confianza del 95%.

ANOVA

“El Director(a) solicita ideas y sugerencias sobre contenidos curriculares y extracurriculares”.

	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	54,726	3	18,242	105,413	0,000
Within Groups	18,517	107	0,173		
Total	73,243	110			

Resumen:

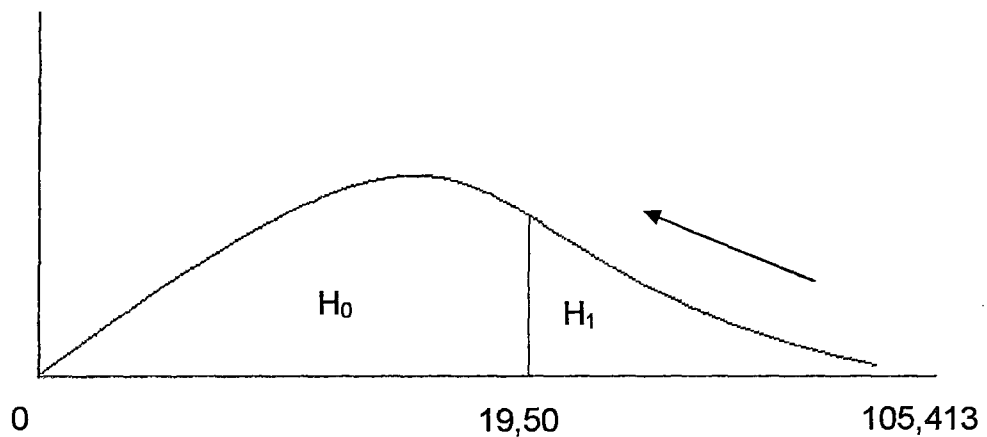
- F calculado = 105,413
- F de tabla = 19,50

Hipótesis:

- $H_0=0$ (no influye)

- $H_1 \neq 0$ (influye)

GRÁFICO ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA F



- F calculado es mayor que el F de tabla, por lo tanto rechazó H_0 , lo cual indica que las variables "x" N° 8 es importante y sí afecta a la variable "y" N° 38.
- Existe una relación directa entre la afirmación sí "el Director(a) propicia el diálogo y el trabajo en equipo" con "el Director(a) solicita ideas y sugerencias sobre contenidos curriculares y extracurriculares".

“El Director(a) utiliza su capacidad innovadora y organizacional para generar cambios” (N° 13)

Vs

“La dirección se siente responsable por lograr la excelencia educativa” (N° 47)

A continuación se realizarán las pruebas de independencia basado en el estadístico de la prueba F, análisis de la varianza (anova). Estando a un nivel de confianza del 95%.

ANOVA

“La dirección se siente responsable por lograr la excelencia educativa”.

	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	97,761	3	32,587	270,184	0,000
Within Groups	12,905	107	0,121		
Total	110,667	110			

Resumen

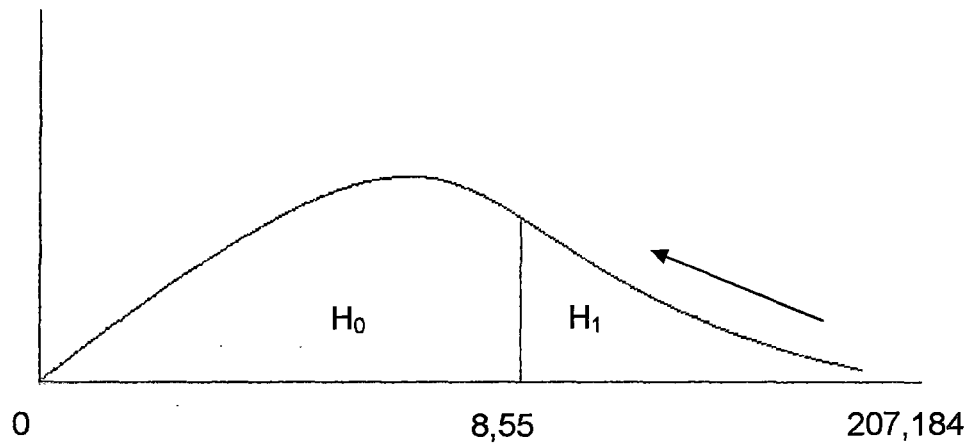
- F calculado = 207,184
- F de tabla = 8,55

Hipótesis:

- $H_0=0$ (no influye)

- $H_1 \neq 0$ (influye)

GRÁFICO ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA F



- F calculado es mayor que el F de tabla, por lo tanto rechazó H_0 , lo cual indica que las variables "x" N° 13 es importante y sí afecta a la variable "y" N° 47.
- Existe una relación directa entre la afirmación sí "el Director(a) utiliza su capacidad innovadora y organizacional para generar cambios" con "la dirección se siente responsable por lograr la excelencia educativa".

“Se siente usted dentro de un ambiente de solidaridad, respeto y seguridad” (N° 16)

Vs

“Los vínculos de amistad que existe entre el personal directivo, jerárquico, administrativo y docente es de manera horizontal” (N° 41)

A continuación se realizarán las pruebas de independencia basado en el estadístico de la prueba F, análisis de la varianza (anova). Estando a un nivel de confianza del 95%.

ANOVA

“Los vínculos de amistad que existe entre el personal directivo, jerárquico, administrativo y docente es de manera horizontal”.

	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	57,036	3	19,012	78,052	0,000
Within Groups	26,063	107	0,244		
Total	83,099	110			

Resumen:

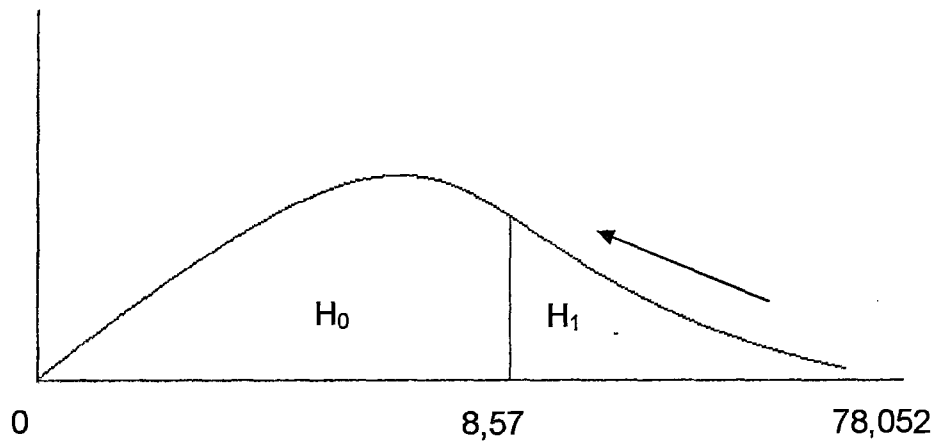
- F calculado = 78,052
- F de tabla = 8,57

Hipótesis:

- $H_0=0$ (no influye)

- $H_1 \neq 0$ (influye)

GRÁFICO ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA F



- F calculado es mayor que el F de tabla, por lo tanto rechazó H_0 , lo cual indica que las variables "x" N° 16 es importante y sí afecta a la variable "y" N° 4.
- Existe una relación directa entre la afirmación sí "se siente Ud. Dentro de un ambiente de solidaridad, respeto y seguridad" con "los vínculos de amistad que existe entre el personal directivo, jerárquico, administrativo y docente es de manera horizontal".

“Son favorables las relaciones de convivencia al interior de la Institución Educativa” (N° 18)

Vs

“Existe cordialidad en la interacción entre las áreas de trabajo” (N° 39)

A continuación se realizarán las pruebas de independencia basado en el estadístico de la prueba F, análisis de la varianza (anova). Estando a un nivel de confianza del 95%.

ANOVA

“Existe cordialidad en la interacción entre las áreas de trabajo”.

	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	55,903	2	27,951	129,337	0,000
Within Groups	23,340	108	0,216		
Total	79,243	110			

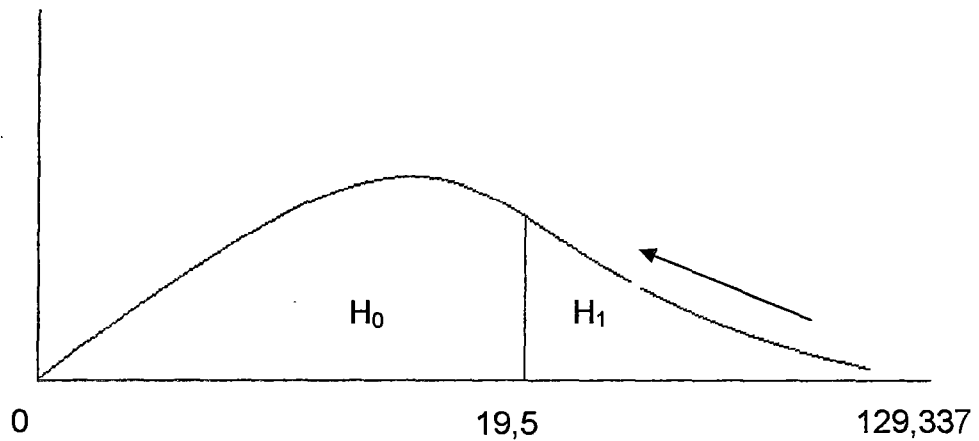
Resumen

- F calculado = 129,337
- F de tabla = 19,5

Hipótesis:

- $H_0=0$ (no influye)
- $H_1\neq 0$ (influye)

GRÁFICO ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA F



- F calculado es mayor que el F de tabla, por lo tanto rechazó H_0 , lo cual indica que las variables "x" N° 18 es importante y sí afecta a la variable "y" N° 39.
- Existe una relación directa entre la afirmación sí "son favorables las relaciones de convivencia al interior de la Institución Educativa" con "existe cordialidad en la interacción entre las áreas de trabajo".

“En la Institución Educativa en la que usted labora se le permite expresar opiniones sin temor a represalias” (N° 19)

Vs

“Considera usted abierta y sincera la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa” (N° 42)

A continuación se realizarán las pruebas de independencia basado en el estadístico de la prueba F, análisis de la varianza (anova). Estando a un nivel de confianza del 95%.

ANOVA

Considera usted abierta y sincera la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	41,631	3	13,877	65,431	0,000
Within Groups	22,693	107	0,212		
Total	64,324	110			

Resumen:

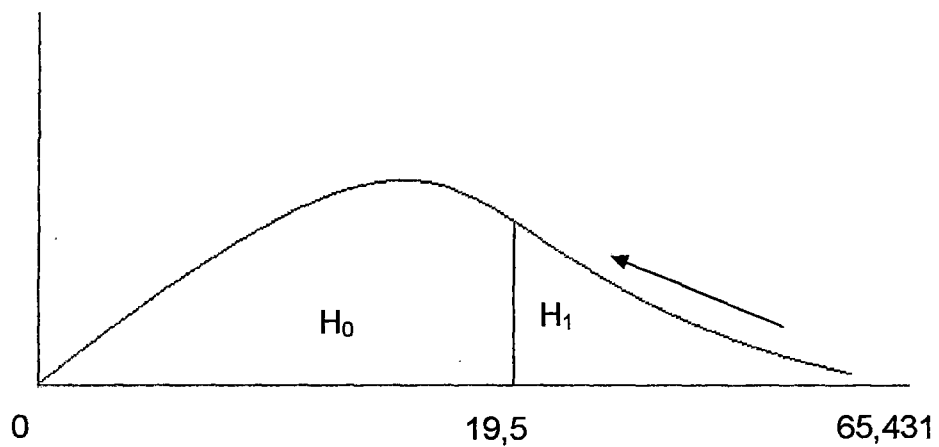
- F calculado = 65,431
- F de tabla = 19,5

Hipótesis:

- $H_0=0$ (no influye)

- $H_1 \neq 0$ (influye)

GRÁFICO ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA F



- F calculado es mayor que el F de tabla, por lo tanto rechazó H_0 , lo cual indica que las variables "x" N° 19 es importante y sí afecta a la variable "y" N° 42.
- Existe una relación directa entre la afirmación sí "en la Institución Educativa en la que usted labora se le permite expresar opiniones sin temor a represalias" con "considera usted abierta y sincera la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa".

“El Director(a) otorga autonomía en el desarrollo de las acciones educativas, inherente a las funciones” (N° 20)

Vs

“Participa usted en la toma de decisiones con relación a su desempeño laboral y el desarrollo institucional” (N° 37)

A continuación se realizarán las pruebas de independencia basado en el estadístico de la prueba F, análisis de la varianza (anova). Estando a un nivel de confianza del 95%.

ANOVA

“Participa usted en la toma de decisiones con relación a su desempeño laboral y el desarrollo institucional”.

	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	41,609	2	20,804	73,670	0,000
Within Groups	30,499	108	0,282		
Total	72,108	110			

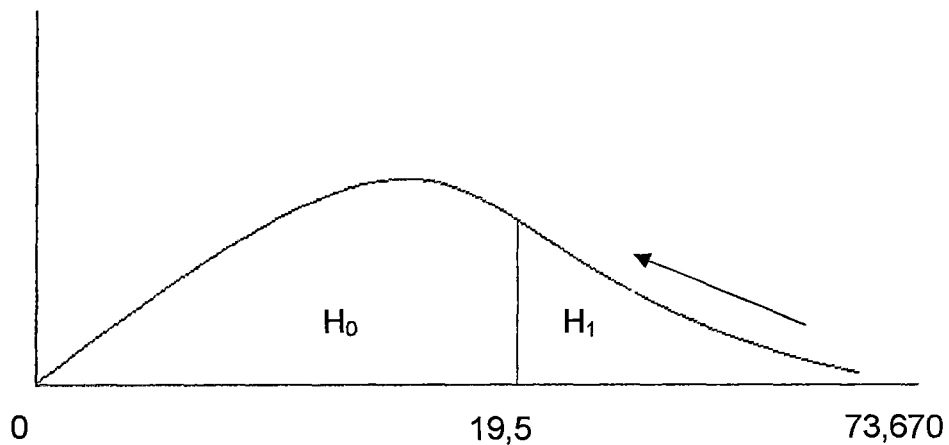
Resumen:

- F calculado = 73,670
- F de tabla = 19,5

Hipótesis:

- $H_0=0$ (no influye)
- $H_1\neq 0$ (influye)

GRÁFICO ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA F



- F calculado es mayor que el F de tabla, por lo tanto rechazó H_0 , lo cual indica que las variables "x" N° 20 es importante y sí afecta a la variable "y" N° 37.
- Existe una relación directa entre la afirmación sí "el Director(a) otorga autonomía en el desarrollo de las acciones educativas, inherente a las funciones" con "participa usted en la toma de decisiones con relación a su desempeño laboral y el desarrollo institucional".

“La delegación de funciones y responsabilidades son distribuidas equitativamente entre todos los integrantes de la comunidad educativa” (N° 21)

Vs

“La dirección fomenta la participación de todos, promoviendo las buenas relaciones interpersonales que propicien el cumplimiento de objetivos y metas con responsabilidad” (N° 40)

A continuación se realizarán las pruebas de independencia basado en el estadístico de la prueba F. Estando a un nivel de confianza del 95%.

ANOVA

“La dirección fomenta la participación de todos, promoviendo las buenas relaciones interpersonales que propicien el cumplimiento de objetivos y metas con responsabilidad”.

	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	59,089	3	19,696	119,168	0,000
Within Groups	17,685	107	0,165		
Total	76,775	110			

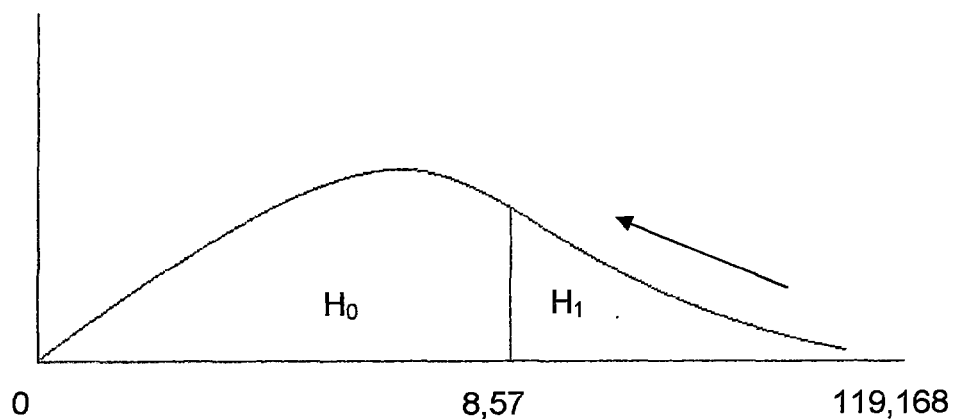
Resumen:

- F calculado = 119,168
- F de tabla = 8,57

Hipótesis:

- $H_0=0$ (no influye)
- $H_1\neq 0$ (influye)

GRÁFICO DEL ESTADÍSTICO DE PRUEBA F



- F calculado es mayor que el F de tabla, por lo tanto rechazó H_0 , lo cual indica que las variables "x" N° 21 es importante y sí afecta a la variable "y" N° 40.
- Existe una relación directa entre la afirmación sí "la delegación de funciones y responsabilidades son distribuidas equitativamente entre todos los integrantes de la comunidad educativa con "la dirección fomenta la participación de todos, promoviendo las buenas relaciones interpersonales que propicien el cumplimiento de objetivos y metas con responsabilidad".

“El Director(a) promueve jornadas de capacitación, en función de las necesidades e intereses de los docentes” (Nº 23)

Vs

“La dirección se siente responsable por lograr la excelencia educacional de la Institución Educativa” (Nº 47)

A continuación se realizarán las pruebas de independencia basado en el estadístico de la prueba F, análisis de la varianza (anova). Estando a un nivel de confianza del 95%.

ANOVA

“La dirección se siente responsable por lograr la excelencia educacional de la Institución Educativa”.

	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	83,226	3	27,742	108,176	0,000
Within Groups	27,440	107	0,256		
Total	110,667	110			

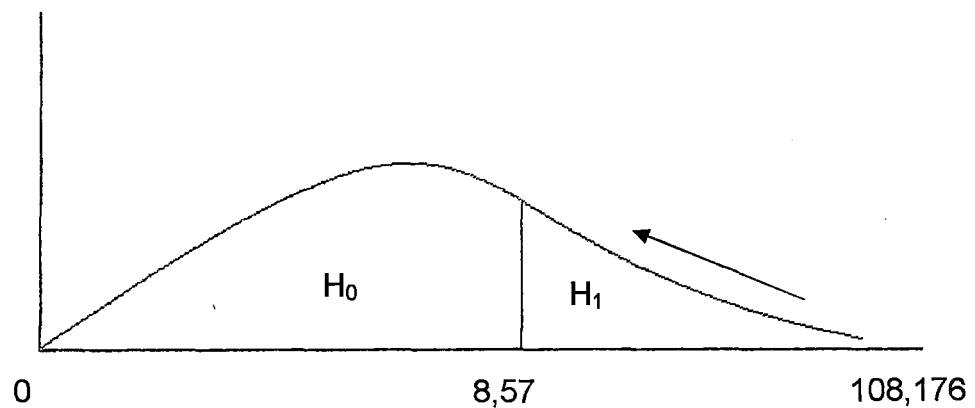
Resumen:

- F calculado = 108,176
- F de tabla = 8,57

Hipótesis:

- $H_0=0$ (no influye)
- $H_1\neq 0$ (influye)

GRÁFICO ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA F



- F calculado es mayor que el F de tabla, por lo tanto rechazó H_0 , lo cual indica que las variables "x" N° 23 es importante y sí afecta a la variable "y" N° 47.
- Existe una relación directa entre la afirmación sí "el Director(a) promueve jornadas de capacitación, en función de las necesidades e intereses de los docentes" con "la dirección se siente responsable por lograr la excelencia educacional de la Institución Educativa".

“El flujo de información sobre materias curriculares y extracurriculares es óptimo” (N° 24)

Vs

“Los canales de comunicación entre los diferentes estamentos es fluida y clara” (N° 44)

A continuación se realizarán las pruebas de independencia basado en el estadístico de la prueba F, análisis de la varianza (anova). Estando a un nivel de confianza del 95%.

ANOVA

“Los canales de comunicación entre los diferentes estamentos es fluida y clara”.

	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	52,376	3	17,459	187,445	0,000
Within Groups	9,966	107	0,093		
Total	62,342	110			

Resumen:

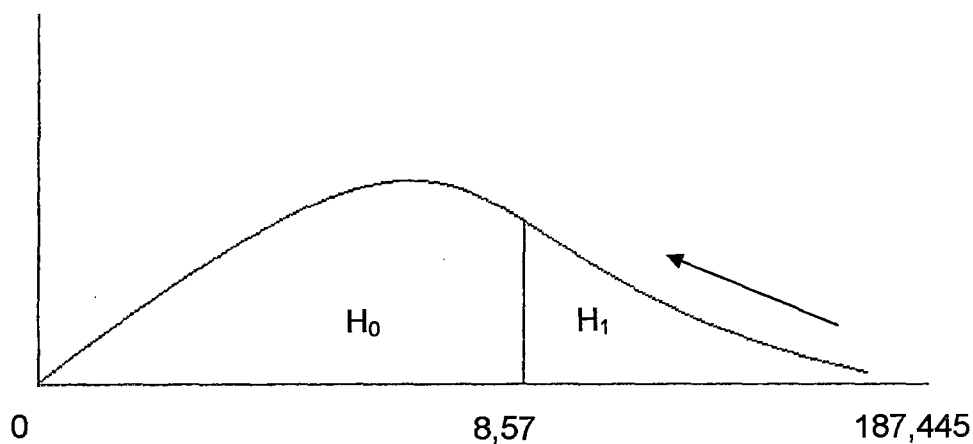
- F calculado = 187,445
- F de tabla = 8,57

Hipótesis:

- $H_0=0$ (no influye)

- $H_1 \neq 0$ (influye)

GRÁFICO ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA F



- F calculado es mayor que el F de tabla, por lo tanto rechazó H_0 , lo cual indica que las variables "x" N° 24 es importante y sí afecta a la variable "y" N° 44.
- Existe una relación directa entre la afirmación sí "el flujo de información sobre materias curriculares y extracurriculares es óptimo con "los canales de comunicación entre los diferentes estamentos es fluida y clara".

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

En la presente investigación ha quedado evidenciado que los docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas Públicas del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, 2008; presentan un cierto rechazo a la gestión, administración, organización y liderazgo de sus autoridades, tal como se demuestra en los resultados de los cuadros estadísticos: N° (1,2,3,4,5,6,7,8,9,13,17,18,21,22,23,24,25,26,27,28,31,32, 33,34) esta situación nos invita a deducir que; el clima organizacional en las Instituciones Educativas es desfavorable y que existe una necesidad de cambio en la gestión y administración, frente a estos resultados haremos una propuesta general con el propósito de contribuir a mejorar ciertas falencias.

El Director(a) debe trabajar con todo el personal de su institución, mas no es él quien realiza absolutamente todas las actividades, sino el equipo; asimismo, debe lograr que las personas trabajen eficazmente y cumplan eficientemente con los objetivos y las metas institucionales; para que esto sea posible la delegación de funciones a otros es muy importante, puede inclusive otorgar autoridad. Por otro lado, el Director(a)

debe saber equilibrar las metas y establecer prioridades, además debe tener la capacidad de actuar como mediador político y diplomático ante los acuerdos entre partes que discrepan; un buen Director(a) tiene claro los objetivos y actúa con consistencia y equidad, en este sentido debemos entender que la dirección más que como un órgano que da ordenes y que hace que las cumplan debe ser un órgano proveedor de servicios y un gran facilitador de las acciones de los otros. Por último, la gran misión de un líder es desarrollar un ambiente en donde todas las personas involucradas con el proceso se sientan libres y altamente comprometidos con los objetivos institucionales, tal como lo señala:

Dessler. En su obra, que aún cuando existe un acuerdo general acerca de la importancia del clima organizacional hay mucho menos consenso en cuanto a lo que el término significa.⁽³²⁾

Alberto Gallegos. También señala en cuanto a supervisión, que es uno de los instrumentos de la administración que ayuda a encontrar los métodos y vías más eficientes para el mejoramiento del trabajo colectivo, lo cual es también un medio de educación, fortalecimiento de la disciplina; es decir, promueve el desarrollo por medio de la responsabilidad y el interés por la acción creadora más que por la dependencia y la

(32) DESSLER, G. (1996), "Gestión y Administración de Empresas". Alemania. Bilbao. Deusto. P. 244.

conformidad hacia los estamentos administrativos.⁽³³⁾

Asimismo, el monitoreo es una función que busca conocer cómo se están realizando las actividades y tareas definidas en la planificación operativa y si éstas están cumpliendo con las metas diseñadas en los plazos previstos y con los resultados asignados.⁽³⁴⁾

Este primer análisis nos conlleva a comprobar la primera hipótesis específica: **“El clima organizacional en las Instituciones Educativas se presenta a través de decisiones en la organización y gestión”**.

Con nuestra investigación hemos pretendido también conocer las fortalezas y debilidades que existen en las relaciones humanas dentro de cada organización educativa.

A través de la investigación fue posible conocer el tipo de relaciones humanas que existe en las Instituciones Educativas tal como se evidencian en los cuadros N^o (37,38,39,40,41,42,44,46,47) en los cuales, la mayoría de docentes afirman que las relaciones interpersonales se encuentran deterioradas por lo que señalan que está fisura es la que imposibilita mejorar aspectos como: el desempeño de funciones,

(33) GALLEGOS, A. (2000). Monitoreo y Supervisión Educativa, México. Trillas. P. 185.

(34) GALLEGOS, A. (2000). Monitoreo y Supervisión Educativa, México. Trillas. P. 134.

la participación en la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los vínculos de amistad.

Precisamente el manual de directores del Ministerio de Educación (MED) señala que, una de las virtudes que debe tener el Director(a) de una organización educativa, sea cual fuera su dimensión, es cultivar las relaciones humanas entre todos los integrantes del quehacer educativo e inclusive con los miembros de la comunidad de la zona de influencia. El momento que vivimos y el adelanto de la ciencia y la tecnología nos enseñan que la clave para el éxito de la gestión de un Director(a), es la aplicación de una esmerada y cuidadosa técnica de trato con los demás, a través de un estilo administrativo democrático y horizontal, con la finalidad de promover, que todos los integrantes de la organización participen no sólo en la ejecución de las acciones, sino en el proceso de toma de decisiones, esto permitirá que los integrantes de la organización no se sientan como instrumentos que mecánicamente y disciplinadamente ejecuten aquello que se les pide. Las personas, con todas sus cargas emotivas, son individuos que necesitan sentir que gracias a su aporte no sólo dan y se proyectan a otros, sino que gracias a su labor ellos también se desarrollan en lo personal.⁽³⁵⁾

(35) MINISTERIO DE EDUCACIÓN (MED). 1999. Manual de Directores. P. 47.

Este segundo análisis nos conlleva a comprobar la segunda hipótesis específica: **“El tipo de relaciones humanas que prima en las Instituciones Educativas es de orden negativo a la gestión educativa”**.

Por último tenemos los resultados de las correlaciones de los cuadros N° (3-40; 2-47; 5-36; 8-38; 13-47; 16-41; 18-39; 19-42; 20-37; 21-40; 23-47; 24-44) que evidencian claramente que si las relaciones humanas ya sean favorables o desfavorables dentro de una organización educativa, son las que van a determinar el clima organizacional, entonces el líder de una organización educativa debe generar y fortalecer un clima organizacional que fomente la integración de los agentes de la comunidad educativa, a partir de las relaciones cotidianas entre sus miembros para construir una fuerza colectiva alrededor de los objetivos institucionales y sobre la base del compromiso e identificación de su institución.

Este tercer análisis nos conlleva a comprobar la tercera hipótesis específica: **“Las relaciones humanas son favorables o desfavorables frente a un clima organizacional determinado”**.

Al ser comprobadas las tres hipótesis específicas podemos dar por hecho que se comprueba nuestra hipótesis general.

CONCLUSIONES

1. La competencia del Director(a) en la administración de las Instituciones Educativas, es relativamente reconocida por los docentes, al fijar metas educacionales exigentes a pesar de que la eficacia de la gestión del Director(a) no es manifiesta, pues no delega funciones ni organiza comisiones para la solución de problemas educacionales.
2. La investigación muestra que la dirección planifica, realiza evaluaciones, propicia el dialogo, utiliza criterios para la toma de decisiones, demuestra ascendencia y capacidad de persuasión en los demás solo en un casi 60 por ciento de efectividad, lo cual indica que la gestión del Director(a) debe mejorar para el logro de objetivos comunes propuestos por cada Institución Educativa.
3. El personal docente sólo trabaja entre el 60 y 70 por ciento dentro de un ambiente de solidaridad, respeto y seguridad, en la cual las responsabilidades y funciones se distribuyen equitativamente entre ellos y siendo medianamente favorables, en este intervalo porcentual las relaciones de convivencia.

4. El flujo de información sobre materias curriculares y extracurriculares no es óptimo, demostrándose así que la dirección no promueve jornadas de capacitación, no reconoce ni estimula labores sobresalientes en beneficio de la Institución Educativa, no promueve la formulación de un plan de capacitación en servicio, ni existe motivación para hacer innovación pedagógica, tampoco se reconoce a los docentes que se encuentran en constante capacitación.
5. De la investigación se desprende que al Director(a) no le interesa el éxito profesional de su plana jerárquica y docente tanto es así que desconoce los problemas que afectan a los docentes en sus labores educativas; sin embargo, los docentes desmotivados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan pensando que sólo cumpliendo con su labor educativa contribuyen al logro de los objetivos institucionales.
6. La ética prima en el actuar de los miembros de la comunidad educativa haciendo que exista una relación de amistad, un espíritu de colaboración y una comunicación sincera y abierta entre el personal de la institución; además, se muestra claramente la participación tanto en las acciones propias de la institución como en la toma de decisiones que involucra el desempeño laboral, situación

que debería aprovecharse para el trabajo en equipo.

7. La correspondencia entre el clima organizacional y las relaciones humanas se manifiestan de forma que no existe cordialidad; entre las áreas de trabajo y los vínculos de amistad; entre el personal directivo, jerárquico, administrativo y docente, siendo ésta de manera vertical.
8. Los docentes al no sentirse motivados ni reconocidos en su esfuerzo personal, determinan un clima desfavorable para la Institución Educativa. Se concluye que la dirección no promueve las buenas relaciones interpersonales que propicien el cumplimiento de objetivos y metas con responsabilidad.
9. Al efectuar la correlación de variables se demuestra que existe una relación directa entre ambas. En concordancia con todo lo anterior los docentes, al responder a la encuesta, manifiestan que la dirección no se siente responsable por lograr la excelencia educacional de la Institución Educativa, con lo cual nos lleva a concluir que existe un clima organizacional desfavorable para la marcha de las Instituciones Educativas del nivel secundario sometidas al estudio en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa.

SUGERENCIAS

- 1.** Recomendar a los directores de las Instituciones Educativas, poner más empeño y esfuerzo para lograr eficiencia y eficacia en la administración de sus respectivas instituciones, esto debe partir brindando apoyo con materiales, medios y espacio necesario para la realización de un buen trabajo, pues los logros, es decir, el cumplimiento de metas y objetivos parten por una mayor identificación con la institución donde se trabaja.
- 2.** Promover cursos de capacitación, diseñando planes de capacitación en servicio, que indudablemente los beneficios harán que se mejore la calidad de la enseñanza, pues un maestro bien preparado y actualizado, aumenta su productividad individual y, como consecuencia, mejora la imagen institucional generando un clima organizacional favorable dentro de la institución.
- 3.** La gestión de una dirección debe tomar acciones de motivación a su personal, para realizar innovación pedagógica y reconocer en su oportunidad, todo el esfuerzo individual que realiza cada docente, esta actitud redundará en beneficio de la institución respectiva, porque un docente motivado contribuye al trabajo en equipo y al bien de la

comunidad educativa, contribuyendo con cambios significativos y aumento en su productividad.

4. Para un mejor logro en la gestión de una institución, sugerimos que la dirección fomente la participación de todos los miembros que la integran, es decir, que sea más democrática y participativa, incluye también que las relaciones interpersonales entre las diferentes áreas de trabajo sean más cordiales para mejorar el clima organizacional y de esta forma apuntar a una cultura organizacional.
5. Se recomienda que los vínculos de amistad entre el personal directivo, jerárquico administrativo y docente sea más horizontal, manteniendo una relación cordial y sincera entre todos los miembros de la institución.
6. La dirección debe sensibilizar y fomentar una mejor comunicación entre los diferentes estamentos, buscando siempre lograr la excelencia educativa, colocando la imagen de la institución en un peldaño alto, en consecuencia se logrará un clima organizacional favorable.
7. Se recomienda capacitación a los equipos técnicos de las Instituciones Educativas según su naturaleza y nivel resolutivo en el diseño e implementación de proyectos de mejora del clima organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **ARCINIEGA, L., (2002).** "Compromiso Organizacional ¿Cómo hacer que la Gente se Ponga la Camiseta?". España: Ediciones CICEA. P.21-23.
- **BENNIS, W. G., (1987).** "Desarrollo Organizacional: su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas". México: SITESA. P. 75-86.
- **BUSTAMANTE, A., (2001).** "Las 7 Herramientas Básicas y las 7 Nuevas Herramientas de Control de Calidad". México: Editorial Spanta. P.84-86.
- **CABRAL, CÉSAR, (1989).** "La Motivación" Buenos Aires, Argentina: Editorial Boedo. P.45.
- **CARTWRIGHT, D., (1971).** "Dinámica de Grupos". México: Editorial Trillas. P.201.
- **CHIAVENATO, I., (1981).** "Administración Gerencial" Canadá: Editorial Mc Graw-Hill. Cuarta edición. P. 139.
- **DAVIS Y NEWSTROM, (2000).** "Comportamiento Humano en el Trabajo" México: Editorial Mc Grw-Hill. Décima edición. P.69.

- **DE LEÓN ESTAVILLO, V., (1997).** "ABC del Desarrollo Organizacional". México: Editorial Trillas. P.59.
- **FERRER PÉREZ, L., (1985).** "Guía Práctica del Desarrollo Organizacional". México: Editorial Trillas. P.205-211.
- **FINGERMANN, G., (1989).** "Conducción de Masas y Grupos". Argentina, Buenos Aires: Editorial Ateneo. P. 354.
- **FLORES SANTILLÁN, J., (1999).** "La Administración y Organización". Ecuador, Quito: Editorial Iberoamericana. P. 11-19-66.
- **FRANKLIN, E., (1998).** "Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura". México: Editorial Mc. Graw-Hill. P.301.
- **GARCÍA CÓRDOBA, T., (1992).** "Cultura Organizacional". Cuba: Separata de la UPT. Pp.54.
- **GUERRERO, M., (2003).** "Revista Expansión" No. 864, México P.47.
- **HASELOFF, O.W., (1988).** "La Comunicación". Venezuela. Caracas: Editorial Tiempo Nuevo. P.34-42.
- **HODGETTS ALTMAN, (1998).** "Comportamiento en las Organizaciones". México: Editorial Interamericana. P.125-145.

- **IBÁÑEZ MACHICAO, (2002).** "Comportamiento Organizacional de la Empresa". Lima, Perú: Editorial Universitaria. P. 95-105.
- **KOLB Y OTROS, (1993).** "Motivación y Clima de las Organizaciones". México: Editorial Prentice-Hall. P. 245-267.
- **LANDSBERG MAX, (2000).** "El Tao de la Motivación". España, Barcelona: Editorial Paidós. P. 289.
- **MORTON KISSEN, (1992).** "Dinámica de Grupo y Psicoanálisis de Grupo". México: Editorial Limusa. P.167-172.
- **MUÑOZ GARDUÑO, J., (1986).** "Introducción a la Administración Enfoque histórico". México: Editorial Diana. P.165-172.
- **OLSON MANCUR, (1992).** "La Lógica de la Acción Colectiva". México: Editorial Limusa. P. 167- 175.
- **ROBBINS, STEPHEN, (1999).** "Comportamiento Organizacional". México: Editorial Printice- may. P. 94-100.
- **WAKELEY Y SMITH, (1988).** "Psicología de la Conducta Industrial". México: Editorial Mc Graw-Hill. P.104-120.
- **WALTON, R., (1987).** "Conciliación de Conflictos". México: Editorial SITESA. P. 73-84.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

- Ministerio de Educación <<http://www.minedu.gob.pe.>>: Visitada el 07 de Octubre del 2007, 11:00 a.m.
- Institución Técnica Educativa <<http://www.issste.gob.mx.>>: Visitada el 02 de Febrero del 2007, 09:00.a.m.
- Boletines de la Calidad Educativa <[http://www.sistema.itesm.mx/ vayf/deptos/rh/boletines/numero/ligas.htm.](http://www.sistema.itesm.mx/vayf/deptos/rh/boletines/numero/ligas.htm.)>: Visitada el 11 de Marzo del 2007, 15:00. p.m.
- Artículos de Gestión de la Calidad Educativa <<http://www.calidad.org/articulosdec97.htm.>>: Visitada el 09 de Mayo del 2007, 18:00.p.m.
- Foro de Formación de Formadores <<http://www.forodeformacion.org/MENU-LATERAL/Servicios/Clima-laboral.htm.>>: Visitada el 12 de Abril del 2007, 16:00.p.m.
- Gestión de Instituciones Educativas <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm.>>: Visitada el 21 de

Noviembre del 2007, 20:00.p.m.

- Trabajos monográficos <<http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml>>: Visitada el 15 Diciembre del 2007, 11:00.a.m.

ANEXOS

**PERSPECTIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y RELACIONES HUMANAS EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO
GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA DE TACNA - 2008**

El clima organizacional y las relaciones humanas son componentes claves de toda gestión educativa. La evaluación del clima organizacional y las relaciones humanas a partir de la percepción de los docentes puede mostrar una perspectiva diferente a la evaluación realizada desde el mismo equipo de gestión. Dada su importancia, ella debe hacerse anónimamente.

Institución Educativa: _____ Cargo: _____

INSTRUCCIONES

Esta encuesta tiene como objetivo registrar las opiniones y percepciones sobre algunos aspectos de su trabajo que nos permita identificar la causa de los problemas que le gustaría fueran resueltos.

Por ello, le pedimos que colabore marcando sinceramente el número que corresponda a la calificación de cada afirmación del instrumento.

A continuación tiene usted una lista de afirmaciones que medirán su percepción del clima organizacional y las relaciones humanas en su Institución Educativa, siga las instrucciones y marque la respuesta que mejor refleje lo que usted piensa. Responda hoja por hoja en orden correlativo.

Por favor lea cada pregunta y asigne el punto correspondiente, según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala.

ESCALA DE PUNTAJES

SIEMPRE	LA MAYORÍA DE LAS VECES SÍ	LA MAYORÍA DE LAS VECES NO	NUNCA
4	3	2	1

Es importante que conteste todas las preguntas para tener la información completa. Tenga en cuenta que no hay respuestas buenas o malas.

DIRECCIÓN DE GESTIÓN

PUNTAJES

		4	3	2	1
01	El estilo de gestión y administración del Director(a) es eficaz.				
02	El Director(a) es competente en el logro de una gestión de calidad como administrador.				
03	Son exigentes las metas educacionales fijadas por el equipo directivo.				
04	El Director(a) delega funciones y organiza pequeñas comisiones para la solución de problemas educacionales.				
05	El equipo directivo, planifica en forma oportuna y coordinadamente las acciones a desarrollar durante el año.				
06	El equipo directivo realiza el seguimiento y monitoreo a todas las actividades y acciones planificadas.				
07	El equipo directivo evalúa permanentemente la ejecución de actividades y acciones planificadas.				

CONDICIONES DE TRABAJO

PUNTAJES

		4	3	2	1
08	El Director(a) propicia el diálogo y el trabajo en equipo.				
09	El Director(a) toma decisiones conociendo los problemas de la comunidad educativa.				
10	El Director(a) utiliza criterios en la toma de decisiones para lograr resultados óptimos.				
11	El Director(a) tiene ascendencia en las instituciones públicas y privadas de su jurisdicción.				
12	El Director(a) tiene la capacidad de persuasión en los demás, para lograr un objetivo común.				
13	El Director(a) utiliza su capacidad innovadora y organizacional para generar cambios significativos y producir resultados óptimos.				
14	El Director(a) guía, orienta, dirige y representa a su Institución Educativa.				
15	El Director(a) analiza críticamente los mensajes de los medios masivos en cuanto a su representación y las afronta asertivamente.				

CONDICIONES DE TRABAJO

PUNTAJES

		4	3	2	1
16	Se siente usted dentro de un ambiente de solidaridad, respeto y seguridad.				
17	La Institución Educativa le brinda apoyo con materiales, medios y espacio que usted necesita para realizar bien su trabajo.				
18	Son favorables las relaciones de convivencia al interior de la Institución Educativa.				
19	En la Institución Educativa en la que usted labora se le permite expresar opiniones sin temor a represalias.				
20	El Director(a) le otorga autonomía en el desarrollo de sus acciones educativas, inherente a las funciones.				
21	La delegación de funciones y responsabilidades son distribuidas equitativamente entre todos los integrantes de la comunidad educativa.				

22	El Director(a) brinda apoyo y asesoramiento necesario para el cumplimiento de las responsabilidades.				
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

PUNTAJES

		4	3	2	1
23	El Director(a) promueve jornadas de capacitación, en función de las necesidades e intereses de los docentes.				
24	El flujo de información sobre materias curriculares y extracurriculares es óptimo.				
25	Existe motivación para hacer innovación pedagógica.				
26	La dirección, reconoce y estimula, labores sobresalientes y trascendentales que van en beneficio de la Institución Educativa.				
27	La dirección promueve la formulación de un plan de capacitación en servicio.				
28	Existe motivación y reconocimiento a los docentes que se encuentran en constante capacitación.				

DESEMPEÑO DE FUNCIONES

PUNTAJES

		4	3	2	1
29	Se siente usted satisfecho con el trabajo que realiza en su Institución Educativa.				
30	El cumplimiento de sus funciones contribuye en el logro de objetivos institucionales.				
31	El Director(a) se interesa en el éxito profesional de su plana jerárquica y docente.				
32	Conoce el Director(a) cuales son los problemas que afectan a los docentes en sus labores educativas.				
33	Existen condiciones para que usted cumpla satisfactoriamente sus funciones.				
34	La dirección hace de conocimiento las funciones de cada uno de los miembros y estamentos de la Institución Educativa.				

RELACIONES CORDIALES Y PARTICIPACIÓN		PUNTAJES			
		3	2	1	0
35	Se considera usted una persona amistosa y colaboradora con los demás integrantes de su Institución Educativa.				
36	Participa usted en la planificación de las acciones que van a desarrollarse.				
37	Participa usted en la toma de decisiones con relación a su desempeño laboral y el desarrollo institucional.				
38	El Director(a) solicita ideas y sugerencias sobre contenidos curriculares y extracurriculares.				
39	Existe cordialidad en la interacción entre las áreas de trabajo.				
40	La dirección fomenta la participación de todos, promoviendo las buenas relaciones interpersonales que propicien el cumplimiento de objetivos y metas con responsabilidad.				

COMUNICACIÓN Y VÍNCULOS AMISTOSOS		PUNTAJES			
		4	3	2	1
41	Los vínculos de amistad que existe entre el personal directivo, jerárquico, administrativo y docente es de manera horizontal.				
42	Considera usted abierta y sincera la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.				
43	Los miembros de la comunidad educativa, aprovechan la buena comunicación y los vínculos amistosos para el trabajo en equipo.				
44	Los canales de comunicación entre los diferentes estamentos es fluida y clara.				

VALORES E IMÁGEN INSTITUCIONAL**PUNTAJES**

		4	3	2	1
45	El personal directivo, jerárquico, administrativo y docente actúa con ética profesional.				
46	La información que maneja el personal directivo y jerárquico es real y verídica cuando son difundidas a toda la comunidad educativa.				
47	La dirección se siente responsable por lograr la excelencia educacional de la Institución Educativa.				

Gracias por su colaboración