

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

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



**TESIS**

**EL DISEÑO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS BASADO EN LA TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14287 AMPLIACIÓN SECUNDARIA DEL CASERÍO LAGUNA DE SUCCHIRCA, DISTRITO DE HUARMACA, 2015**

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

**AUTORAS**

**PEREZ VASQUEZ MARIA GLADYS**  
**UCHOFEN SOLIS SUSANA ISABEL**

**ASESOR**

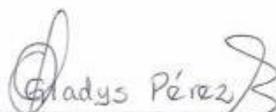
**MG. SC. CARLOS VÁSQUEZ CRISANTO**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

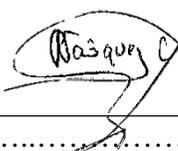
**2020**

EL DISEÑO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS BASADO EN LA TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14287 AMPLIACIÓN SECUNDARIA DEL CASERÍO LAGUNA DE SUCCHIRCA, DISTRITO DE HUARMACA, 2015

PRESENTADO POR:

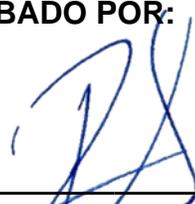
  
\_\_\_\_\_  
María Gladys Pérez Vásquez  
AUTORA

  
\_\_\_\_\_  
Susana Isabel Uchofen Solis  
AUTORA

  
\_\_\_\_\_

Mg.Sc CARLOS VÁSQUEZ CRISANTO  
ASESOR

APROBADO POR:

  
\_\_\_\_\_  
Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
PRESIDENTA

  
\_\_\_\_\_  
Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado  
SECRETARIA

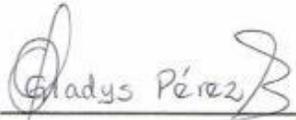
  
\_\_\_\_\_  
Mg. Sc. Daniel Edgar Alvarado León  
VOCAL

LAMBAYEQUE – PERÚ

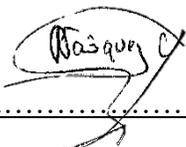
## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, María Gladys Perez Vasquez y Susana Isabel Uchofen Solis investigadoras principales, y Carlos Vásquez Crisanto asesor del trabajo de investigación “El diseño de competencias directivas basado en la teoría de la inteligencia emocional para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa N° 14287 ampliación secundaria del caserío Laguna de Succhirca, Distrito de Huarmaca, 2015” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 2020

  
\_\_\_\_\_  
**María Gladys Pérez Vásquez**  
**AUTORA**

  
\_\_\_\_\_  
**Susana Isabel Uchofen Solis**  
**AUTORA**

  
.....  
\_\_\_\_\_  
**Mg. Sc. CARLOS VÁSQUEZ CRISANTO**  
**Asesor**

ACTA DE SUSTENTACIÓN



Nº 000120



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 1:30 horas del día diez de febrero del año dos mil veinte, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 243-2020 D-FACHSE, de fecha 10/02/2020 conformado por:

- Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez PRESIDENTE(A)
- Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado SECRETARIO(A)
- Msc. Daniel Edgar Alvarado León VOCAL
- Msc. Carlos Ulises Vásquez Cisanto ASESOR(A)



con la finalidad de evaluar la tesis titulada El diseño de competencias directivas basado en la teoría de inteligencia emocional para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa N° 14287 ampliación Secundaria del Caserío Laguna de Succhirca, distrito de Huarmaca, 2015.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Maria Gladys Perez Vasquez y Susana Isabel Uchofen Solis

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 231-2020 D-FACHSE, de fecha 05/02/2020

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102° y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a las sustentante(s), quien es procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 34 puntos que equivale al calificativo de Buena

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestría en Ciencias de la Educación, con mención Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 2:30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Signature]  
PRESIDENTE

[Signature]  
SECRETARIO

[Signature]  
VOCAL

[Signature]  
ASESOR

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

A mis padres, quienes sembraron en mí el espíritu de superación y me enseñaron a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ustedes, ¡Los amo!

Con todo mi amor a mi hijo Mathías Santiago por ser mi fuente de motivación e inspiración para superarme cada día más y luchar por un futuro mejor.

Gladys

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, Nuestro Maestro, por iluminarnos y guiarnos en el sendero del bien, de igual manera nuestro agradecimiento a los profesores de la FACHSE de la Universidad Nacional “Pedro Ruíz Gallo” que contribuyeron en nuestra formación profesional y así mismo agradecimiento a la I.E. N° 14287 - Laguna de Succhirca por habernos brindado todas las facilidades en el presente trabajo. De modo muy especial a nuestro asesor Mg. Carlos Vásquez Crisanto por su profesionalismo y conocimientos valiosos para el desarrollo del presente informe y a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron a la realización de esta investigación.

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo diseñar competencias directivas basado en la teoría de inteligencia emocional para contribuir a mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa N° 14287 -Huarmaca, 2015. La hipótesis desarrollada fue el diseño de competencias directivas basado en la teoría de inteligencia emocional constituye en una herramienta administrativa que contribuye a mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa N° 14287 de Huarmaca, 2015. La población muestral fue de 11 docentes. Para describir el problema se realizó una encuesta a los profesores en base al cuestionario de Litwin y Stringer, con la finalidad de diagnosticar el clima institucional. Posteriormente se procedió al diseño de la propuesta denominada “Competencias Directivas para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa N° 14287 Ampliación Secundaria, del caserío Laguna de Succhirca, distrito de Huarmaca”.

**PALABRAS CLAVE:** Competencias Directivas, Inteligencia Emocional, Clima Organizacional

---

## **ABSTRACT**

The objective of the research was to design managerial competencies based on the theory of emotional intelligence to help improve the organizational climate in Educational Institution No. 14287 -Huarmaca, 2015. The hypothesis developed was the design of managerial competencies based on the theory of emotional intelligence constitutes in an administrative tool that contributes to improving the organizational climate in the Educational Institution No. 14287 of Huarmaca, 2015. The sample population was 11 teachers. To describe the problem, a survey was carried out on teachers based on the Litwin and Stringer questionnaire, with the aim of diagnosing the institutional climate. Subsequently, the design of the proposal called "Management Competencies for the improvement of the organizational climate in the Educational Institution No. 14287 Secondary Extension, of the Laguna de Succhirca farmhouse, Huarmaca district" was carried out.

**KEYWORDS:** Managerial Competencies, Emotional Intelligence, Organizational Climate.

## INDICE

PRESENTADO POR:.....	2
APROBADO POR: .....	2
Mg. Sc. Daniel Edgar Alvarado LeónVOCAL .....	2
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>5</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
ABSTRACT .....	8
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>14</b>
1.- Análisis del objeto de estudio.....	15
1.1.- Huarmaca 1.1.1.-Localización.....	15
1.1.2.-Datos Geopolíticos .....	15
1.1.3.-La Educación. ....	15
1.1.4.- Institución Educativa N° 14287.....	17
1.2.-Análisis tendencial del Objeto de Estudio1.2.1.-El surgimiento del problema .....	17
1.2.2.- Análisis del clima organizacional.....	18
1.3.    Clima organizacional en IE N° 14287 - Caserío Laguna de Succhirca .....	21
1.4.    Métodos .....	22
Diseño de investigación: .....	22
1.4.2.-Población y Muestra.....	23
1.4.3.-Recolección de datos.....	23
1.4.3.-Método de investigación.....	23
Análisis De Datos .....	23
1.4.5.-Medidas de tendencia central: .....	23
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>24</b>
2.1.- Antecedentes .....	25
Antecedentes Regionales .....	25
2.2.- Bases teóricas 2.2.1.-Competencias.....	26
2.2.2.-Las Competencias Directivas.....	27
2.2.2.1.-Las Competencias directivas en el ámbito escolar.....	28
2.2.3.-La Inteligencia Emocional .....	30

2.2.3.1.- La Inteligencia Emocional y los Modelos Teóricos .....	31
2.2.3.2.- Competencias Emocionales .....	32
2.2.4.-Clima Organizacional .....	34
2.2.4.1.-Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	35
2.2.4.2.- Evaluación del Clima Organizacional .....	36
2.2.4.4.- El modelo de Evaluación de Litwin y Stringer.....	37
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>39</b>
3.1.- Resultados .....	40
3.1.1.- Estructura .....	40
3.1.2.- Responsabilidad.....	42
3.1.3.- Desafíos .....	44
3.1.4.- Cordialidad .....	46
3.1.5.- Cooperación.....	47
3.1.6.- Estándares .....	49
3.1.7.- Conflictos .....	50
3.1.8.- Identidad .....	51
3.3.-Propuesta.....	52
3.3.2.-Objetivos:.....	52
3.3.2.2.-Objetivos Específicos .....	52
3.3.3.-Fundamentación Teórica .....	52
3.3.4.- Sistema Metodológico 3.3.4.1.- Del Programa en General .....	53
3.3.4.2.-La Secuencia Didáctica.....	53
3.3.5.-Desarrollo Temático .....	55
4.-Conclusiones .....	82
5.-Recomendaciones .....	83
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>84</b>
CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	88
Anexo.....	89

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es la percepción de los actores institucionales sobre la estructura y los procesos de la institución se constituyen en uno de los elementos de mayor importancia en la gestión.

Las instituciones educativas albergan diversos actores: docentes, directivos, alumnos, padres de familia, administrativos, la comunidad, etc., todos con el propósito de lograr una formación de calidad en los educandos.

La percepción que tengan estos actores influye de gran manera en la productividad laboral, en el desempeño de los docentes que a la postre repercute en los alumnos.

La percepción se construye a partir de las relaciones personales que se establecen en la institución y muchas de estas son influenciadas por el estilo de los directivos responsables de la gestión. En esa línea cobra importancia el contar con competencias directivas que aseguren un adecuado manejo emocional con las diversas personas de la organización educativa.

Las competencias directivas están relacionadas con aquellos desempeños que contribuyen en el éxito de los directivos en el ejercicio de su función, estas abordan diversas dimensiones siendo una de ellas la dimensión personal.

Las competencias directivas de eficacia personal buscan el desarrollo y equilibrio personal, así como el mantenimiento de una relación asertiva con su entorno. En esta clasificación, si bien es cierto que no existen explícitamente competencias emocionales, están presentes.

La investigación asume que el poseer competencias directivas emocionales contribuye a desarrollar un clima organizacional adecuado, en este caso de una organización educativa, esto en la medida que se encuentra un clima en la organización no adecuado.

Las escuelas como toda organización evidencia problemas estructurales, funcionales y de procesos que perduran en el tiempo y se convierten en factores

determinantes propiciando climas deficientes, ocasionados generalmente por el estilo directivo, la clase de participación y comunicación entre sus miembros.

La gestión educativa se constituye en el **objeto de estudio** de la investigación , planteándose el siguiente **problema** :en la Institución Educativa N° 14287 Huarmaca, se observó un deficiente clima organizacional **evidenciándose** en una percepción negativa de la capacidad de gestión, una percepción de no promover riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, ausencia de autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo, falta de cordialidad y cooperación entre los docentes, esto es **debido** a falta de competencias directivas emocionales, de continuar **ocasionaría** que no se alcancen los objetivos institucionales para el logro de la calidad educativa.

Esto nos lleva a pensar que al desarrollar una propuesta de competencias directivas de manejo emocional generaría un sentido de identidad y compromiso para mejorar su manera de pensar, sentir y actuar. Cuando el personal crea en sí mismo y en sus posibilidades serán optimistas y tendrán tolerancia ante las adversidades, se propiciará de este modo un clima sano donde se sentirán orgullosos de pertenecer a esta Institución Educativa garantizando el logro de los objetivos y metas.

El **Objetivo** fue diseñar competencias directivas basadas en la teoría de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman para contribuir en la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa N° 14287 -Huarmaca, 2015. Los objetivos específicos: Diagnosticar el clima organizacional existente en los docentes de la Institución Educativa N° 14287 Huarmaca, 2015. Fundamentar el diseño de competencias directivas en la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman para contribuir a mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa N° 14287. Elaborar competencias directivas basadas en la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman para contribuir a mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa N° 14287..

La hipótesis fue: El diseño de competencias directivas basado en la teoría de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman constituye en una herramienta administrativa que contribuye a mejorar el clima organizacional en la Institución

Educativa N° 14287 Ampliación Secundaria del caserío Laguna de Succhirca, distrito de Huarmaca.

Se ha dividido en capítulos: En el primer capítulo se analiza el objeto de estudio, el surgimiento del problema, sus características y cómo se manifiesta, igualmente comprende la metodología usada en la ejecución del trabajo. En el segundo capítulo se desarrolla las teorías o enfoques relacionados a las competencias directivas, de entre estas las emocionales son destacadas para lo cual se recurre a los aspectos desarrollados desde los planteamientos de Daniel Goleman sobre Inteligencia Emocional que va a sustentar la propuesta que se constituye en VI, igualmente se desarrolla los aspectos referidos al clima de la organización que explica la VD. En el capítulo tres se presenta los resultados y la propuesta elaborada.

Por último, se presenta conclusiones y se elaboran las recomendaciones que plantea la investigación

**AUTORAS**

## **CAPÍTULO I**

## **1.- Análisis del objeto de estudio.**

El estudio investigativo se desarrolló en la IE N° 14287 del Caserío Laguna de Succhirca, en el distrito de Huarmaca, 2015. Por tal razón se presenta algunas características socio económicas del lugar.

La información de esta parte se toma en forma literal de Wikipedia (Wikipedia. La enciclopedia libre, 2018)

### **1.1.- Huarmaca**

#### **1.1.1.-Localización**

Huarmaca es un distrito que integran la provincia de Huancabamba, región Piura. Se ubica a 5°34'04" de latitud sur y 79°31'26" de Longitud Oeste (Wikipedia. La enciclopedia libre, 2018)

#### **1.1.2.-Datos Geopolíticos**

Este distrito cuenta con 205 centros poblados teniendo 19,6 habitantes por Km<sup>2</sup> de densidad poblacional.

La extensión de su territorio es de 1 908,22 km<sup>2</sup>, equivalente al 44,95 % del territorio de la provincia, constituyéndose en el de mayor extensión de Huancabamba. Generalmente su territorio está cubierto de bosques y matorrales, denominados subhúmedos (msh), húmedos (h), Bosque Seco de valles interandinos (límite con Jaén), Bosque seco tipo sabana y bosque seco de montaña (límite con olmos).

La producción se relaciona con el clima, en el campo agrícola se encuentran cereales y legumbres, tubérculos, plantas de adorno, medicinales, tintoreras y textiles, en sus tierras se encuentran metales como níquel, cobre, plomo, aluminio, entre otros.

#### **1.1.3.-La Educación.**

Huarmaca cuenta con 380 instituciones formativas, 378 son de la EBR (162 inicial, 172 primaria y 44 secundaria), de las cuales 373 son nacionales y 5 de gestión privada (MINEDU, 2017), según los datos presentados (Tabla 1).

Tabla 1

**Huarmaca: INSTITUCIONES EDUCATIVAS, 2015**

Nivel	Total	Gestión		Ubicación		Pública		Privado	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>375</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>358</b>	<b>17</b>	<b>358</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>Básica Regular</b>	<b>378</b>	<b>373</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>358</b>	<b>15</b>	<b>358</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
Inicial	162	160	2	12	150	10	150	2	0
Primaria	172	170	2	4	168	2	168	2	0
Secundaria	44	43	1	4	40	3	40	1	0
<b>Básica Alter.</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Superior No Universita</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo Escolar.

En el año 2015, la EBR educa a 13605 (Tabla 2) de los cuales 1839 estudian en la zona urbana y 11766 en la zona rural( la mayor población corresponde a este sector) **13203** están en colegios de gestión pública y **sólo 402** en colegios privados.

Tabla 2

**Huarmaca: MATRÍCULA ESCOLAR 2015**

nivel educativo	Total	Tipo		Área		Sexo		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Masculino	Femenino	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<b>Total</b>	<b>13,800</b>	<b>13,398</b>	<b>402</b>	<b>2,034</b>	<b>11,766</b>	<b>7,174</b>	<b>6,626</b>	<b>1,632</b>	<b>11,766</b>	<b>402</b>	<b>0</b>
<b>Básica Regular</b>	<b>13,605</b>	<b>13,203</b>	<b>402</b>	<b>1,839</b>	<b>11,766</b>	<b>7,070</b>	<b>6,535</b>	<b>1,437</b>	<b>11,766</b>	<b>402</b>	<b>0</b>
Inicial	2,836	2,744	92	327	2,509	1,460	1,376	235	2,509	92	0
Primaria	6,596	6,495	101	651	5,945	3,390	3,206	550	5,945	101	0
Secundaria	4,173	3,964	209	861	3,312	2,220	1,953	652	3,312	209	0
<b>Básica Alternativa</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>27</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Superior No Universitaria</b>	<b>158</b>	<b>158</b>	<b>0</b>	<b>158</b>	<b>0</b>	<b>94</b>	<b>64</b>	<b>158</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Tecnológica	158	158	0	158	0	94	64	158	0	0	0

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo Escolar

Se cuenta con un total de 724 profesores (Tabla 3) de la EBR. Los maestros están mayoritariamente en la zona rural (638), mientras en la urbe laboran 86 profesores, 698 trabajan para el estado y 26 para el sector privado.

**Tabla 3**

**Huarmaca: Docentes en el 2015**

Nivel	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<b>Total</b>	<b>739</b>	<b>713</b>	<b>26</b>	<b>101</b>	<b>638</b>	<b>75</b>	<b>638</b>	<b>26</b>	<b>0</b>
<b>Básica Regular</b>	<b>724</b>	<b>698</b>	<b>26</b>	<b>86</b>	<b>638</b>	<b>60</b>	<b>638</b>	<b>26</b>	<b>0</b>
Inicial 1/	108	103	5	11	97	6	97	5	0
Primaria	320	315	5	25	295	20	295	5	0
Secundaria	296	280	16	50	246	34	246	16	0
<b>Básica Alternativa</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Superior No Universitaria</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Tecnológica	12	12	0	12	0	12	0	0	0

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo Escolar.

**1.1.4.- Institución Educativa N° 14287**

El año 2015 la IE atendió un total de 85 alumnos en el nivel de educación secundaria, quienes estuvieron bajo la responsabilidad de 11 docentes

**1.2.-Análisis tendencial del Objeto de Estudio**

**1.2.1.-El surgimiento del problema**

El clima de una organización es un factor fundamental para que las escuelas otorguen un servicio educativo de calidad, acorde con la intencionalidad de los principios que emanan del Ministerio de educación, lo que conlleva a vivir en armonía evitando problemas a sus estudiantes, razón de ser de los educadores.

Al respecto, se puede decir que la presente investigación se está realizando porque es necesario analizar las características del clima institucional, con la finalidad de propiciar un espacio laboral acogedor, amable, adecuado, que contribuya a motivar a los docentes para hacer bien su labor y, como consecuencia de ello, desarrolle un proceso de enseñanza aprendizaje caracterizado por un clima social escolar el cual propicia mejores aprendizajes.

La investigación incorpora los planteamientos de la inteligencia emocional planteado por Goleman, a nivel de gestión educativa. En esta línea sirvió de base para diseñar competencias directivas emocionales involucrando a todos los actores educativos propiciando un trabajo conjunto y de equipo, esto permite consolidar la visión institucional a partir de valores como la tolerancia, respeto los cuales deben coexistir entre unos y otros, constituyéndose en factores claves para convivir con armonía..

Con esto se pretende favorecer en primer lugar al alumnado, ya que existiendo una positiva convivencia, el trabajo educativo será beneficioso. Los estudiantes, al observar buenos ejemplos de sus maestros los imitarán, permitiendo una convivencia armónica con sus pares. A los docentes también favorece, pues se pacificará la coexistencia propiciando buenas relaciones docentes de ambos niveles educativos y al vivir en forma armónica habrá mayor comunicación.

Esta actitud por imitación se extenderá a trabajadores y padres de familia; si es así, se aunarán esfuerzos para mejorar el prestigio institucional y como consecuencia se logrará una mayor demanda educativa.

### **1.2.2.- Análisis del clima organizacional.**

Uno de los aspectos que cada vez cobra mayor importancia es el referido al Clima Organizacional, debido a su importancia en el desarrollo de las organizaciones. Existen diversas concepciones sobre clima, sin embargo coinciden en ver al clima organizacional como la “percepción” que tiene el trabajador sobre los procesos de la institución, así como la estructura orgánica y

funcional El estudiar el clima organizacional facilita contar de estos aspectos los que determinan los distintos comportamientos organizacionales.

Las Instituciones Educativas como toda organización no son ajenas a esta preocupación, es más, aquí es donde se manifiestan con mayor frecuencia problemas estructurales, funcionales y de procesos que perduran en el tiempo y se convierten en causales determinantes de los climas deficientes, ocasionados muchas veces por la toma de decisiones, el estilo directivo, la clase de participación y comunicación entre sus miembros.

En los últimos años, los modelos educativos españoles y chilenos vienen influyendo sobre los modelos de la educación peruana, por lo que hacemos una breve revisión de esta problemática en estos dos países.

El sistema Educativo español se mueve entre dos frentes, el estado central quien posee competencias básicas y las comunidades autónomas que desarrollan normativa adaptada a su contexto, de igual manera mucho de sus planteamientos han sido asumidas en diferentes periodos históricos por nuestro país. En un trabajo titulado La Gestión Educativa desde los centros escolares en España, se sostiene que la historia y la práctica de los centros escolares tiene mayor importancia en la gestión que las normas dadas. Los directivos y los docentes con sus concepciones teóricas y operativas, su experiencia profesional y personal en su vivir diario en la institución, como en la conducción del PEA, se constituyen en los protagonistas de los cambios y de toda la acción formativa escolar.(Navareño, 2007, p. 8)

Por lo tanto, para la mejora continua de la calidad es fundamental estudiar la cultura, el clima organizacional, ya que el buen funcionamiento de la IE está influenciado por la percepción de los miembros de la IE y no sólo depende de la normatividad existente.

A nivel de América Latina muchos gobiernos vienen implantando una serie de reformas educativas, cuyo éxito o fracaso se sostiene principalmente en la operativización que se den en las Instituciones Educativas, por parte de los distintos actores que forman parte de la misma. La preocupación no sólo debe centrarse en programas de capacitación de las diversas propuestas sino también

que dentro de la línea de formación en servicio se impulsen áreas dedicadas a la gestión y específicamente al desarrollo de clima organizacionales óptimos.

En Chile, que es uno de los países referentes para las reformas de la educación peruana, tanto la gestión escolar y la gestión directiva han cobrado gran importancia en la calidad educativa, esto por la relación existente con los resultados de aprendizaje.

Una de las preocupaciones es transitar de la dimensión administrativa escolar a la conducción pedagógica de los procesos educativos y generar un adecuado clima laboral para todos los miembros de la institución (Guzmán, 2010) para lo cual se entiende que el Clima Organizacional de un grupo social se constituye en una mediación entre los propósitos y los logros del mismo grupo, así como entre los diversos aspectos planificados y los logrados.

El Ministerio de Educación como parte de su reforma educativa, desarrolla un Programa de Capacitación a los directores, siendo una de las áreas de capacitación, la gestión del clima organizacional.

De igual manera el documento base de gestión que utilizan las instituciones educativas denominado “Marco para la Buena Dirección Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño”, considera también al clima organizacional como un área fundamental, al ser uno de los factores donde el director y equipo directivo influyen directamente. En este documento se señala además que

El clima laboral positivo influye en la motivación y desarrollar compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional.

El contar con capacidades directivas para una adecuada gestión del clima de la organización repotenciar el papel del director en el fomento de climas positivos, lo cual permite potenciar el proyecto institucional repercutiendo en el aprendizaje de los alumnos. Los aspectos de este ámbito de acción directiva, propician la cooperación a la interna y el establecimiento de redes de apoyo con organizaciones de su localidad (Ministerio de Educación, 2005, pág. 11)

En nuestro país, el gobierno central viene implementando una serie de medidas que desde su perspectiva contribuyen a la mejora educativa. En lo

relacionado a la Gestión Institucional, una de las medidas que adoptó fue el de iniciar un proceso nombramiento de nuevos directores, seleccionados mediante concurso nacional. Posterior a este concurso el Ministerio de Educación, con los directores ganadores inicia un proceso de capacitación y de inducción que les permite interiorizar las características de la gestión educativa, de igual manera una función de monitoreo y asesoramiento. En estas líneas también desarrolla una línea de publicación de materiales dirigido a los directores, uno de estos materiales es el denominado “Manual de Gestión Escolar 2015”, en este se encuentra los compromisos de gestión definidos como “prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que las y los estudiantes aprendan” (Ministerio de Educación, 2015, pág. 11). Estos orientan un correcto funcionamiento de las escuelas. Siendo 8, uno de estos es “Gestión del Clima Escolar en la Escuela”.

### **1.3. Clima organizacional en IE N° 14287 - Caserío Laguna de Succhirca**

Los descubrimientos realizados desde la psicología, así como en la neurociencia han puesto en el tapete la importancia el aspecto afectivo, de las relaciones interpersonales en los diversos espacios laborales, sociales para el desarrollo de un buen rendimiento.

En el campo de la administración en general existen estudios que demuestran que el factor humano es eje en el buen funcionamiento de las organizaciones, las de carácter educativo no son la excepción, razón por la cual la gestión pretende desarrollar un clima positivo entre sus miembros, debido a que esto repercute en la calidad educativa.

El buscar la calidad hace que sea necesario contar con climas óptimos, ya que esto permitirá elevar la productividad de la institución. En las organizaciones educativas la productividad se refleja principalmente en los aprendizajes que adquieran los educandos.

El buen clima organizacional se evidencia cuando los integrantes de una organización tienen una percepción favorable sobre el funcionamiento de la estructura orgánica y funcional de la IE, así como la sensación perceptiva de ser escuchados por los directivos, predominio de relaciones interpersonales que

propicien una convivencia democrática, así como la cooperación entre sus miembros, entre otros.

Sin embargo en la Institución Educativa N° 14287 se observa entre los docentes la existencia de clima organizacional deficiente que se manifiesta en una percepción de divisionismo preocupante entre los profesores, indiferencia y apatía, participación escasa en las actividades de confraternidad y capacitación, renuncia a trabajos grupales y aislamiento de los docentes, se presentan muchas situaciones desagradables, especialmente cuando se realizan reuniones de trabajo.

Desde nuestra perspectiva el manejo de las emociones influye en el desarrollo de las relaciones interpersonales en la IE, en tal sentido, después del sondeo inicial se considera que exista un manejo inadecuado de los mismos por parte de los actores de la organización lo que repercutiría negativamente en no lograr los objetivos institucionales planificados.

Por tal razón, si intervenimos educando las emociones de los docentes probablemente mejorará el clima de la IE

#### **1.4. Métodos**

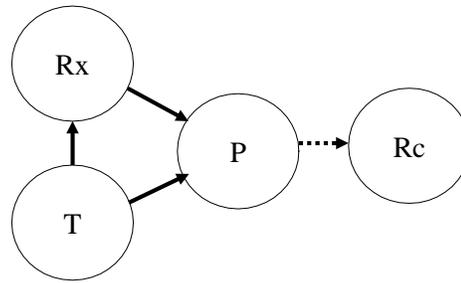
##### **1.4.1.-Diseño de contrastación de hipótesis**

###### **Tipo de investigación:**

La investigación desarrollada fue es Descriptivo-Propositivo.

###### **Diseño de investigación:**

Descriptivo, describió el clima organizacional de la IE 14287, Propositiva, a partir de los resultados obtenidos se realizó la propuesta de diseño de competencias directivas basado en la teoría de inteligencia emocional.



Leyenda  
 Rx: Diagnóstico de la realidad  
 T: Estudios teóricos  
 P: Propuesta pedagógica  
 Rc: Realidad cambiada

### 1.4.2.-Población y Muestra

Población muestra: 10 profesores de la Institución Educativa objeto de estudio

### 1.4.3.-Recolección de datos

Para la parte documental se usa el fichaje bibliográfico, textual. Para la recolección de información relacionada a evaluar el clima de la IE se utilizó el cuestionario Litwin y Stringer. Este evalúa la estructura de la organización del trabajo, recompensa, riesgo, responsabilidad, conflicto, entre otros; presenta una escala que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”. (García M. , 2009).

### 1.4.3.-Método de investigación

Se utilizó los métodos Hipotético-Deductivo, elaborando una hipótesis como producto de realizar inferencia de los datos empíricos, se utilizó el análisis de datos recopilados, relacionando los mismos con los planteamientos teóricos existentes, también se realizó la abstracción.

### Análisis De Datos

Para el procesamiento se utilizó el programa SPSS versión 24, se presentan tablas estadísticas

### 1.4.5.-Medidas de tendencia central:

Media aritmética ( $\bar{x}$ ):

Se empleó para obtener el promedio que resulta de la aplicación del pre test, en nuestro caso del Cuestionario de Litwin y Stringer

## **CAPÍTULO II**

## **2.1.- Antecedentes**

La tesis “Clima Organizacional En Las Escuelas: Un Enfoque Comparativo Para México Y Uruguay. Publicado en la Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2004.”, permitió conocer que en las escuelas primarias los vínculos amicales disminuyen a medida que crece el tamaño de la escuela.

Shirley Álvarez Valverde, “La Cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología, abril-agosto 2001”, UNMSM, para optar el título de Licenciada en Comunicación Social.

Señala como objetivo: “Analizar la importancia de la cultura y clima institucional como factores determinantes en la eficacia del personal en el Instituto de Oftalmología, Identificando los principales problemas laborales y su influencia en el grado de satisfacción del paciente”, concluye que la cultura es desequilibrada, debido a la incoherencia existente entre el área operativa con alguna de sus creencias y valores, desencadenando que los grupos de referencia y auto proteccionistas, comprometidos con el respeto a las reglas internas y culpabilidad sienten temor a represalias, oportunismo y control. Otra conclusión plantea que existe resistencia al cambio por el estilo de liderazgo, se encuentra cierta disconformidad por la política administrativa actual, al percibir inexistencia de una verdadera orientación que propicie innovación y tampoco para el planeamiento adecuado de los recursos humanos de la institución.

### **Antecedentes Regionales**

Clima institucional de la I.E N° 14586 de La Loma, distrito de Huarmaca; Suarez Gómez, Julio - 2008.

Llega a las siguientes conclusiones:

No se ha logrado consolidar un clima institucional fundamentado en relaciones interpersonales efectivas, que fomenten una eficiente gestión educativa y un mejor manejo del funcionamiento de estas organizaciones.

Estado del clima institucional de la I.E primaria N° 14581, San Isidro del distrito de Huarmaca; Alarcón Vásquez, Rosa - 2008., concluye que:

La institución educativa evidencia una falta de correspondencia entre lo ofrecido por la institución y lo esperado por los docentes, evidenciándose un deterioro de las relaciones interpersonales de su personal docente, a raíz de que los canales comunicativos institucionales presentan barreras,(lenguaje inadecuado) lo cual hacen que la información no sea oportuna y fluida.

## **2.2.- Bases teóricas**

### **2.2.1.-Competencias**

Es definida como comportamiento habitual y observable que propician el éxito personal en su actividad o función. (Cardona, P & Chinchilla, M, 1999). Goleman, (1998) desde otra perspectiva, define una "competencia" como un conjunto de hábitos personales los cuales hacen posible un desempeño laboral eficaz , es una habilidad que potencia el valor económico del esfuerzo realizado por una persona en el mundo laboral.

No sólo es necesario tener claro la definición de competencias sino tener presentes ciertas características como las planteadas por Teixido, (2007)

Las competencias son adquiridas, como resultado de un proceso formativo que busca la adquisición e integración de recursos personales para adecuarlos a las posibilidades y las demandas del entorno profesional y/o personal.

Las competencias son útiles debido a que permite generar retos de superación acorde a las posibilidades de cada persona,

contribuyendo a un mejor desempeño de las tareas inherentes al puesto de trabajo.

Las competencias son objetivas, manifestándose en comportamientos observables, sin embargo también son subjetivas debido a que dependen de la percepción humana. En este momento se hace visible las percepciones, perspectivas existentes

### 2.2.2.-Las Competencias Directivas

Son aquellas relacionadas con aquellos comportamientos que propician el éxito personal en el desarrollo de la función directiva. Las organizaciones de acuerdo a sus características, a las funciones que realizan necesitan de ciertas competencias.

Belzunce, M et. al, (2011) considerando la importancia que han tenido a lo largo de diversos periodos históricos han realizado la sgte clasificación:

- Competencias organizativas (1950-1980).Definidas con saber crear una división eficaz del trabajo así como elaborar la estructura organizativa adecuada
- Competencias Comerciales (1970-actualidad), tienen como propósito convencer a un cliente de que el producto o servicio de la empresa se constituyen en la mejor opción
- Competencias de negociación (1975- actualidad)
- Competencias de gestión de tiempo.
- Competencias emocionales, introducidas por Salovey y Mayer, profundizado por Daniel Goleman

Cardona, P & Chinchilla, M, (1999, Pág. 63) Plantean tres tipos de competencias: **estratégicas** (relacionadas con los recursos económicos, tienen que ver con la orientación al usuario, gestión de recursos, la resolución de problemas, visión del negocio), *intratégicas* (buscan desarrollar la identidad e incrementar el compromiso institucional, fomenta una comunicación efectiva, empatía, trabajo en equipo, etc.), **de eficacia personal** (buscan el desarrollo personal equilibrado, una relación asertiva con su entorno). En esta clasificación si

bien es cierto que no existen explícitamente competencias emocionales, están presentes.

### **2.2.2.1.-Las Competencias directivas en el ámbito escolar**

Si bien es cierto las competencias directivas realizadas son válidas para todo tipo de organización incluidas las educativas, existen clasificaciones específicas propias de las que se desarrollan en las instituciones educativas.

Teixido, (2007) resume muy bien las diversas clasificaciones y las asumimos en este proyecto de investigación.

La primera clasificación es de la Asociación Americana de Directores Escolares ,esta sostiene que para obtener la eficacia de los directivos en su desempeño es necesario un desarrollo integral que involucre desarrollar diez grandes áreas competenciales: política, gestión organizativa, planificación y ejecución curricular, liderazgo visionario, comunicación y relación con la comunidad, gestión del proceso de instrucción, investigación educativa, evaluación y planificación, valores y ética del liderazgo, evaluación y gestión de recursos humanos, desarrollo y actualización.

La segunda clasificación es la planteada por Visscher (1999) plantea relacionar los resultados de eficacia y mejora escolar obtenidos de la investigación escolar a la realidad de los directivos; para lo cual identifica cuatro: a) la construcción de liderazgo educativo; b) motivación, la participación activa y el compromiso del profesorado; c) ) coordinación y control del trabajo de los miembros de la organización y d) la relación de la escuela con la localidad.

Finalmente presenta la propuesta de Competencias directivas básicas. Elaborada de GROC, quienes señalan 17 competencias clave y elabora para cada uno los comportamientos que se desencadenan de las mismas:

1.-Adaptación al cambio: El haber desarrollado esa competencia hace que sea capaz de prever los riesgos y plantear respuestas, anticiparse a las necesidades, cambiar su conducta para lograr los propósitos cuando surgen dificultades.

2.- Autogestión.- Gestionar el tiempo personal y laboral, fija prioridades, desarrolla acciones, anticipa imprevistos. Ejecuta disciplinadamente lo previsto, gestiona adecuadamente el estrés, etc.

3.-Autonomía.-Es autónomo en el desarrollo de las tareas a ejecutar a partir de una adecuada confianza en sí mismo y en los otros, lo que evita los condicionamientos e interferencias externas.

4.- Compromiso ético.-Su trabajo se desarrolla conforme a los valores y buenas costumbres, realizando una adecuada función directiva desde una perspectiva ética.

5.- Comunicación.- Desarrolla una adecuada comunicación personal en sus distintas dimensiones, muestra interés en las personas, explica adecuadamente las razones de sus decisiones, es empático con los demás.

6.-Control Emocional.-Tiene conocimiento de sus emociones, es capaz de regular sus emociones, y desarrollar acciones adecuadas ante la presencia de sus emociones negativas.

7.-Desarrollo personal.- Es capaz de lograr un adecuado desarrollo personal a partir de conocer sus fortalezas y debilidades, tiene sentido común en su actuación, se formula constantemente retos personales y profesionales permitiéndole estar en un constante desarrollo.

8.- Desarrollo profesional.- Aporta con la mejora profesional de los integrantes de la organización, utilizando diversas estrategias de motivación, colaboración, capacitación, etc.

9.-Energía.- La actuación es proactiva, estableciendo actuaciones concretas y productivas, modificando las rutinas organizacionales.

10.-Fortaleza interior.- Sabe comunicar las intenciones y sentimientos de manera adecuada, mostrándose sereno en situaciones adversas, es honesto en su práctica cotidiana.

11.- Liderazgo.- Es capaz de influir en los miembros de la organización, comunica en forma convincente su visión de futuro, es capaz de motivar, inspirar confianza, se constituye en un referente para los otros, tiene la suficiente confianza para delegar responsabilidades.

12.- Organización.- Fija los propósitos, define roles, encargos y responsabilidades, en base a las fortalezas de los individuos.

13.-Orientación al aprendizaje de los estudiantes.- La toma de decisiones tiene como factor primordial el aprendizaje de los alumnos, la planificación institucional se desarrolla en función de la enseñanza aprendizaje.

14.- Participación.- Estimula la participación de los diferentes estamentos de la organización, gestiona adecuadamente los conflictos generando acciones productivas a partir de los mismos, respeta y toma en cuenta las opiniones de todos.

15.- Relaciones interpersonales.-Propicia una adecuada red de relaciones interpersonales fomentando proceso de cooperación institucional, tanto anivel interno como externo.

16.- Resolución de problemas.-Identifica las situaciones problemáticas reales y potenciales, analiza las causas y plantea alternativas pertinentes.

17.- Trabajo en equipo. Desarrolla acciones de confianza, cooperación entre sus miembros, fortalece la adhesión grupal, propicia el esfuerzo individual para el logro grupal.

### **2.2.3.-La Inteligencia Emocional**

Hacer referencia de inteligencia emocional, es inevitable dejar de mencionar a Daniel Goleman, debido a su aporte dado sobre este tema año con su libro publican en 1995, el cual es un gran referente en los diversos espacios académicos cuando se necesita intervenir o desarrollar la inteligencia en aula, sin embargo sería pertinente precisar que antes de ello, diversos autores habían abordado este tema, por lo cual es necesario realizar un compendio de todos

aquellas personas que en su momento aportaron al respecto, a continuación algunos de estos aportes:

Londoño, (2008) manifiesta que los primeros en acuñar el término Inteligencia Emocional son Salovey y Mayer, por los años „90, definiéndola “la forma de Inteligencia Social que implica la capacidad de supervisarse a uno mismo y a otros, sus sentimientos y emociones, para diferenciar entre ellos y utilizar esta información para conducir a la vez, el pensamiento y la acción” (p.22).

Mayer y Salovey citado (Fernández, P & Extremera, N, 2005) precisa que la Inteligencia emocional se da a través de cuatro habilidades básicas, tales como: “la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.” (p.68)

Para Goleman,(1995) una persona demuestra su inteligencia emocional, si es capaz de poder identificar sus propios sentimientos así como también los de las otras personas, Por otro lado precisa que sumado a ello, tiene como objeto motivarse y gestionar adecuadamente las diversas emociones que puede sentir en un determinado momento y sus relaciones con otros.

### **2.2.3.1.- La Inteligencia Emocional y los Modelos Teóricos**

Desarrollamos los siguientes modelos a partir de lo planteado por Belzunce, M, et. al (2011):

- Bar-On, plantea el denominado social- emocional, considera los siguientes factores: capacidad de adaptar nuestras emociones, habilidades intrapersonales, controlar las emociones y capacidad de tener emociones positivas, capacidad de gestionar el stress y habilidades interpersonales.
- Goleman, propone un Modelo por Competencia quien determina cinco elementos claves: gestionar relaciones con los demás, autoconocimiento emocional, automotivación, reconocer las emociones de los demás y gestión de las emociones.

- Mayer y Salovey, propone un Modelo de habilidades, afirman que la IE, es una habilidad mental para gestionar las emociones, expresar, evaluar y percibir.

### **2.2.3.2.- Competencias Emocionales**

Goleman, sustenta que la competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral superior. Así mismo sostiene que la empatía y las habilidades sociales son capacidades que conforman la competencia emocional, siendo la primera la capacidad de poder advertir los sentimientos de las otras personas, mientras que la segunda, maneja con destreza dichos sentimientos.

Se debe precisar que la competencia emocional se divide en Competencia Social y Competencia Personal:

- a) Competencia Social, referidas aquellas competencias que determinan la forma de relacionarnos con las personas, lo cual a su vez contempla la Empatía y las Habilidades Sociales
- Empatía, como se mencionó líneas arriba, tener la capacidad de tomar conciencia de las preocupaciones, sentimientos y necesidades de los demás, requiriendo:

Comprensión de los otros (Ser capaz de detectar los puntos de vista y sentimientos de los demás interesándonos por los aspectos que les generan preocupación); Orientación dirigida al servicio (Satisfacer, anticiparse y reconocer las necesidades de las personas que representan a los usuarios); Aprovechar de la diversidad (Utilizar las oportunidades que nos ofrecen las diferentes personas con las que nos relacionamos); y Conciencia política (Comprender de las relaciones de poder subyacentes en un grupo y de las corrientes emocionales).

- Habilidades Sociales, referido a la capacidad que se tiene para lograr inducir respuestas esperadas en los demás:

Habilidades de equipo (Capacidad que permite propiciar la sinergia grupal para lograr metas colectivas; Influencia (Utilización de tácticas de persuasión eficaces; Catalizar el cambio (Dirigir o iniciar los cambios); Resolver conflictos (Capacidad de negociación y resolución); Comunicación (Enviar mensajes convincentes y precisos); Cooperación (Capacidad de trabajar juntos por un propósito común); Liderazgo (Dirigir e inspirar a personas y grupos)

b) Competencia personal, relacionada a establecer el modo, la forma en la que nos relacionamos con nosotros mismos, lo cual considera:

- Conciencia de uno mismo, lo que se conoce como conciencia de nuestros recursos, intuiciones, estados internos, comprendiendo lo siguiente:

Confianza en uno mismo (Valoración positiva de nuestras capacidades y de lo que hacemos sobre nosotros mismos); Conciencia emocional (Reconocimiento de nuestras propias emociones y los efectos que estas producen); Valoración adecuada de uno mismo (Conocimiento de las debilidades y fortalezas con las que se cuentan).

- La autorregulación, referido al control que se tienen de nuestros impulsos, estados y recursos internos, reflejándose en:

Integridad (Ser responsable de nuestra actuación personal); Confiabilidad (Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad); Innovación (Adecuarse y sentirse abierto ante el nuevo saber); Autocontrol (Capacidad de manejar adecuadamente los impulsos conflictivos y las emociones); Adaptabilidad (Flexibilidad para enfrentar los cambios)

- Motivación, que facilita y guía el logro de nuestros objetivos trazados, comprendido en:

Compromiso (Contribuir en los objetivos de una organización o un grupo); Iniciativa (Actuar con celeridad y pertinencia); Optimismo

(Perseverancia por conseguir los propósitos a pesar de los contratiempos y de los obstáculos); Motivación de logro (Satisfacer criterio de excelencia o esforzarse por mejorarlo)

#### **2.2.4.-Clima Organizacional**

Este ha cobrado una vital importancia en el mundo de las organizaciones, sin embargo no existe un acuerdo teórico en relación a su concepción lo que origina un conjunto de definiciones.

Cabe recordar que este concepto fue planteado en la psicología organizacional por Gellerman en 1960 (Brunet, 1987). En esta disciplina destacaban los planteamientos de dos Escuelas: Gestalt y Funcionalista. La primera afirma que las personas se comportan acorde a la percepción del mundo que tiene. Por lo tanto, el comportamiento de un trabajador está de acuerdo a la “mirada” que él tiene sobre el trabajo y el entorno del mismo. La Funcionalista, plantea que el ambiente condiciona el pensamiento, el comportamiento del empleado y que las diferencias individuales tienen un rol importante en la adaptación del individuo a su medio. Esto permitiría explicar dos planteamientos sobre el clima, una que sostiene el predominio de los aspectos objetivos de la organización y la otra relacionada a los aspectos subjetivos. Lo primero relacionado con los aspectos físicos o estructurales, mientras que lo subjetivo relacionado con la visión que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan (García, M & Ibarra, L, s/f).

Como se manifiesta, se tiene distintas definiciones sobre Clima Organizacional, (Anzola, 2003), siendo la que destaca aquella que la concibe como las percepciones e interpretaciones “permanentes” que las personas tienen con respecto a su organización, influyendo en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Existe aquella donde existe un predominio individual sobre lo colectivo en la definición, aquella que concibe al clima como un conjunto de percepciones globales sobre la organización, que posee el trabajador. (Seisdedos, 1996).

En el trabajo desarrollado por García, M & Ibarra, L,(s/f) se entiende como las percepciones compartidas que poseen los integrantes de una organización sobre de los procesos organizacionales como: las políticas, el estilo directivo, las relaciones interpersonales, etc.

#### **2.2.4.1.-Teoría del Clima Organizacional de Likert**

Una de las teorías más difundidas sobre clima organizacional es la que ha sido desarrollada por de Rensis Likert.

En su teoría se sostiene que el comportamiento de los trabajadores depende de las condiciones organizacionales percibidas por estos, así como por sus informaciones, sus habilidades y los componentes valorativos. Sostiene que la reacción de un individuo ante cualquier acontecimiento está condicionada con la percepción que tiene de ésta.

Likert (citado por Rivera, 2000) sostiene la existencia de cuatro tipos de sistemas organizacionales, al que le corresponde un clima particular. Estos son:

Sistema I: Autoritario.

Caracterizado por la desconfianza. En este sistema las decisiones se toman desde la alta dirección desde donde posteriormente se difunden al resto de la organización mediante una línea burocrática de conducto regular. El control y los procesos que este conlleva se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de organizaciones se caracteriza por la desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternalista.

Aquí también las decisiones se toman en los escalones superiores de la organización. Se encuentra también un control centralizado, aunque existe una mayor delegación que en el sistema I. Las relaciones en este sistema son de tipo paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas en límites de cierta flexibilidad.

El clima se caracteriza por el desarrollo de relaciones de confianza condescendiente de arriba hacia abajo y de dependencia en sentido inverso. Los trabajadores consideran la existencia de un clima aparentemente estable y estructurado, así como una apariencia de haberse cubierto las necesidades sociales siempre y cuando se respeten las reglas del juego establecidas por las instancias superiores.

#### Sistema III: Consultivo.

Se presenta un mayor grado de delegación y descentralización en la toma de decisiones. Se conserva un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son tomadas por los estamentos escalones medios e inferiores. Predomina un clima de confianza y existen altos niveles de responsabilidad.

#### Sistema IV: Participativo.

Caracterizado porque la de toma de decisiones se encuentra descentralizado. Las comunicaciones se dan en diversas direcciones propiciando una participación grupal. El clima de confianza logrando un nivel de compromiso alto entre miembros con la organización y sus objetivos. Las relaciones sus miembros son buenas y predomina la confianza en las diversas instancias.

### **2.2.4.2.- Evaluación del Clima Organizacional**

La evaluación busca conocer y analizar los componentes internos ya sean formales e informales que influyen en el comportamiento de los trabajadores, todo esto a en base a las percepciones que han construido sobre el clima de la organización los cuales repercuten en su actuación institucional.

Considerando lo dicho, la evaluación del clima organizacional tiene como propósito identificar la percepción y la actitud de los actores institucionales frente al clima de la institución en forma particular en las dimensiones seleccionadas por el investigador; de manera que se puedan identificar aspectos formales e informales existentes en la organización y que ocasionan percepciones y actitudes

en los miembros de la institución, que inciden en los niveles de motivación y eficiencia.

A partir de los resultados de la evaluación es posible plantear diversas tareas, acciones concretas para propiciar un clima organizacional adecuado el cual propicie mayor eficiencia.

En el trabajo de investigación “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle”. (García, M. & Bedoya, M, 1997) Se sostiene la existencia de tres estrategias de medición del clima organizacional; a) la observación del comportamiento y desenvolvimiento de sus trabajadores; b) entrevistas directas a los trabajadores; y c) encuestas a los trabajadores mediante cuestionarios. En esta línea se cuenta con una diversidad de cuestionarios.

El cuestionario presenta preguntas que describen hechos específicos de la organización, sobre los cuales deben señalar su acuerdo o no con la descripción planteada. El encuestado manifiesta su percepción sobre la situación actual y la ideal, permitiendo conocer el nivel de satisfacción o gusto del encuestado con el clima en el que trabaja.

Según Brunet (1987), generalmente los cuestionarios cuentan con componentes comunes: el nivel de autonomía individual de los trabajadores, el grado de estructura y obligaciones existentes en la organización, el tipo de recompensa y estímulo otorgada por la empresa. Un cuestionario es de calidad cuando evidencia estar midiendo las dimensiones importantes y pertinentes de la organización. (Brunet, L, 1987).

#### **2.2.4.4.- El modelo de Evaluación de Litwin y Stringer**

Relacionan la productividad con los comportamientos asociados con las investigaciones de McClelland, quien planteó un modelo de motivación, dividiendo las necesidades motivadoras en tres categorías: el poder, la afiliación y el logro. Sobre la base de esto ellos desarrollan sus ideas de como ellos entendían el comportamiento en la empresa.

Entre las premisas de este modelo se plantea que los seres humanos que tienen altas expectativas si se arriesgan con lograr metas difíciles, confiando en poder alcanzar.

Las dimensiones consideradas son : estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El cuestionario presenta una escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”. (García M. , 2009).

**Estructura.** Implica la percepción de los empleados de la organización sobre la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide el énfasis en la burocracia que pone la organización

**Responsabilidad.** Es la percepción sobre la autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo.

**Recompensa.** Percepción de los empleados en relación a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Mide si la organización usa más el premio que el castigo.

**Riesgos – desafíos.** Percepción acerca de los desafíos que impone el trabajo. Mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Calor – cordialidad.** Percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.

**Cooperación / apoyo.** Percepción acerca de la existencia de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

**Estándares.** Percepción acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.

**Conflictos.** Percepción con respecto a los superiores, para saber si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.

**Identidad.** Percepción con respecto a la pertenencia hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

## **CAPÍTULO III**

### 3.1.- Resultados

#### 3.1.1.- Estructura

Los resultados que se muestran a continuación representan la percepción que tienen los docentes de la Institución, evalúa si la Institución Educativa pone énfasis en la burocracia.

**Tabla 5**  
**Nivel de definición de las tareas**

		F	%	% válido
Válido	DA	7	63,6	63,6
	MDA	4	36,4	36,4
	Total	64	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 - 2015.

El 63.6 % de los docentes considerar estar afirman estar muy de acuerdo en considerar que la IE tiene las tareas claramente definidas, si a esto se le suma que el 36.4 % de los docentes restantes consideran estar de acuerdo en que las tareas si están claramente definidas, podríamos afirmar que la precepción sobre este aspecto es muy favorable.

**Tabla 6**

		F	%	% válido
Válido	DA	11	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 - 2015

Las respuestas encontradas en este ítem permiten afirmar que el 100% de los docentes tienen una percepción de que las tareas están lógicamente estructuradas.

**Tabla 7**

		F	%	% válido
Válido	DA	11	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 - 2015.

En cuanto a la claridad de los roles de los encargados de dirigir la Institución Educativa, se tiene que el 100% de los docentes tienen claro dirige y asume la decisiones

**Tabla 8**

		F	%	% válido
Válido	DA	11	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 - 2015.

El 100% de los docentes manifiestan conocer las políticas de la organización y es que asumen que son las mismas que el Ministerio de Educación define para todo el sector educativo.

**Tabla 9**

		F	%	% válido	F	%	% válido	F	%	% válido
Válido	DA	11	100,0	100,0						

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 - 2015.

El 100 % de los docentes sostienen conocer claramente la estructura organizativa de esta **escuela**, demostrando tener una percepción adecuada sobre la estructura organizativa.

**Tabla 10**

DA	F	%	% válido
	11	100,0	100,0
Válido			

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 - 2015

La totalidad de los docentes no consideran la existencia de trámites burocráticos para hacer las cosas en la Institución Educativa, esto se comprueba cuando sostienen estar de acuerdo con la afirmación de en esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.

### 3.1.2.- Responsabilidad

Referido a la percepción de los profesores sobre la autonomía presente en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo.

Implica que detrás de esto existe dos valores implícitos y explícitos, la responsabilidad y la confianza. La confianza en sus dos dimensiones a nivel intra personal, confiar en sus capacidades y también a nivel interpersonal, confiar en el otro.

**Tabla 11**

	F	%	% válido
Válido MDA	11	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 – 2015

Existe una falta de confianza en los juicios individuales de los actores institucionales, por lo que tiene que recurrirse a verificar más de una vez los juicios planteados por los docentes.

**Tabla 12**

	F	%	% válido
Válido DE	6	54,5	54,5
MDE	5	45,5	45,5
Total	11	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 - 2015

Aquí se tiene que los docentes se muestran en desacuerdo con la afirmación de que el jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él. El 54,5 % sostiene estar en desacuerdo con la misma, mientras el 45,5 % manifiesta estar muy en desacuerdo. Esto reafirma que en la IE no se ha desarrollado el valor de confiar en el otro.

**Tabla 13**

		F	%	% válido
Válido	DE	6	54,5	54,5
	MDE	5	45,5	45,5
	Total	11	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 - 2015

El 54,5% de los docentes responden estar en desacuerdo con la afirmación “Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado”, mientras que el 45,5 % se muestran muy en desacuerdo. Estos resultados confirman también la falta de confianza de los directivos de la Institución en las capacidades de los miembros docentes de la IE

**Tabla 14**

		F	%	% válido
Válido	DA	7	63,6	63,6
	MDA	4	36,4	36,4
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 - 2015

Ante la afirmación: si uno de los problemas es que los docentes no toman responsabilidades, el 63,6 % de los docentes sostienen estar De Acuerdo con la misma, mientras el 36,4 % de los docentes sostienen estar Muy De Acuerdo.

Esta percepción implica que no sólo estaría relacionado con la falta de confianza en el otro, sino también existe la falta de responsabilidad como un factor causal.

Se concluye que esta dimensión del clima organizacional no es el adecuado.

### 3.1.3.- Desafíos

Evalúa si la escuela promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Tabla 15

#### La seguridad en el desarrollo de las acciones

		F	%	% válido	Porcentaje acumulado
Válido	MDA	11	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 – 2015

La totalidad perciben que esta progresa a largo plazo si las cosas se hacen lentamente, pero “garantizando” la certeza de hacer bien las cosas.

No significa que esto se encuentre plasmado en un papel, sino que se percibe a partir de las vivencias que tienen los diversos actores institucionales en algún momento de su quehacer laboral.

Tabla 16

#### Toma de riesgos en los momentos oportunos.

		F	%	% válido	Porcentaje acumulado
Válido	DA	11	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 – 2015

El 100 % de los docentes encuestados percibe que la IE toma riesgos en momentos oportunos, “el momento oportuno” en los diálogos informales se entiende inconscientemente como los momentos donde la decisión que se tome no signifique ningún tipo de riesgo para la escuela

Tabla 17

#### En esta escuela tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de las demás

		F	%	% válido	Porcentaje acumulado
Válido	DA	11	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 - 2015

El 100 % de los docentes encuestados percibe que la IE debe asumir riesgos en ocasiones para estar adelante en cualquier situación que signifique

avance. Esta percepción más bien se debe traducir como un deseo del colectivo docente ya que en la práctica no se registra acciones que evidencien dicha percepción.

**Tabla 18**

**La toma de decisiones.**

		F	%	% válido	Porcentaje acumulado
Válido	DA	11	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 - 2015.

El 100 % de los docentes encuestados percibe que la toma de decisiones se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad, esto confirma los resultados de las tablas anteriores referida al temor de asumir riesgos en la gestión institucional.

**Tabla 19**

**Nivel de toma de riesgo por una buena idea.**

		F	%	% válido	Porcentaje acumulado
Válido	DA	11	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 - 2015

Nuevamente que el 100 % de los docentes encuestados percibe que la Institución Educativa se arriesga por una buena idea, la “buena idea” implica seguridad en el éxito de la misma “anulando” algún riesgo en la toma de la decisión.

Después de los resultados presentados se percibe que la Institución Educativa no ha desarrollado la capacidad de asumir los desafíos que impone el trabajo. Igualmente se tiene que la organización promueve en algunas ocasiones riesgos calculados, estos generalmente cuando existe poca probabilidad de que las ideas fracasen. El no asumir riesgos se relaciona nuevamente con el valor de la confianza, la falta de este valor explicaría la situación de este componente del clima organizacional, esto reafirma la necesidad de trabajar este valor en la propuesta.

### 3.1.4.- Cordialidad

Aquí se presentan los resultados referidos a la percepción sobre la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones entre compañeros, así como entre jefes y subordinados.

Los resultados que se presentan demuestran la existencia de una debilidad en esta dimensión que será abordado en el programa propuesto.

**Tabla 20**  
**Prevalencia de una atmosfera amistosa**

	F	%	% válido	Porcentaje acumulado
Válido DE	11	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 – 2015

El 100 % manifiestan que no prevalece una atmosfera amistosa, esto se reafirma cuando los docentes consideran que en la Institución Educativa se caracteriza por no existir un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

**Tabla 21**

	F	%	% válido
Válido DA	4	36,4	36,4
DE	7	63,6	63,6
Total	11	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 – 2015

**Tabla 22**

		F	%	% válido
Válido	DA	4	36,4	36,4
	DE	7	63,6	63,6
	Total	11	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 – 2015

En lo que respecta a la relación docente- directivos el 80 % manifiesta que estas no son agradables.

Los resultados vistos demuestran que la dimensión Cordialidad se encuentra en un nivel no adecuado lo que implica la necesidad de desarrollar el valor del respeto para mejorar la cordialidad en la Institución Educativa.

### **3.1.5.- Cooperación**

Representa a la percepción de los profesores acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

**Tabla 22**

		F	%	% válido
Válido	DA	4	36,4	36,4
	DE	7	63,6	63,6
	Total	11	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 – 2015

El 36,4% de los docentes considera que en la organización se exige un rendimiento bastante alto, mientras el 63.6% no está de acuerdo con esta

afirmación. El nivel de exigencia existente en una organización requiere de un trabajo en equipo basado en la cooperación.

**Tabla 23**

		F	%	% válido
Válido	DA	4	36,4	36,4
	DE	7	63,6	63,6
	Total	11	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 – 2015

El 36.4 % de los docentes considera que la dirección cree que todo trabajo es mejorable, mientras el 63.6% manifiesta estar en desacuerdo con esta afirmación. Esto implica desarrollar la cooperación como base de la mejora continua del trabajo docente, lo cual puede contribuir a desarrollar una percepción de mejora continua.

**Tabla 24**

		F	%	% válido
Válido	DA	4	36,4	36,4
	DE	7	63,6	63,6
	Total	11	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 – 2015

El 36.4 % de los docentes considera que la organización siempre presiona para una mejora constante del rendimiento personal y grupal. El 63.6 % está en desacuerdo con la afirmación planteada.

### 3.1.6.- Estándares

Reflea la percepción sobre el énfasis que pone la escuela sobre las normas de rendimiento.

**Tabla 25**  
**Si me equivoco, las cosas las ven mal los directivos.**

	F	%	% válido	Porcentaje acumulado
Válido DE	11	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 – 2015

Los docentes en su totalidad consideran estar en desacuerdo con la afirmación, esto implica que existe falta de empatía en esta relación.

**Tabla 26**  
**Nivel de confianza entre los docentes.**

	F	%	% válido	Porcentaje acumulado
Válido DA	11	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 – 2015

Para el desarrollo de las diversas tareas se tiene que la totalidad manifiestan no estar de acuerdo con la afirmación Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra. Esto se constituye en una barrera para lograr un rendimiento adecuado y nuevamente se encuentra como elemento causal la falta de confianza.

**Tabla 27**

	F	%	
DA	7	63,6	63,6
DE	4	36,4	36,4
Total	11	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 - 2015

El 37.5 % de los docentes consideran estar de acuerdo con la afirmación Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil, mientras el 62.5 % manifiestan estar en Desacuerdo con esa afirmación.

Esto implica que existe falta de cooperación entre los directivos y docentes. Es necesario trabajar la cooperación en el programa.

### 3.1.7.- Conflictos

Representa lo que perciben los docentes con respecto al equipo directivo, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.

**Tabla 28**

		F	%	% válido
Válido	DE	7	63,6	63,6
	DA	4	36,4	36,4
	Total	11	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 – 2015

El 63,6 % de los docentes tienen una percepción de que la actitud de los directivos es que el conflicto entre instancias no es saludable, mientras que el 36,4 % considera que la actitud de los que dirigen es que el conflicto entre unidades y departamentos es bastante saludable.

Esto significa que los docentes deben desarrollar el respeto como un elemento esencial para afrontar adecuadamente las situaciones de conflicto que se presenten

**Tabla 29**

		F	%	% válido
Válido	DE	7	63,6	63,6
	DA	4	36,4	36,4
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 – 2015

El 63,6 % de los docentes tienen una percepción de los directivos NO propicia las discusiones abiertas entre individuos docentes, mientras que el 36,4 % considera que la actitud de nuestros jefes los directores ES DE BUSCAR estimular las discusiones abiertas entre individuos.

Si existe un predominio de las discusiones abiertas, se requiere desarrollar actitudes referidas al valor del respeto.

### 3.1.8.- Identidad

Los resultados demuestran que los docentes perciben que los diversos actores institucionales tienen sentido de pertenencia y orgullo de pertenecer a la IE (100 %) los docentes consideran que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

**Tabla 30**  
**Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.**

	F	%	% válido	Porcentaje acumulado
Válido DA	11	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores Institución Educativa N° 14287 - 2015.

**Tabla 31**  
**Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien**

	F	%	% válido	Porcentaje acumulado
Válido DE	11	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los profesores Institución Educativa N° 14287 – 2015

De acuerdo con los resultados de las respuestas dadas por los docentes se concluye que el clima institucional en las dimensiones de: riesgos, responsabilidad, cordialidad, cooperación no son los adecuados para un buen desempeño docente y se encuentra que uno de los factores causales de esta inadecuada percepción, guardan relación con un manejo inadecuado de las emociones entre los miembros de la IE. En tal sentido se busca contribuir a la

mejora del clima elaborando una propuesta que fomente el desarrollo de competencias directivas emocionales desde la Inteligencia Emocional.

### **3.3.-Propuesta**

**3.3.1.-Título:** Programa de Educación Emocional para la mejora del clima organizacional

**3.3.2.-Objetivos:**

#### **3.3.2.1.-Objetivo General**

- Mejorar el clima organizacional a través del desarrollo de competencias directivas emocionales en los docentes y directivos de la IE

#### **3.3.2.2.-Objetivos Específicos**

- Conocer las propias emociones y su efecto sobre los otros miembros de la IE
- Controlar las propias emociones.
- Reconocer las emociones de los otros miembros de la IE.
- Establecer buenas relaciones con los miembros de la IE
- Diseñar competencias directivas emocionales para los docentes y directivos de la IE

**Producto Acreditado:** Diseño de las competencias directivas emocionales

#### **3.3.3.-Fundamentación Teórica**

El Programa de Educación Emocional se fundamenta en los planteamientos de la Inteligencia Emocional, para lo cual se trabajan la emoción, cuyo origen “...proviene del verbo latino movere (que significa «moverse») más el prefijo «e-», significando algo así como «movimiento hacia» y sugiriendo, de ese modo, que en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción” (Goleman, 1995, pág. 10).

La inteligencia emocional es vista como la forma de Inteligencia Social que requiere la capacidad de auto conocer los sentimientos y emociones, para diferenciar entre ellos y utilizar esta información para conducir a la vez, el

pensamiento y la acción (Londoño, 2008, pág. 22). De aquí se desprende cuatro habilidades básicas de la Inteligencia Emocional: la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.” (Fernández, P & Extremera, N, 2005, pág. 68). Goleman (1995) adapta la definición dada por Salovey y Mayer y la ve como la capacidad del ser humano para identificar los propios sentimientos, así como de las otras personas, con el propósito de motivarse y gestionar adecuadamente sus emociones y sus relaciones con otros. comprende: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

### **3.3.4.- Sistema Metodológico**

#### **3.3.4.1.- Del Programa en General**

El programa tiene como propósito diseñar las competencias directivas emocionales que será desarrollado por docentes y directivos. Las diversas sesiones están diseñadas para ir tributando a la construcción de dichas competencias.

El programa metodológicamente se basa en el aprendizaje cooperativo y en la modalidad de taller educativo.

En el aprendizaje cooperativo, los miembros buscan propiciar resultados beneficiosos para ellos mismos y para todos los demás miembros del grupo. Se trabaja en grupos reducidos en los que los integrantes trabajan juntos para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás (Johnson, D. W., Johnson, R. T. y Holubec, E. J., 1999).

El taller se basa principalmente en la actividad constructiva del participante, donde el facilitador orienta el proceso, asesora, facilita información y recursos, etc., siendo los participantes los principales protagonistas de su propio aprendizaje. Requiere de un espacio que permita la movilidad de los participantes para que puedan trabajar con facilidad, y donde los recursos de uso común estén bien organizados. (Betancourt, R & Guevara, L & Fuentes, E, 2011)

#### **3.3.4.2.-La Secuencia Didáctica**

La secuencia didáctica planteada comprende las siguientes etapas:

#### **Encuadre**

Se desarrolla al inicio de la actividad, busca: a) fomentar el interés, en base a la curiosidad b) identificar los conocimientos previos de los participantes mediante las experiencias emocionales directas o indirectas c) plantear retos pertinentes de aprendizaje emocional.

El facilitador realiza un encuadre teórico señalando los propósitos de la actividad, desarrollar algunos lineamientos teóricos para comprender la habilidad a trabaja. Igualmente los procesos metodológicos que guiaran la actividad, así como el proceso evaluativo.

#### **Dinámica**

Comprende la parte práctica vivencial de la actividad, es el centro de la actividad, ya que las dinámicas propuestas apuntan directamente al desarrollo emocional. Las dinámica pueden ser individuales o grupales, las dinámica consideran diferentes técnicas de trabajo emocional.

#### **Reflexión y Cierre**

Propicia una reflexión personal y grupal sobre lo trabajado en las dinámicas emocionales, buscando una toma de conciencia del manejo de las emociones y de la regulación de las mismas.

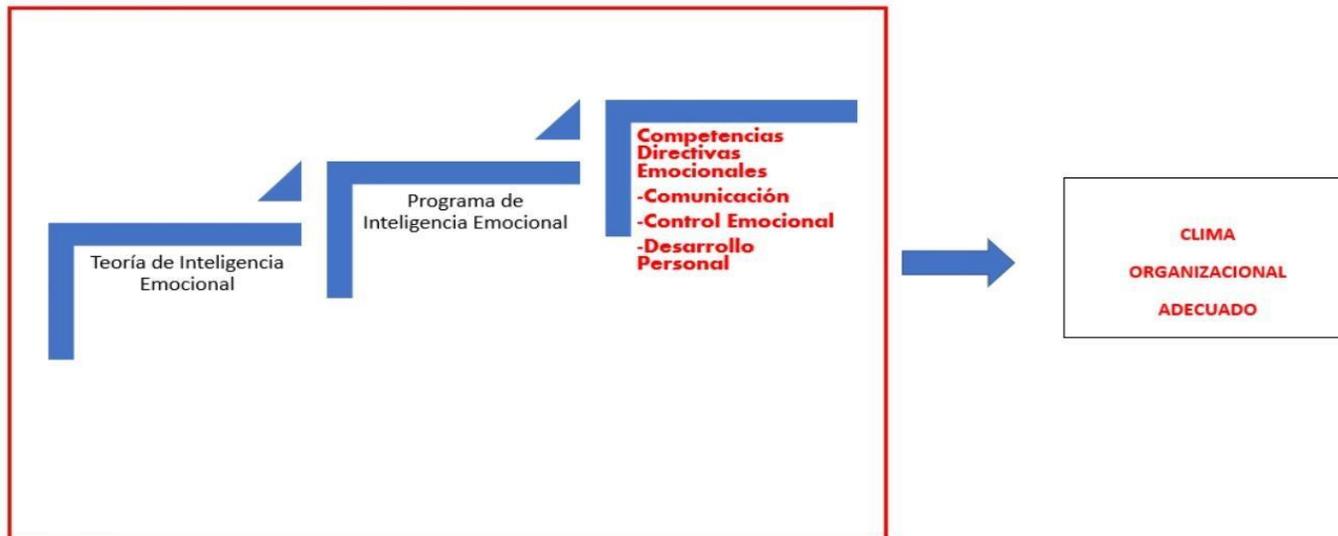
Finalmente el facilitador hace un cierre a partir de los aportes personales y de la teoría necesaria

El Sistema de evaluación está presente en cada actividad al momento del cierre y reflexión.

### 3.3.5.-Desarrollo Temático

<b>Unidad</b>	<b>Capacidades Específicas</b>
Clima Organizacional	Conocer y comprender
Competencias Directivas	Conocer y comprender
Inteligencia Emocional	Conocer y comprender
El conocimiento emocional	Conocer y comprender
Autocontrol emocional	Controlar.
El reconocimiento de las emociones ajenas (empatía)	
Habilidades sociales	Relaciones interpersonales positivas

## Modelo de Diseño de Competencias Directivas Emocionales



### 3.3.9.- Programación de Sesiones

Nº	NOMBRES DE LAS SESIONES	SEMANAS															
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
01	Clima Organizacional	X															
02	Las competencias directivas		X														
03	La inteligencia emocional			X													
04	La inteligencia emocional en la gestión de las instituciones educativas				X												
05	Autoconocimiento emocional					X											
06	Autocontrol Emocional						X										
07	Regulación Emocional							X									

11	La empatía											X						
12	La Empatía												X					
	Elaboración de las competencias directivas emocionales																	

## SESIÓN N° 01

**Denominación:** Clima Organizacional

**Propósito**

Comprende los aspectos conceptuales del clima organizacional

**Desarrollo**

**Encuadre Teórico**

- Se da la bienvenida a los participantes y se proyecta el video <https://www.youtube.com/watch?v=ib2pXZ9VVY4>
- Se desarrolla un dialogo sobre el video induciendo a descubrir el tema “ el clima organizacional”
- Explica los propósitos de la sesión, la metodología a desarrollar y realiza un encuadre teórico de la importancia del clima organizacional
- Presenta los resultados sobre el clima organizacional
- Se desarrolla un trabajo individual relacionado a los saberes previos de clima organizacional

**Dinámica**

- Trabajo grupal sobre aspectos conceptuales y teóricos del Clima Organizacional, características, componentes, importancia
- Analizan lo desarrollado teoricamente sobre el clima organizacional y analiza la situación de la IE en base a lo revisado
- Exposición grupal sobre lo trabajado
- Socialización y plenaria

**Reflexión y cierre**

- Se reflexiona sobre las causas que originan el clima organizacional de la IE, igualmente sobre el papel de cada uno de los miembros de la IE en el desarrollo del clima organizacional.
- Se invita a reflexionar sobre lo trabajado y las conclusiones a las que arriba cada uno.

## SESIÓN Nº 02

**Denominación:** Competencias Directivas

### **Propósito**

Comprende las características de las competencias directivas

### **Desarrollo**

#### **Encuadre Teórico**

- Se da la bienvenida a los participantes y plantea situaciones cotidianas presentes en la gestión escolar
- Se desarrolla un dialogo sobre la base de las situaciones planteadas induciendo a descubrir las competencias que necesita un directivo y los docentes para afrontar exitosamente lo planteado
- Induce a descubrir el tema “las competencias directivas”
- Explica los propósitos de la sesión, la metodología a desarrollar y realiza un encuadre teórico sobre las competencias directivas
- Se desarrolla un trabajo individual relacionado a los saberes previos de las competencias directivas

#### **Dinámica**

- Se presenta el video  
Características de un lider  
[https://www.youtube.com/watch?v=VCZyh2\\_pY](https://www.youtube.com/watch?v=VCZyh2_pY)
- Analizan el video observado dialogan sobre las características que debe poseer todo buen lider según lo planteado por David Fischman
- En trabajo Grupal elaboran un listado de las características que debe poseer todo buen lider y contrastan con las que poseen y carecen cada uno de ellos
- Exposición grupal sobre lo trabajado
- Socialización y plenaria

#### **Reflexión y cierre**

- Se reflexiona sobre las competencias directivas necesarias para la gestión escolar
- Se realiza un cierre teórico explicando las competencias directivas que debe poseer todo lider haciendo énfasis en las competencias emocionales
- Se invita a reflexionar sobre lo trabajado y las conclusiones a las que arriba cada uno.

## Anexo 1

### **Las Competencias directivas en el ámbito escolar**

Si bien es cierto las competencias directivas realizadas son válidas para todo tipo de organización incluidas las educativas, existen clasificaciones específicas propias de las que se desarrollan en las instituciones educativas.

Teixido, (2007) resume muy bien las diversas clasificaciones y los asumimos en este proyecto de investigación.

La primera clasificación es de la Asociación Americana de Directores Escolares (American Association of School Administrators AASA) mediante el Instituto de Liderazgo para Directivos, esta sostiene que para que los directivos alcancen la máxima eficacia en el desempeño de su función es necesario un desarrollo integral que involucre desarrollar diez grandes áreas competenciales: política, gestión organizativa, planificación y desarrollo del currículo, liderazgo visionario, comunicación y relación con la comunidad, gestión del proceso de instrucción, investigación educativa, evaluación y planificación, valores y ética del liderazgo, evaluación del personal y gestión de recursos humanos, desarrollo y actualización profesional

La segunda clasificación es la planteada por Visscher (1999) plantea relacionar los resultados de la investigación sobre eficacia y mejora escolar a la realidad cotidiana de los directivos; para lo cual identifica cuatro ámbitos los cuales plantean dilemas prácticos a los directivos: a) la construcción de liderazgo educativo; b) la motivación, la participación activa y el compromiso del profesorado; c) ) la coordinación y el control del trabajo que llevan a cabo los diversos miembros de la organización y d) la relación de la escuela con la comunidad.

Finalmente presenta la propuesta de Competencias directivas básicas. Elaborada de GROC, quienes señalan 17 competencias clave y elabora para cada uno los comportamientos que se desencadenan de las mismas:

1.-Adaptación al cambio: El haber desarrollado esa competencia hace que sea capaz de prever los riesgos y plantear respuestas, anticiparse a las necesidades, cambiar su conducta para alcanzar determinados propósitos cuando surgen dificultades.

2.- Autogestión.- Gestiona el tiempo personal y laboral, fija prioridades, programa actividades, prevé imprevistos. Ejecuta con disciplina lo previsto, gestiona adecuadamente el estrés, etc.

3.-Autonomía.-Es autónomo en el desarrollo de las tareas a ejecutar a partir de una adecuada confianza en sí mismo y en los otros, lo que evita los condicionamientos e interferencias externas.

4.- Compromiso ético.-Su trabajo se desarrolla conforme a los valores y buenas costumbres, realizando una adecuada función directiva desde una perspectiva ética.

5.- Comunicación.- Desarrolla una adecuada comunicación personal en sus distintas dimensiones, muestra interés en las personas, explica adecuadamente las razones de sus decisiones, es empático con los demás.

6.-Control Emocional.-Tiene conocimiento de sus emociones, es capaz de regular sus emociones, y desarrollar acciones adecuadas ante la presencia de sus emociones negativas.

7.-Desarrollo personal.- Es capaz de lograr un adecuado desarrollo personal a partir de conocer sus fortalezas y debilidades, tiene sentido común en su actuación, se formula constantemente retos personales y profesionales permitiéndole estar en un constante desarrollo.

8.- Desarrollo profesional de los colaboradores.- Contribuye con el desarrollo profesional de los miembros de la organización, utilizando diversas estrategias de motivación, colaboración, capacitación, etc.

9.-Energía.- La actuación es proactiva, estableciendo actuaciones concretas y productivas, modificando las rutinas organizacionales.

10.-Fortaleza interior.- Sabe comunicar las intenciones y sentimientos de manera adecuada, mostrándose sereno en situaciones adversas, es honesto en su práctica cotidiana.

11.- Liderazgo.- Es capaz de influir en los miembros de la organización, comunica en forma convincente su visión de futuro, es capaz de motivar, inspirar confianza, se constituye en un referente para los otros, tiene la suficiente confianza para delegar responsabilidades.

12.- Organización.- Fija los objetivos, define funciones, tareas y responsabilidades, aprovechando los valores de las personas.

13.-Orientación al aprendizaje de los estudiantes.- La toma de decisiones tiene como factor primordial el aprendizaje de los alumnos, la planificación institucional se realiza en función de las actividades de enseñanza aprendizaje.

14.- Participación.- Estimula la participación de los diferentes estamentos de la organización, gestiona adecuadamente los conflictos generando acciones productivas a partir de los mismos, respeta y toma en cuenta las opiniones de todos.

15.- Relaciones interpersonales.-Propicia una adecuada red de relaciones interpersonales fomentando proceso de cooperación institucional, tanto anivel interno como externo.

16.- Resolución de problemas.-Identifica las situaciones problemáticas reales y potenciales, analiza las causas y plantea alternativas pertinentes.

17.- Trabajo en equipo. Desarrolla acciones de confianza, cooperación entre sus miembros, fortalece la adhesión grupal, propicia el esfuerzo individual para el logro grupal.

## SESIÓN N° 03

**Denominación:** La inteligencia emocional

**Propósito**

Comprende las características de inteligencia emocional

**Desarrollo**

Encuadre Teórico

- Se da la bienvenida a los participantes y se presenta el siguiente video:  
<https://www.youtube.com/watch?v=bqobahFw9VM>
- Se desarrolla un dialogo sobre la base del video planteado en base a aspectos como: características del personaje, la emoción que prima en él, las acciones que realiza, las causas de la misma, el aprendizaje de nuevos compartimientos y valoración de emociones, etc
- Induce mediante interrogación dirigida a descubrir el tema “Inteligencia Emocional”
- Explica los propósitos de la sesión, la metodología a desarrollar y realiza un encuadre teórico sobre las competencias directivas
- Se desarrolla un trabajo individual relacionado a los saberes previos sobre la Inteligencia, Tipos de Inteligencia, Inteligencia Emocional, Emociones, Valoración Emocional

**Dinámica**

- Se presenta el video  
Inteligencia Emocional por Daniel Goleman
- <https://www.youtube.com/watch?v=7p8siRzlg3E&t=83s>
- Analizan el video observado dialogan sobre la inteligencia emocional desde la perspectiva de Daniel Goleman
- En trabajo Grupal elaboran un organizador gráfico sobre lo desarrollado en el video:  
Aspectos que más le impactó de la conferencia  
Definición de inteligencia Emocional  
Características  
Competencias Emocionales  
Importancia de la IE  
Beneficios

Entre otros

- Exposición grupal sobre lo trabajado
- Socialización y plenaria. Se presenta casos prácticos de personas conocidas con una adecuada Inteligencia Emocional.

### **Reflexión y cierre**

- Se reflexiona sobre la Inteligencia Emocional y de la repercusión en nuestra vida en el ámbito personal y laboral
- Se realiza un cierre teórico explicando aspectos teóricos de la Inteligencia Emocional
- Se invita a reflexionar sobre lo trabajado y de la importancia de la inteligencia emocional en la gestión de la Institución Educativa.

## SESIÓN N° 04

**Denominación:** La inteligencia emocional en la gestión de las Instituciones Educativas

**Propósito**

Comprende importancia de inteligencia emocional en la gestión de las Instituciones Educativas

**Desarrollo**

**Encuadre Teórico**

- Se da la bienvenida a los participantes y se plantea un diálogo sobre lo trabajado en la sesión anterior “ La inteligencia emocional”
- Se hace énfasis de la inteligencia emocional en el campo laboral
- Induce mediante interrogación dirigida a descubrir el tema “Inteligencia Emocional en la gestión de las Instituciones Educativas”
- Explica los propósitos de la sesión, la metodología a desarrollar y realiza un encuadre teórico sobre las competencias directivas
- Se desarrolla un trabajo individual relacionado a los beneficios de la inteligencia emocional en el aspecto laboral.

**Dinámica**

- Se presenta el video  
La importancia de la Gestión Emocional en el Trabajo  
<https://www.youtube.com/watch?v=vOothoHGnr0>
- Analizan el video observado dialogan sobre la inteligencia emocional relacionando como las emociones repercuten en el clima organizacional
- En trabajo Grupal elaboran un organizador gráfico sobre lo desarrollado en el video y relacionado con la gestión de la IE  
Aspectos que más le impactó de la conferencia
- Las emociones que están presentes en la gestión escolar
- Analizar la presencia de las emociones en diversas situaciones de la vida institucional: reuniones, asambleas, conflictos institucionales, supervisiones, trabajo en equipo, en la dirección, etc
- Socialización y plenaria. Se presenta casos prácticos de la IE sobre la presencia de las emociones adecuadas e inadecuadas.

**Reflexión y cierre**

- Se reflexiona sobre la Inteligencia Emocional y de la repercusión en la gestión institucional
- Se realiza un cierre teórico explicando aspectos teóricos de la Inteligencia Emocional en la gestión institucional, en el estilo directivo, en el clima organizacional
- Se invita a reflexionar sobre lo trabajado y de la importancia de la inteligencia emocional en la gestión de la Institución Educativa.

## SESIÓN N° 05

**Denominación:** Autoconocimiento Emocional

### **Propósito**

Conoce las emociones que predominan en su vida personal y laboral

### **Desarrollo**

#### **Encuadre Teórico**

- Se da la bienvenida a los participantes y se presenta el video la inteligencia emocional y autoconocimiento:  
<https://www.youtube.com/watch?v=XxvZeL9iWBs>
- Se realiza un dialogo sobre el video observado y mediante interrogación dirigida induce a descubrir el tema “El autoconocimiento emocional”
- Explica los propósitos de la sesión, la metodología a desarrollar y realiza un encuadre teórico sobre el autoconocimiento emocional

#### **Dinámica**

- Se desarrolla un trabajo individual relacionado al predominio diario de las emociones, se coloca en la pizarra tarjetas con el nombre de diversas emociones(Anexo 1)
- Desarrolla la Hoja de Trabajo 1 (Anexo 2)
- En trabajo Grupal socializan su experiencia y comentan las acciones realizadas ante la presencia de la emoción
- Analizar la pertinencia y asertividad de las acciones desarrolladas ante la presencia de la emoción
- Socialización y plenaria. Se presenta casos prácticos de la IE sobre la presencia de las emociones adecuadas e inadecuadas.

#### **Reflexión y cierre**

- Se reflexiona sobre el autoconocimiento emocional y de la repercusión en la vida institucional
- Se realiza un cierre teórico explicando aspectos teóricos del autoconocimiento emocional de la importancia de conocernos y tomar conciencia de nuestra emociones y de la repercusión que esta tiene en nuestra vida diaria
- Se invita a reflexionar sobre lo trabajado y de la importancia del autoconocimiento emocional en la gestión de la Institución Educativa.

- Se solicita que cada uno por los próximos quince días identificara las emociones que siente diariamente la que predomina y cómo se manifiesta.(Anexo 3)

## Anexo 1

### Cartel de Emociones

Alegría	Impotencia	Seguridad	Amor	Odio
Miedo	Optimismo	Confianza	Compasión	Tristeza
Respeto	Felicidad	Optimismo	Alborozo	Aceptación
Hostilidad	Alegría	Miedo	Preocupación	Vergüenza
Celos	Pena	Afinidad	Rabia	Resentimiento
Desesperanza	Soledad	Amistad	Enemistad	Agradecimiento

## Anexo 2

De las emociones presentadas ¿Cuáles has sentido alguna vez?

**En tu Casa**

.....  
.....  
.....

**En la IE**

.....  
.....  
.....

Contextualiza las mismas y señala cuales fueron adecuadas y cuales no adecuadas

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Selecciona una emoción y piensa cuando donde y cómo se manifestó**

<b>Emoción</b>	<b>Donde</b>	<b>Cuando</b>	<b>Describe lo que sentiste</b>

**Anexo 3**

<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIERCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>	<b>SÁBADO</b>	<b>DOMINGO</b>

<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIERCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>	<b>SÁBADO</b>	<b>DOMINGO</b>

## SESIÓN N° 06

**Denominación:** Autoconocimiento Emocional

### **Propósito**

Conoce las emociones que predominan en su vida personal y laboral

### **Desarrollo**

Desarrollo Encuadre Teórico

Se da la bienvenida a los participantes y se plantea un diálogo sobre lo trabajado en la sesión anterior “ El autoconocimiento emocional”

Explica los propósitos de la sesión, la metodología a desarrollar y realiza un encuadre teórico sobre las competencias directivas

. Se solicita socializar el inventario diario de emociones desarrollado durante los 15 días anteriores

Comentan y reflexionan sobre el inventario realizado

### **Dinámica**

En forma individual seleccionan la emoción dominante en los 15 días evaluados

Desarrollan la hoja de trabajo (Anexo 1)

En grupo evalúan lo desarrollado individualmente:

Se valoran las acciones desarrolladas ante la presencia de una emoción a partir de las consecuencias generadas a nivel personal y de los otros. Se identifican las consecuencias negativas acarreadas

- Se evalúan las causas que dan origen a la emoción, se realiza un proceso de valoración de la emoción, explicando que estas dependen del contexto en que se producen y de las fortalezas o debilidades personales.
- Se evalúa la pertinencia de las acciones realizadas ante la presencia de la emoción.
- Se dialoga sobre las emociones de cada integrante del grupo en la Institución Educativa, evaluando las causas y consecuencias que esta trae a nivel personal e interpersonal.
- Reflexión y cierre
- Se reflexiona sobre la importancia del autoconocimiento emocional y de la repercusión en las relaciones interpersonales a nivel institucional.
- Se realiza un cierre teórico explicando aspectos teóricos del autoconocimiento de las emociones y su trascendencia en su desarrollo intrapersonal e interpersonal y su repercusión en la gestión institucional,.
- Se invita a reflexionar sobre lo trabajado y de la importancia de la inteligencia emocional en la gestión de la Institución Educativa.

### Anexo 1

<b>Emoción</b>	<b>Acciones inmediatas desarrolladas ante la presencia de la emoción</b>	<b>Señalar cómo se sintió</b>

<b>Causas</b>	<b>Emoción</b>	<b>Consecuencias</b>

## SESIÓN N° 07

**Denominación:** Regulación Emocional

**Propósito**

Saber regular y expresar de forma adecuada las emociones

**Desarrollo**

**Encuadre Teórico**

- Se da la bienvenida a los participantes y se plantea un diálogo sobre lo trabajado en la sesión anterior sobre las acciones desarrolladas ante la presencia de la emoción
- Explica los propósitos de la sesión, la metodología a desarrollar y realiza un encuadre teórico sobre las regulaciones empáticas

**Dinámica**

- A nivel individual revisa las hojas de trabajo de la sesión anterior
- Evalúa las consecuencias que acarrearán las acciones desarrolladas a partir de la emoción presentada.
- Se explica que la emoción tiene un origen biológico mientras las acciones realizadas ante la presencia de esta son aprendidas socialmente y por lo tanto pueden ser desaprendidas también, reguladas y aprenden nuevas acciones.
- Se explica que muchas veces no somos conscientes de la pertinencia de nuestras acciones ya que estas pueden haber sido normalizadas y se pueda construir una percepción errada de los comportamientos sin ser visto como adecuados cuando no lo son
- Se desarrolla un encuadre teórico que permita comprender comportamientos asertivos como respuestas emocionales y cuáles no son comportamientos asertivos.
- Con la finalidad de ayudar al autoconocimiento desde la mirada del otro se desarrolla un análisis a partir de la ventana de JOHARY (anexo 1)
- En forma individual desarrolla la pregunta 1 del anexo 1
- Caracteriza a cada uno de los miembros de su grupo (anexo 1 pregunta 2)
- Escribe lo solicitado en cada cuadrante las características personales acorde con las características de cada cuadrante (Anexo 2)
- Reflexiona sobre la percepción que tienen los otros sobre uno evaluando las consecuencias que esto trae en sus relaciones interpersonales

**Reflexión y cierre**

- Se realiza un cierre teórico explicando aspectos relacionados al conocimiento que tengo sobre mí y los que los otros tienen sobre mí
- Se invita a reflexionar sobre lo trabajado y de la importancia de conocer la percepción que tienen los miembros de la Institución Educativa sobre uno mismo, lo cual ayuda para una mejora personal que repercuta en las relaciones interpersonales.

## Anexo 1

### La ventana de Johary

Es un modelo que permite conocernos desde nuestra mirada y desde la mirada de los otros



1.- Describa las características socioemocionales que usted crea poseer

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.- Describa las características socioemocionales que usted percibe en su compañero de grupo( se realiza por cada uno de los integrantes), finalizado le lee o le entrega la hoja con las características señaladas

## Anexo 2

	<b>Lo que conoces de ti</b>	<b>Lo que desconoces de ti</b>
<b>Lo que conocen de ti</b>	<p><b>Área pública</b> (Escribir las características personales realizadas por ti y que coinciden con las asignadas por los miembros del grupo hacia tu persona)</p>	<p><b>Área ciega</b> (Escribir las características personales realizadas por los miembros del grupo hacia tu persona y que tú no sabías)</p>
<b>Lo que no conocen de ti</b>	<p><b>Área Oculta</b> Escribir lo que conoces de ti y los otros desconocen</p>	<p><b>Área desconocida</b> <b>Lo que desconozco y también los otros desconocen sobre mí</b></p>

## SESIÓN N° 08

**Denominación:** La regulación empática

**Propósito**

Saber regular y expresar de forma adecuada las emociones

Desarrollo

Encuadre Teórico

- Se da la bienvenida a los participantes y se dialoga sobre lo trabajado en las últimas sesiones, dialogando para evaluar si lo tratado está ayudando a conocerse mejor
- Induce mediante interrogación dirigida a descubrir el tema “La regulación empática
- Explica los propósitos de la sesión, la metodología a desarrollar y realiza un encuadre teórico sobre la regulación empática

**Dinámica**

Se revisan en forma individual las hojas de trabajo trabajadas en las sesiones anteriores.

- Evalúan las acciones realizadas ante la presencia de las emociones, reflexionan sobre las mismas, valorando las consecuencias originadas
- Identifica las acciones inadecuadas desarrolladas, reflexiona cuáles serían las acciones pertinentes.
- Plantea nuevas acciones pertinentes y adecuadas con la emoción, teniendo a la ira como una emoción a trabajar (Anexo 1)

**Reflexión y cierre**

- Se reflexiona sobre la regulación emocional
- Se realiza un cierre teórico explicando aspectos teóricos de la regulación emocional como un proceso posible para educar las acciones que se desprenden de las emociones.
- Se invita a reflexionar sobre lo trabajado y de la importancia de regular y expresar de forma adecuada las emociones entre los miembros de la Institución Educativa

**Anexo 1 Hoja de Trabajo**

**Instrucciones:** En base a las emociones y acciones trabajadas anteriormente desarrolle lo que se le solicita en forma individual

**Emoción: Ira**

**1.- Señale la acción a cambiar**

<b>EMOCIÓN</b>	<b>DESCRIBA LA SITUACIÓN QUE ORIGINÓ LA EMOCIÓN</b>	<b>ACCIONES INMEDIATAS REALIZADAS</b>	<b>MARQUE LAS ACCIONES QUE LUEGO DE LA REFLEXIÓN REALIZADA DEBERÍAN SER CAMBIADAS</b>	<b>¿POR QUÉ? Desarrolle las razones por las que cambiaría</b>

## SESIÓN Nº 09

**Denominación:** La empatía

**Propósito**

Comprende las emociones de los otros y su importancia en las relaciones interpersonales

**Desarrollo**

**Encuadre Teórico**

- Se da la bienvenida a los participantes y se presenta un video donde se le suprime el audio
- Se solicita describir las emociones que el percibe transmite cada uno de los protagonistas del video a partir de observar su lenguaje no verbal y paraverbal.
- Induce mediante interrogación dirigida a descubrir el tema "La empatía"
- Explica los propósitos de la sesión, la metodología a desarrollar y realiza un encuadre teórico sobre las competencias directivas
- Se explica que se va desarrollar una primera parte de la empatia relacionadaa identificar las emociones de los otros mediante el lenguaje no verbal y para verbal

**Dinámica**

A nivel de grupos recuerdan y observan a sus compañeros de trabajo en diversas situaciones y describe como es su lenguaje no verbal y para verbal ante la presencia de cada emociion

Conversan con cada integrante para comparar la descripción realizada por cada integrante y la narracón personal del hecho vivido para evaluar si los miembros del grupo han sido capaces de identificar la emoción a traves de su lenguaje no verbal y para verbal

- Realizan ejercicios de observación de rostros, gestos, tono de voz, desplazamientos entre otras manifestaciones del lenguaje no verbal y paraverbal de los estuadiantes de la IE , elaborando un juicio de valor tentativo sobre la emoción por la que atraviesa cada uno de ellos al momento de la observación.
- Posteriormente se dialogo con cada alumno obsrevado para conocer la emoción que estaba sintiendo cuando fue observado para contrsatar nuestra capacidad de identificar las emociones y sentimiensto de los otros sin necesidad de que nos lo expresen verbalmente
- 
- Socialización y plenaria..

**Reflexión y cierre**

- Se reflexiona sobre la imporancia del lenguaje no verbal y paraverbal para poder conocer las emociones de los otros
- Se realiza un cierre teórico explicando aspectos teóricos la empatia, el lenguaje no verbal y paraverbal
- Se invita a reflexionar sobre lo trabajado y de la importancia de la inteligencia emocional en la gestión de la Institución Educativa.
- Se reflexiona sobre la importancia de la empatia en las relaciones interpersonales dadas en la IE

## SESIÓN Nº 10

**Denominación:** Empatía

**Propósito**

Comprende las emociones de los otros y su importancia en las relaciones interpersonales

**Desarrollo Encuadre Teórico**

- Se da la bienvenida a los participantes y se dialoga sobre lo trabajado en la sesión anterior
- Induce mediante interrogación dirigida a descubrir el tema “La empatía”
- Explica los propósitos de la sesión, la metodología a desarrollar y realiza un encuadre teórico sobre la empatía
- Se explica mediante una exposición problémica la importancia de conocer las causas del comportamiento de las otras personas para poder entender las emociones y comportamientos que realiza, para que sobre la base de esto se actúe en forma adecuada

**Dinámica**

- Se explica que se va a desarrollar una historia de vida de algún miembro de la organización, de preferencia de alguien cuyo comportamiento requiera ser entendido. La opción B es que se constituyan en pares y hagan la historia de vida del otro. Obligatoria mente deben entrar en contacto personal para conversar, entrevistar y asegurar los vínculos personales
- En trabajo Grupal elaboran los aspectos que deben desarrollar en la Historia de Vida:  
Aspectos a investigar ejemplo : Lugar de residencia, lugar de nacimiento, dinámica familiar, historia familiar, datos laborales, etc etc
- Fuentes a consultar: Amigos, familiares, etc
- Técnicas e instrumentos a utilizar
- Cronograma de recolección de información
- Socialización y plenaria. Se explica que después de tres semanas expondran las historias de vida trabajadas.

**Reflexión y cierre**

- Se realiza un cierre teórico explicando que para poder entender a las otras personas hay que conocerlas a profundidad y el ejercicio tiene ese propósito
- Se invita a reflexionar y tratar de conocer a las personas de la Institución Educativa. para poder entenderlas.

## SESIÓN Nº 11

**Denominación:** Empatía

### **Propósito**

Comprende las emociones de los otros y su importancia en las relaciones interpersonales

### **Desarrollo**

#### **Encuadre Teórico**

- Se da la bienvenida a los participantes y se dialoga sobre lo trabajado en la sesión anterior
- Explica los propósitos de la sesión, la metodología a desarrollar y realiza un encuadre teórico sobre la empatía
- Se explica mediante una exposición problémica la importancia de conocer las causas del comportamiento de las otras personas para poder entender las emociones y comportamientos que realiza, para que sobre la base de esto se actúe en forma adecuada

#### **Dinámica**

- Se socializa las historias de vida trabajadas entre los miembros de la IE
- Conservando la confidencialidad de los aspectos no autorizados para ser contados se reflexiona y explica los comportamientos y emociones presentes en las personas investigadas
- Se hace un ejercicio de pensar desde la perspectiva del otro, actuar desde la perspectiva del otro para poder comprender las emociones y comportamientos de los otros.
- Se reflexiona juntos sobre la actuación y comportamientos pertinentes como alternativa a aquellos que son inadecuados.
- Socialización y plenaria.

#### **Reflexión y cierre**

- Se realiza un cierre teórico explicando que para poder entender a las otras personas hay que conocerlas a profundidad y el ejercicio tiene ese propósito
- Se invita a reflexionar y asumir compromisos de un comportamiento empático con los otros antes de juzgar y desarrollar comportamientos inadecuados..

## SESIÓN Nº 12

- **Denominación:** Competencias directivas emocionales

- **Propósito**

Diseñar las Competencias directivas emocionales

- **Desarrollo**

### **Encuadre Teórico**

- Se da la bienvenida a los participantes y se dialoga sobre lo trabajado en la diversas sesiones anteriores
- Explica los propósitos de la sesión, la metodología a desarrollar y realiza un encuadre teórico sobre el diseño de las competencias directivas
- Se explica mediante una exposición problémica la importancia de las competencias directivas emocionales para la gestión institucional.

### **Desarrollo**

Se forman tres grupos a cada grupo se le asigna la elaboración de una competencia: comunicación/ control emocional/ Desarrollo personal

Trabajan los saberes previos de todos los aspectos relacionados a la Inteligencia Emocional, Autoconocimiento, Regulación, empatía, etc. En base a lo trabajado se define cada una de las competencias caracterizándola adecuadamente y señalando las habilidades necesarias que deben poseer cada una de ellas. Igualmente se redacta los comportamientos del desempeño que debe poseer cada competencia.

Se desarrolla la plenaria donde se socializa lo trabajado por cada grupo para finalmente aprobar las competencias directivas emocionales trabajadas a partir de lo desarrollado a lo largo de las diversas sesiones de trabajo, constituyéndose estas en el por ducto acreditable del programas

#### **4.-Conclusiones**

- 4.1.** Se ha evidenciado que el nivel de desarrollo del clima institucional en las dimensiones de: riesgos, responsabilidad, cordialidad, cooperación no son los adecuados en la Institución Educativa Institución Educativa N° 14287 -Huarmaca, 2015
- 4.2.** Se elaboró y fundamentó el diseño de competencias directivas basado en la teoría de inteligencia emocional para contribuir en la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa N° 14287 Huarmaca, 2015.
- 4.3.** Se diseñó un programa para desarrollar competencias directivas basadas en la teoría de inteligencia emocional para la Institución Educativa 14287 Ampliación secundaria del caserío Laguna de Succhirca, -Huarmaca, 2015

## **5.-Recomendaciones**

- 5.1.** La Institución Educativa Institución Educativa N° 14287 debe fomentar el desarrollo de competencias directivas implementando el programa emocional planteado
  
- 5.2.** La Institución Educativa N° 14287 debería asumir el diseño de competencias directivas basado en la teoría de inteligencia emocional debido a que brinda herramientas administrativas para mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa
  
- 5.3.-** La Institución Educativa Institución Educativa N° 14287 debe socializar la propuesta sobre el desarrollo de las competencias directivas emocionales entre los miembros de la organización.

## Referencias Bibliográficas

- Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Belzunce, M & Danvila del Valle, I & Martínez-López, F. (2011). *Guía de competencias emocionales para directivos*. Madrid: ESIC.
- Betancourt, R & Guevara, L & Fuentes, E. (2011). *El taller como estrategia didáctica, sus fases y componentes para el desarrollo de un proceso de cualificación en el uso de tecnologías de la información y la comunicación (tic) con docentes de lenguas extranjeras. caracterización y retos*. Bogotá: Universidad de la Salle. Facultad de Educación.
- Bisquerra, R & Pérez, J.C & García, E. (2015). *Inteligencia Emocional en Educación*. Madrid: Síntesis.
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Praxis.
- Bisquerra, R. (2007). Las Competencias Emocionales. *Educación*, XXI(10).
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Colombia: Trillas.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Camisón, C & Cruz, S & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Cardona, P & Chinchilla, M. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 10-19.
- educarchile. (27 de diciembre de 2007). *educarchile*. Obtenido de file:///C:/Users/Carlos/Downloads/ModelodeCalidaddeISACGE%20(1).pdf
- Fernández, P & Extremera, N. (2005). La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, IX(3).

Recuperado el 28 de noviembre de 2014, de [www.redalyc.org/pdf/274/27411927005-pdf](http://www.redalyc.org/pdf/274/27411927005-pdf)

- García, M & Ibarra, L. (s/f). *Diagnóstico del Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajato*. Guanajato: Universidad de Guanajato. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- García, M. & Bedoya, M. (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. Colombia: Universidad del Valle.
- García, M. (julio-diciembre de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptua. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61.
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Guzmán, M. (2010). *Clima escolar en el marco de la gestión directiva de Escuelas Municipales de la Región Metropolitana*. Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Psicología. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile. .
- INEI. (01 de diciembre de 2015). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/>
- Johnson, D. W., Johnson, R. T. y Holubec, E. J. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Buenos Aires: Paidós.
- Londoño, M. (2008). *Cómo sobrevivir al cambio: Inteligencia emocional y social en la empresa*. . Recuperado el 28 de noviembre de 2014, de [http://books.google.com.pe/books?id=WUFg\\_cLyhHEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=on](http://books.google.com.pe/books?id=WUFg_cLyhHEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=on)
- MINEDU. (07 de Noviembre de 2017). *ESCALE*. Recuperado el 08 de Mayo de 2015, de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-deportlet/reporte/cuadro?anio=21&cuadro=367&forma=U&dpto=20&prov=2003&dist=200304&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-deportlet/reporte/cuadro?anio=21&cuadro=367&forma=U&dpto=20&prov=2003&dist=200304&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)
- Ministerio de Educación. (2005). *Marco para la Buena Dirección, Criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño*. Santiago de Chile: B&B Impresores.
- Ministerio de Educación. (2015). *Manual de Gestión Escolar. Directivos construyendo escuelas*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2015). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte del Gobierno de España. (noviembre de 2016). *LOMCE*. Obtenido de <https://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/mc/lomce/autonomia->

- centros/direccion-centros.html
- Ministerio de Educación Gobierno de Chile. (2017). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*. Obtenido de <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/antecedentes.php>
  - Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Colombia: Cargraphics S.A. .
  - Municipalidad Distrital de Monsefú. (01 de diciembre de 2015). *Municipalidad de Monsefú*. Obtenido de [http://www.munimonsefu.gob.pe/#artic\\_ley](http://www.munimonsefu.gob.pe/#artic_ley)
  - Municipalidad Distrital de Monsefú. (01 de diciembre de 2015). *www.munimonsefu.gob.pe/#!/monsefu*. Obtenido de <http://www.munimonsefu.gob.pe/#!/monsefu>
  - Municipalidad Provincial de Chiclayo. (2008). *www.munichiclayo.gob.pe*. Recuperado el 01 de diciembre de 2015, de [http://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/PDF\\_PDUA/PDUA\\_CAP\\_II\\_I\\_P1.pdf](http://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/PDF_PDUA/PDUA_CAP_II_I_P1.pdf)
  - Navareño, P. (2007). *http://www.anpae.org.br/website/*. Recuperado el 8 de agosto de 2015, de [http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2007/374.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/374.pdf)
  - Ortega, F. (2008). Tendencias en la gestión de centros educativos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XXXVIII(1-2), 61-79.
  - Secretaria de Educación Pública. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México D.F: Secretaria de Educación Pública.
  - Seisdedos, N. (1996). "El clima laboral y su medida". *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*(2).
  - Vásquez, E. (1996). *Elementos de Estadística*. Lambayeque: Fondo Editorial FACHSE - UNPRG.
  - Whelpton, T. (1988). *Role Play Practice*. Londres: Logman. Obtenido de [http://campus.centrojovellanos.com/campus/ff/arm/recursos/juego\\_rol.htm](http://campus.centrojovellanos.com/campus/ff/arm/recursos/juego_rol.htm)
  - Wikipedia. La enciclopedia libre. (21 de agosto de 2018). *Wikipedia. La enciclopedia libre*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_Huarmaca](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Huarmaca)

# ANEXOS

## CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Condición laboral: Nombrado ( ) Contratado ( ) Edad:

\_\_\_\_\_

Señor(a) docente, el presente cuestionario tiene como fin recoger información sobre cómo percibe el Clima Organizacional en su Institución Educativa; está construido en base a la Escala de Litwin y Stringer.

Marque con una aspa ( X ) la respuesta que se ajuste a su percepción del Clima Organizacional.

ÍTEMS	RESPUESTAS			
	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY EN ACUERDO
<b>ESTRUCTURA</b>				
1) En esta organización escuela las tareas están claramente definidas				
2) En esta organización escuela las tareas están lógicamente estructuradas				
3) En esta organización escuela se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4) Conozco claramente las políticas de esta escuela organización				
5) Conozco claramente la estructura organizativa de esta escuela organización				
6) En esta organización escuela no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
7) No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta escuela organización, casi todo se verifica dos veces				
8) A mi director le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él				
9) Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
10) En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
<b>DESAFÍOS</b>				
11) La filosofía de esta escuela organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.				
12) Esta escuela organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de las demás.				

13) La toma de decisiones en esta escuela organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
14) Aquí la escuela organización se arriesga por una buena idea				
<b>CORDIALIDAD</b>				
15) Entre la gente, los docentes de esta escuela organización prevalece una atmósfera amistosa				
16) Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
17) La relación director- docente tienden a ser agradables				
<b>COOPERACIÓN</b>				
18) En esta organización escuela se exige un rendimiento bastante alto				
19) La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar				
20) En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
<b>ESTÁNDARES</b>				
21) Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores				
22) Los docentes dentro de esta escuela organización no confían verdaderamente una en la otra				
23) Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
<b>CONFLICTOS</b>				
24) La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
25) Los jefes directores siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos				
<b>IDENTIDAD</b>				
26) Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización				
27) Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				

## Anexo Reporte de Similitud

### EL DISEÑO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS BASADO EN LA TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14287 AMPLIACIÓN

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe:8080</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>zagan.unizar.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>biblioteca2.ucab.edu.ve</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.untrm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

*Basquez C*