

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y**

**EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

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



**TESIS**

**Programa de competencias emocionales para mejorar el clima organizacional en la institución educativa "Tupac Amaru"-Tumàn-Chiclayo**

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

**Autora : Hume Lachos , Elena del Carmen**

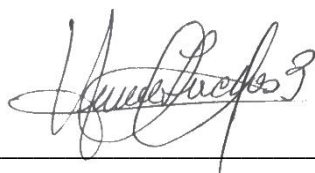
**Asesor : M.SC. Fernández Vásquez Evert**

**Lambayeque - Perú**

**2019**

**PROGRAMA DE COMPETENCIAS EMOCIONALES PARA  
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA “TÚPAC AMARU” - TUMÁN – CHICLAYO**

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



---

**HUME LACHOS ELENA DEL CARME  
AUTORA**



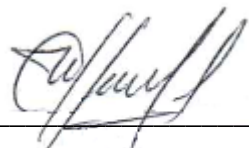
---

**DR. ALFARO BARRANTES MIGUEL  
PRESIDENTE DEL JURADO**



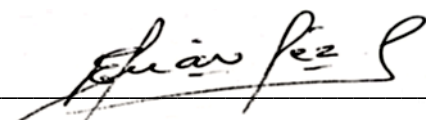
---

**M.Sc. AGUIRRE ZAQUINAULA NORMAN OSVALDO  
SECRETARIO DEL JURADO**



---

**M.Sc. ALVARADO CASTILLO WILDE  
VOCAL DEL JURADO**



---

**M.Sc. FERNANDEZ VASQUEZ EVERT  
ASESOR**

## ACTA DE SUSTENTACIÓN



N° 000300



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 11:30 horas del día 13 de Diciembre del año dos mil diecinueve, 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° 1696-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 25 10 2019 conformado por:

<u>Dr. Miguel Alfaro Baranto</u>	PRESIDENTE(A)
<u>Mag. Norman Osvaldo Aguirre Zaguinaulta</u>	SECRETARIO(A)
<u>M.Sc. Wilder Angel Alvarado Castillo</u>	VOCAL



con la finalidad de evaluar la tesis titulada Programa de Competencias Emocionales para mejorar el Clima Organizacional en la Institución Educativa "Tápac Amaru" - Tumbán - Chiclayo

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Elena Del Carmen Hume Lachos

Y asesorado por M.Sc. Evert Fernández Varguez  
sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 2917-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 06/12/2019

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°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a        sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 76 puntos que equivale al calificativo de Bueno

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 en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 12:45 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

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

En el Acta de Sustentación de Tesis se evidencia el proceso de sustentación de tesis. La misma que ha sido refrendada por el jurado conformado por el presidente, secretario y vocal, mas no se registra la firma del asesor, cuya labor efectiva es durante el proceso de elaboración de tesis y su presencia en el acto de sustentación de la tesis es voluntaria. Por tanto, su ausencia no invalida el acto de sustentación.

El/la sustentante cumple con los requisitos para la emisión de su grado académico correspondiente.

Lambayeque, 17 de febrero de 2020.



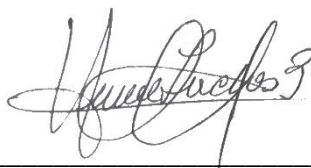
A handwritten signature in black ink, appearing to read "Percy Morante Gamarra".

**Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA**  
/ DIRECTOR UP-FACHSE

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Elena del Carmen Hume Lachos investigador principal, y Evert Fernández asesor del trabajo de investigación “PROGRAMA DE COMPETENCIAS EMOCIONALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “TÚPAC AMARU” - TUMÁN – CHICLAYO” 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, 13 diciembre 2019



\_\_\_\_\_  
Elena del Carmen Hume Lachos  
Autora



\_\_\_\_\_  
Evert Fernández Vásquez  
Asesor

## **DEDICATORIA**

A Dios, mi familia, por siempre estar conmigo y apoyarme en los momentos más difíciles.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por brindarme la sabiduría que se necesita para alcanzar mis objetivos.

A mi asesor Evert Fernández, por su orientación para realizar el presente informe.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
<b>I. CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
1.1. Contextualización del problema a analizar. ....	4
1.2. Evolución histórica del clima organizacional .....	7
1.3. Manifestación y características del problema .....	10
1.4. Antecedentes del problema .....	11
1.5. Bases teóricas .....	14
1.5.1. Clima laboral en la organización.....	14
1.5.2. Competencia emocional.....	27
1.5.3. Teoría de la inteligencia emocional (Daniel Goleman).....	31
1.5.4. Teoría de los sistemas de likert .....	38
1.5.5. Modelo explicativo del clima organizacional de Litwin y Stringer .....	43
1.6. Propuesta teórica .....	45
1.6.1. Generalidades .....	45
1.6.2. Objetivos .....	45
1.6.3. Base teórica .....	46
1.6.4. Esquema de la propuesta .....	49
1.6.5. Recursos empleados.....	50
1.6.6. Estructura metodológica .....	50
1.6.7. Programación.....	50
1.6.8. desarrollo de talleres .....	51
<b>II. CAPITULO II: MÉTODOS Y MATERIALES. ....</b>	<b>63</b>
2.1. Tipo de investigación.....	63



2.2. Diseño de la investigación .....	64
2.3. Método de la investigación.....	64
2.4. Población de la investigación .....	65
2.5. Técnicas de recolección de datos .....	65
2.5.1. Observación .....	66
2.5.2. Encuesta .....	66
2.6. Instrumentos de recolección de datos .....	66
2.6.1. El cuestionario .....	67
2.7. Sistema de procesamiento de datos .....	67
<b>III. CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>68</b>
3.1. Resultados .....	68
3.1.1. Analisis e interpretación de datos.....	68
<b>CAPITULO IV: CONCLUSIONES .....</b>	<b>76</b>
<b>CAPITULO V: RECOMENDACIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>81</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Clasificación jerárquica porcentual de acuerdo a las puntuaciones obtenidas</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 2. Dimensión estructura (Resultados por categoría)</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 3. Dimensión Responsabilidad (Resultados por categoría)</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 4. Dimensión Recompensa (Resultados por categoría)</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 5. Dimensión Riesgo (Resultados por categoría)</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 6. Dimensión Relaciones (Resultados por categoría)</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 7. Dimensión Apoyo (Resultados por categoría)</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 8. Dimensión Desempeño (Resultados por categoría)</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 9. Dimensión Conflicto (Resultados por categoría)</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 10. Dimensión Identidad (Resultados por categoría)</b>	<b>74</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Ilustración 1. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer.....</b>	<b>45</b>
<b>Ilustración 2. Esquema de Propuesta.....</b>	<b>49</b>

## RESUMEN

La razón de ser de la presente investigación, así como la problemática a tratar encuentra sentido en observar los déficits que viene mostrando los procesos de gestión educativa de la institución “Túpac Amaru” ubicada en la ciudad de Tumbayaco, provincia de Chiclayo, en relación a su clima y ambiente institucional, el cual se ve reflejado en el deficiente trabajo en equipo, con indicadores como la carencia de responsabilidad, desempeño óptimo, apoyo institucional, solución de controversias, reflejando ello no solo un bajo rendimiento, sino además una baja identificación con la institución como muestra de insatisfacción laboral. La presente investigación se planteó desde un primer momento poder estructurar un adecuado “Programa de Competencias Emocionales”, apuntando con ello a mejorar el clima laboral y de organización en la institución educativa antes mencionada. En tal sentido, nos formulamos la hipótesis de que al estructurar y elaborar un adecuado “Programa de Competencias Emocionales” ello repercutiría en los indicadores antes señalados como negativos a efectos de lograr un adecuado clima laboral, así como un compromiso pleno con la institución y los fines que la misma persigue. Para tal fin, se ha trazado un diseño de estudio transversal, el cual nos va a permitir comprender cuál es la reacción y mejora que tendrá en los trabajadores de la institución educativa, la aplicación del programa trazado, siendo la encuesta, la técnica elegida para el proceso de compilación de datos y el cuestionario como el instrumento para tal técnica, destacando el elaborado por Litwin y Stringer en 1968 y complementado en el año 2001 por el trabajo de Echezuría y Rivas, con la inclusión de tres nuevos ítems.

**Palabras claves:** Gestión educativa, Clima Laboral, Liderazgo, Competencias emocionales, Organización.

## ABSTRACT

The *raison d'être* of the present investigation, as well as the problem to be addressed, makes sense in observing the deficits that the educational management processes of the "Túpac Amaru" institution located in the city of Tumbay, province of Chiclayo, have been showing in relation to its climate and institutional environment, which is reflected in the lack of adequate teamwork, with indicators such as lack of responsibility, optimal performance, institutional support, dispute resolution, reflecting not only poor performance, but also a low identification with the institution as a sign of low job satisfaction. The present investigation was raised from the outset to be able to structure an adequate "Emotional Competencies Program", thereby aiming to improve the work and organizational climate in the aforementioned educational institution. In this sense, we formulate the hypothesis that by structuring and developing an adequate "Emotional Competencies Program" this would have repercussions on the indicators previously indicated as negative in order to achieve an adequate work environment, as well as a full commitment with the institution and the fines that it pursues. For this purpose, a cross-sectional study design has been carried out, which will allow us to understand what is the reaction and improvement that the application of the transferred program will have on the workers of the educational institution, with the survey being the technique chosen for the data compilation process and the questionnaire as the instrument for such a technique, highlighting the one elaborated by Litwin and Stringer in 1968 and complemented in 2001 by the work of Echezuria and Rivas, with the inclusion of three new items.

**Keywords:** Educational management, Work environment, Leadership, Emotional competences, Organization.

## INTRODUCCIÓN

Las Instituciones Educativas, son organizaciones en las que se pretende para sus estudiantes el crecimiento académico mediante una educación integral, para lo cual se requiere siempre el trabajo de un grupo de profesionales que integran el equipo de trabajo de tales instituciones, tornándose con ello en lo que en educación se denomina como agentes educativos, los cuales van a cargar la gran responsabilidad de tener injerencia directa en la formación y el desarrollo de los educandos, siendo indispensable que para tal fin, se observe que cumplan con una serie de características, entre las que destacan la interacción asertiva, el compromiso institucional y la búsqueda de un excelente clima laboral dentro de la organización.

El concepto de clima laboral en la organización, o de clima organizacional, es muchas veces muy poco comprendido por los directivos o las personas que se encuentran al mando de dichas instituciones educativas, lo que se ve reflejado en los problemas que pueden surgir como la desmotivación laboral, el ausentismo del personal, el descenso en los niveles de eficacia, e incluso el surgimiento de conflictos laborales; ello obliga a que tanto los trabajadores (docentes y administrativos), así como los directivos de las instituciones realicen un trabajo conjunto a la pos de organizar de forma idónea el servicio que se encuentran brindando y por medio de un buen clima laboral, brindar una educación integral al alumnado.

Como ya se ha mencionado, el problema a raíz del cual da lugar la presente investigación surge al apreciar el déficit en el proceso de gestión educativa de la institución “Túpac Amaru” ubicada en la ciudad de Tumbayaco, provincia de Chiclayo, en relación a su clima y ambiente institucional, el cual se ve reflejado en la carencia de un adecuado trabajo en equipo, con indicadores como bajo nivel de responsabilidad, desempeño óptimo, apoyo

institucional, solución de controversias, reflejando ello no solo un bajo rendimiento, sino además poca identificación con la institución como muestra de una insuficiente satisfacción laboral.

Una vez descrito tal problema, es preciso señalar que el objetivo principal que tiene la presente investigación es el de proponer un “Programa de Competencias Emocionales”, apuntando con ello a mejorar el clima laboral y de organización en la institución educativa antes mencionada, siendo necesario para ello, el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar el clima laboral organizacional de la Institución Educativa “Túpac Amaru” de la ciudad de Tumán, a efectos de verificar los indicadores que muestren un déficit en el mismo.
2. Presentar el marco teórico en el que se basa la propuesta a presentar para suplir los déficits que hayan podido ser apreciados en el punto anterior.
3. Desarrollar un Programa de Competencias Emocionales que guarde una estrecha relación con la realidad observada y analizada en la institución educativa.

En relación a los objetivos antes descritos, la hipótesis que se ha esbozado radica en que la propuesta del “Programa de Competencias Emocionales” y su aplicación contribuirá a mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa “Túpac Amaru” de la ciudad de Tumán.

Así, el diseño de la presente investigación, consta de tres capítulos, los cuales serán descritos a continuación:

El **capítulo primero**, abordará el análisis pormenorizado del objeto de estudio de la investigación, para ello se tendrá en cuenta factores como: 1) Contextualización del problema, 2) Identificación del problema o conflicto, 3) análisis de las causas que pueden

generar conflictos y 3) La manifestación propia del problema; asimismo, se abordará el diseño del marco teórico de la presente investigación, el cual lo conforma el análisis y estudio de diversas fuentes documentales, que permitan verificar los antecedentes en los que se basa la propuesta a presentar y que nos permitan dilucidar y comprender a cabalidad el fondo de la presente investigación.

El **capítulo segundo**, se verificará la metodología empleada en la presente investigación; en base a ello, el tipo de investigación que reviste el presente proceso es de corte descriptivo-propositivo, la aplicación de un diseño transversal y el método Empírico con base en la observación y la eficiente recolección de información y de datos mediante la técnica del cuestionario.

El **tercer capítulo**, versará en relación a la síntesis e interpretación de la información y los datos que se hayan podido rescatar durante el curso de la investigación, así como los resultados que se han obtenido de los mismos, en estrecha relación con el problema planteado para la presente investigación, mediante el contraste e interpretación de la información aplicando métodos estadísticos, para finalmente exponer la propuesta de un pertinente “Programa de Competencias Emocionales” para la institución educativa.

Para finalizar, el presente trabajo contará con las conclusiones a las que se han podido arribar, la exposición de la metodología que se ha podido emplear, así como la recomendaciones y sugerencias que se efectúen, culminando con la presentación de la bibliografía empleada y los anexos correspondientes en cuanto a los cuestionarios aplicados.



## **I. CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO**

El presente capítulo, contendrá una evaluación y análisis del marco teórico a cubrir en la presente investigación en relación al Clima Laboral y Organizacional de la Institución Educativa “Túpac Amaru” - Tumán - Chiclayo, para lo cual resulta primordial delimitar y poder ubicar tal problema, así como las causas del mismo y el desarrollo que se ha podido presentar, las formas de su exteriorización y las consecuencias o repercusiones que han ido presentando, para luego continuar con la explicación del tratamiento doctrinario que ha presentado el tema en discusión y las posturas de diversos autores al respecto y culminar con la presentación de la respectiva propuesta.

### **1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA A ANALIZAR.**

El ámbito de estudio de la presente investigación, se realizará en la Institución Educativa “Túpac Amaru”, perteneciente a la ciudad de Tumán, en la provincia de Chiclayo, en el noroeste de la región Lambayeque, costa norte del Perú.

#### **Reseña Histórica**

A finales de la década del 60 se producían una serie de cambios sociopolíticos y económicos en el país; en especial en la propiedad y uso de las tierras agrícolas e industriales, que en el caso de la costa se refleja en la existencia de enormes y modernas haciendas azucareras. En aquellos años en el distrito de Tumán no había centro educativo para alumnos de secundaria, algunos emigraban hacia la ciudad de Chiclayo; pero los demás se veían frustrados en sus aspiraciones educativas. Es ante ello, que una colectividad de padres y trabajadores tumaneños, quienes plantearon que se inicie la creación de un centro educativo secundario para atender a los adolescentes y jóvenes de

Tumán y anexos, es así como venciendo una serie de adversidades el plantel inicia sus actividades académicas el 1 de abril de 1970, con apenas tres secciones de primer grado, dos de varones y una de mujeres; sin embargo, lo más importante era que el primer paso ya estaba dado y si bien el camino era difícil, había una gran decisión y voluntad de los padres de familia profesores y de los mismos alumnos cuando sentían que tenían ya su propio colegio y por lo tanto había que impulsarlo. A partir de su creación, se presentó un crecimiento sostenido, ocupando durante muchos años las instalaciones de lo que fueron los locales de la escuela primaria. Pero el crecimiento de la población estudiantil y los nuevos enfoques, hacía ver la necesidad de contar con local más amplio y moderno, de acuerdo a las nuevas orientaciones de la pedagogía para un mejor trabajo de aprendizaje – enseñanza.

En el año 1988, gracias al tesón y empuje de los padres de familia y la dirección del plantel, se inicia la construcción de nuevas aulas en el terreno donado por la ex cooperativa Tumán, al año siguiente funcionó con alumnos cuyos padres trabajaban en la ex cooperativa Tumán. Posteriormente la ex cooperativa firma un convenio con la universidad Nacional de Ingeniería de Lima para la preparación de un proyecto arquitectónico integral, con el cual de inmediato se inició su construcción.

En el año 1994 se comenzaron a utilizar las aulas del nuevo pabellón de tres plantas con muchas incomodidades, pero con mucho entusiasmo y cariño a estos ambientes, los mismos que se construyeron gracias a la colaboración y financiamiento de los padres de familia, la ex cooperativa y también la

colaboración de instituciones externas como la municipalidad distrital de Pícsi, FONCODES, etc.

### **Misión**

Desde su creación, la institución educativa ha tenido como misión primordial la formación integral de sus alumnos, volverlos líderes sociales con responsabilidad y compromiso con su comunidad, que presenten un razonamiento crítico y analítico, conscientes de su realidad social y siempre apuntando a conseguir la excelencia académica.

### **Visión**

En cuanto a la visión, lo que pretende la Institución Educativa, es ser reconocida como una institución líder en el trabajo por el éxito y desarrollo del potencial de todos nuestros estudiantes, formados para ser capaces de construir sus aprendizajes y proyectos de vida de manera autónoma y crítica, participar de manera democrática en la sociedad, actuar de manera ética, solidaria y responsable con sus padres, la población, el ambiente, con personal directivo que lideren tal proyecto y la gestión de las relaciones interinstitucionales y comunitarias, con una administración eficiente y transparente, con docentes de buen desempeño y labor pedagógica, con la colaboración de los padres y familiares de los estudiantes a efectos de lograr un aprendizaje integral de sus hijos y el crecimiento óptimo de los mismos.

### **Valores**

- **Honestidad:** Valor entendido como la congruencia existente entre nuestros pensamientos y la exteriorización de los mismos, con una marcada

interpretación personal de los aspectos positivos y negativos de nuestras acciones.

- **Responsabilidad:** Entendida como la capacidad personal de poder asumir los resultados de nuestros actos y compromisos que hayamos podido asumir, con nuestro entorno más cercano o la comunidad en general.
- **Tolerancia:** En relación a las ideas que nos pueden aportar las demás de personas, aun cuando estas no sean congruentes con nuestros propios pensamientos, para lo cual se requiere la comunicación asertiva.
- **Respeto:** En relación a guiar nuestras acciones con deferencia y consideración a las personas que nos rodean, al ambiente y la comunidad en general.
- **Solidaridad:** La cual implica y requiera una identificación personal con los intereses de la comunidad, aportando a los mismos, a efectos de generar un verdadero cambio y un crecimiento conjunto.

## 1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En la actualidad, la mayoría de las instituciones y organizaciones apuntan en la eficacia en cuanto a cubrir y satisfacer de forma adecuada las demandas de la sociedad, así como las crecientes necesidades de las mismas, para ello las organizaciones requieren de un equipo profesional y técnico que se encuentre identificado con los fines institucionales, debiendo para ello ser correctamente estimulados, a efectos de obtener un clima laboral óptimo en la organización, generando una mayor productividad.

Este aspecto ha sido estudiado en el campo de la psicología, centrándose en la relación que surge entre los problemas o déficits laborales, como el desgano

laboral, la tendencia a la rutina, el cansancio y otros factores, con el mal manejo de la estructura laboral organizacional.

En tal sentido, conforme lo explican (Edel, R., Garcia, A. y Casiano, R., 2007), en su investigación en relación al clima y compromiso dentro de una organización, existe una estrecha relación entre la motivación que reciban los integrantes del equipo de trabajo dentro de una organización, los valores que se practican en la misma y una correcta distribución de roles y actividades, con la eficacia o déficit que puedan presentar en su desempeño (pág. 37).

Por su parte, (MÉNDEZ, 2006), refiere que más allá de la psicología, el concepto de clima dentro de las organizaciones nace en la sociología, dándole principal importancia al rol que desempeñan los individuos en una empresa y la sociedad, enmarcándose en los valores sociales de la sociedad y las propias concepciones internas de las personas.

Así, continua el autor, manifestando que la gestión organizacional y de personas, cubre un rol preponderante en la actual práctica institucional, independientemente del tamaño o sector de la empresa u organización.

(García Solarte, 2009), nos refiere al respecto que hablar del clima en una organización, es un tema recientemente estudiado a partir de la década de 1960, siendo mencionado por primera vez en el ámbito de la psicología por los trabajos de Gellerman, y es precisamente ese corto tiempo de estudio el cual no ha permitido que se puedan tener conceptos o definiciones universalmente aceptados, no obstante, en lo que sí se han logrado poner de acuerdo los profesionales de la materia es en la implicancia que representa el clima laboral

organizacional en la efectividad o déficit que pueda presentar el trabajo de los empleados.

En Latinoamérica, ha demorado aún más el proceso de estudio de la influencia de lo que representa el clima organizacional, llevando ello a que en la actualidad, la mayoría de los directivos de las organizaciones no comprendan su importancia, desplegando políticas que lo desvirtúan, generando con ello un déficit en el rendimiento de sus colaboradores, reflejado a su vez en una baja productividad de su organización.

Si trasladamos los conceptos antes descritos y los analizamos en relación a la gestión de las Instituciones Educativas, debemos ser conscientes en lo indispensable que resulta una correcta gestión institucional, propiciando un clima ideal de trabajo, que permita una identificación de los colaboradores con el trabajo y los motive a perseguir los fines institucionales.

Esta labor, debe ser realizada de forma conjunta entre los docentes y el personal directivo de las instituciones, los cuales, luego de comprender la importancia de un clima óptimo de trabajo, deben buscar su potenciación, entendiendo además que tendrán una responsabilidad directa en el fracaso o éxito de los fines de la institución.

Un análisis de la gestión educativa planteado por (Murillo, 2012), ha determinado que el Perú, es el país con mayor porcentaje de insatisfacción laboral en la rama docente, y con menor índice de gestión educativa, es así que los docentes dedican mayor porcentaje de su tiempo a la enseñanza en clase, que a la preparación y planificación de las mismas, generando con ello un déficit educativo.

En una institución educativa, la organización de las actividades está centrada en un ámbito burocrático, enmarcado en el clásico sistema piramidal, con un mando establecido, objetivos y actividades previamente determinadas, división del trabajo y especialización; no obstante, no siempre este modelo es el más efectivo, ello en cuanto se ha demostrado que puede conducir a actividades de decaimiento de rendimiento, tendencia a la formación de rutinas, déficit en el desarrollo de actividades e ineficiencia en las mismas.

### **1.3. MANIFESTACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA**

La Región Lambayeque, en relación a la gestión educativa, se encuentra marcada por un enfoque tradicional, vertical y burocrático, en el cual los recursos tienden a no administrarse de forma adecuada, ni transparente, así como la toma de decisiones, lo que evidencia además una falla en la planificación de actividades, que dista mucho de lo que se viene aplicando en el mundo en relación a la potenciación de las actividades interpersonales, delegadas, transparentes y participativas en pos de buscar brindarle a los estudiantes calidad en la educación que se encuentran recibiendo. De igual forma, se puede detectar que en la mayoría de instituciones educativas de la región se aprecia la presencia de grupos contrapuestos, derivado de la incorrecta relación personal entre docentes y personal directivo; la cual, no siempre es la mejor.

Del curso de la presente investigación, hemos podido apreciar que la Institución educativa “Túpac Amaru” no es ajena a esta realidad. Se observa entre los docentes un espíritu no cooperacional, déficit en las relaciones interpersonales y sistemas de comunicación, un mal manejo de las políticas de

incentivos, falta de capacitación y orientación al personal, deficiencias en la aplicación en los mecanismos de control y monitoreo a los docentes, rechazo a la iniciativa y propuesta de ideas, déficit en la solución de controversias, repercutiendo en una desmotivación del personal, insatisfacción laboral, falta de compromiso y obviamente resultados negativos.

#### **1.4. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Para el desarrollo de la presente investigación y en el preludio de la misma, se ha consultado una serie de investigaciones previas que guarden estrecha relación con el tema y objeto de estudio, las cuales serán presentadas a continuación.

(Chávez, 2013), en el desarrollo de sus tesis de grado, en el cual analiza la relación entre el clima laboral y la implicancia de un correcto liderazgo en el mismo dentro de las empresas PYME en el Ecuador, ha arribado a las siguientes conclusiones, las cuales consideramos trascendentales para el desarrollo y el curso de la presente investigación:

- El liderazgo, no es una condición inherente a una persona desde su nacimiento, e incluso de presentarse tal panorama, es trascendental el aprendizaje que adquiera a lo largo de su vida, y las motivaciones o estímulos que pueda recibir, así como ellos, los miembros de una PYME deben seguir ese proceso y reunir ciertas características.
- Para una correcta gestión de la organización, el líder deberá de conocer su equipo de trabajo y orientar sus actuaciones en un estilo de dirección propio y asertivo, no existe un modelo de dirección preestablecido para



aplicarse a la gestión de todas las empresas, sino que este es dinámico a las realidades propias de los mismos.

- El estilo con el que un líder dirige a su equipo, representa en promedio el 70% del clima esperado en una organización, y va a ingerir en la percepción de la población en relación a la empresa y su personal, es por ello que un buen liderazgo resulta fundamental para el logro de los objetivos institucionales, debido a la implicancia directa con los mismos.

(Arangoitia, 2010), ha realizado un trabajo en relación al papel de la inteligencia emocional en el desempeño y la eficacia que puedan presentar los trabajadores del Gobierno Regional de la Libertad en la gestión organizacional, concluyendo que tal relación es positiva y significativa, en relación a que, a mejor inteligencia emocional, mayor será la eficacia en la gestión organizacional.

(Huayan, 2008) ha desarrollado una investigación en la que determina la existencia de una relación directa entre los conceptos de gestión a nivel pedagógico y el clima organizacional, con una tendencia a que la mejora de este último factor, decidirá la mejora de la gestión en pedagogía y en consecuencia, en la obtención de los logros profesionales.

(Gamarra, 2007) en su proyecto de investigación en relación a cuál es el modelo educativo que mayor resultado representaría en el logro de un excelente clima laboral, ha podido concluir que el más indicado es aquel que apunta a la promoción del capital social, destacando que para tal fin se requiere de recursos

humanos que se encuentren comprometidos con la gestión y en brindar una educación de calidad.

(Prieto, 2002) realizó una investigación descriptiva aplicada a efectos de medir la inteligencia emocional de 30 docentes investigadores de la Universidad de Zulia, mediante la aplicación del test de Cooper, obteniendo las siguientes conclusiones:

- Es una constante en los docentes que se desempeñan como investigadores, entender en su zona de confort la presión como una característica óptima y positiva, no obstante, al alejarlos de ella, y llevarlos a eventos cotidianos o presiones personales, se aprecia una suerte de vulnerabilidad y déficit de control antes circunstancias consideradas como extraordinarias a su día a día.
- Se ha podido detectar que los docentes investigadores pueden percibir con facilidad las emociones o cambios de emociones de las demás personas, no obstante, un déficit en la comprensión y entendimiento de sus emociones propias, donde se aprecia una vulnerabilidad en el manejo de las mismas.
- En cuanto al coeficiente emocional, los investigadores pueden presentar inconvenientes en factores como la elasticidad, las actividades interpersonales o la creatividad, mientras que en la intencionalidad tienden a obtener el punto alto de su trabajo.
- Un punto fuerte en el ámbito emocional de los docentes que se dedican a la investigación es que presentan creencias de integridad tanto en el campo profesional, como en su vida personal, mientras que en situaciones como

la confianza, la intuición o el empoderamiento personal, se aprecian signos de vulnerabilidad.

- En síntesis, los resultados de los coeficientes emocionales, nos muestran un correcto manejo de salud, calidad de vida y de los cocientes relacionales, no obstante, surgen vulnerabilidades en cuando al rendimiento óptimo.

## **1.5. BASES TEÓRICAS**

### **1.5.1. CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN**

(Litwin, G. & Stringer, R. , 1968), conceptualizan esta definición como el conglomerado de propiedades que pueden ser pasibles de medición en el entorno laboral, en observancia de la apreciación colectiva de los que ahí trabajan. Además, debe tenerse en cuenta que es un factor que influye en el comportamiento de los colaboradores.

Cuando hablamos del clima organizacional, como bien señala (Chiavenato, 2000), estamos haciendo referencia al ambiente de trabajo y las relaciones entre trabajadores dentro de una organización o institución lo cual va a verse estrechamente vinculado con la eficacia y motivación laboral (pág. 86).

Para hablar de clima organizacional, debemos tener en cuenta factores como el ambiente laboral donde se desarrollan los trabajadores y colaboradores diariamente, el trato que reciben de los órganos directivos y sus relaciones interpersonales. Asimismo, juega un rol preponderante la motivación que reciben, concluyendo que, si el clima laboral es positivo, va a haber una mayor posibilidad de alcanzar los

objetivos institucionales y en el caso sea negativo ocurrirá todo lo contrario. Así pues, podríamos entender este concepto, como el cúmulo de factores que tienen incidencia directa en la habitabilidad de los colaboradores en el trabajo, en tanto a una primacía de la realidad por sobre las expectativas (Martínez, 2001).

La incidencia de este concepto en la vida de los trabajadores puede tener una vertiente positiva, como una negativa, ello dependiendo del ánimo de los colaboradores y de la percepción que tengan del clima laboral y organizacional en el que se encuentran desarrollando.

En la actualidad, para nadie es un secreto, la importancia que recobra la existencia de un adecuado clima laboral dentro de las organizaciones, pues este va a potenciar el desempeño de los trabajadores y colaboradores, mejorando en consecuencia su calidad de vida, permitiéndoles rendir de una forma óptima y aumentando a la vez los beneficios que se pueden obtener en los diferentes ámbitos con el cumplimiento de los objetivos que se hayan podido trazar.

Cada organización, representa una realidad única y distinta a la de otras organizaciones, ello debido a las características propias de sus colaboradores, la capacidad comunicativa de los mismos, la motivación que reciban y la forma en la que la asimilen, las relaciones interpersonales que presenten, su capacidad de ser líderes, la satisfacción laboral, entre otros factores, los cuales en conjunto van a determinar el éxito o estancamiento de una organización en la búsqueda de sus objetivos.

En el ámbito educativo, gestionar todos los recursos necesarios para su correcta operacionalización es una labor por demás compleja, en la cual se debe de lograr la convergencia de diversos factores que permitan llevar a los educandos una educación íntegra y de calidad, resaltando la preponderancia del factor clima organizacional.

La existencia de un correcto clima organizacional, es la única manera en la que una institución puede asegurarse la participación efectiva y asertiva de su personal, como de las personas que se encuentran ligadas a la labor educativa, por el contrario, si el clima decae, esto puede traer consecuencias negativas en la organización y la lucha por sus fines.

En tal sentido, los directivos de una institución educativa, deberán de asumir como una de sus prioridades en la gestión educativa, el de garantizar un correcto clima organizacional, tomar o no tal prioridad le implica una responsabilidad directa en los éxitos o fracasos que se puedan devenir, por lo que esta ardua tarea, debe tomarse con precaución, prevención y eficacia.

#### **1.5.1.1. Índices del Clima organizacional**

Conforme se ha venido señalando, el clima organizacional puede influir de forma positiva en el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, en ese sentido, ello va a depender de indicadores aplicables a los ámbitos directivos que deben propiciar tal clima organizacional:

- a) Precisión en los objetivos, es decir, estos deben de ser claros, por cuanto la ambigüedad o la oscuridad en los

mismos puede repercutir en resultados negativos para la organización.

- b) Capacidad de liderazgo, si dentro de una organización, no existe un líder capaz de informar los objetivos institucionales de forma precisa y generar un ambiente de compromiso entre los colaboradores, no será posible que estos los comprendan y puedan orientar sus acciones en el cumplimiento de las mismas.
- c) Capacidad de diálogo, componente indispensable de todo buen clima organizacional, por cuanto las interacciones que se presenten deben de ser colaborativas y asertivas, ello en pos de obtener un correcto trabajo en equipo y una colaboración efectiva que pretenda el cumplimiento de los fines organizacionales.
- d) Capacidad de decidir, a efectos de poder tomar o dejar oportunidades, sin la posibilidad de decidir, no existirá una correcta dirección y en consecuencia no se podrá tener éxito en el trabajo.

En una organización educativa, cuando los objetivos institucionales han sido expresados y asimilados con claridad, mediante la existencia de un correcto liderazgo y la toma correcta de decisiones, en el que se fomente no solo la eficacia sino también la colaboración, quedará llano a lograr un mayor crecimiento personal y profesional

de sus colaboradores, lo cual va a verse reflejado en el cumplimiento de los objetivos que se haya trazado la organización.

#### **1.5.1.2. Elementos del Clima Organizacional**

Dentro de este rubro, podemos encontrar elementos trascendentales para un buen clima organizacional, como lo son:

a) Agentes; en un ámbito educacional, se considerará agentes a todas aquellas personas que intervienen de forma directa o indirecta para tal actividad, ya sea de forma individual o colectiva, lo cual a su vez genera la siguiente subdivisión:

a. A. Personales: Vamos a encontrar dentro de este grupo, a todas aquellas personas que intervienen de forma individual en la función educativa, entre los que tenemos al personal directivo, los alumnos, administrativos, profesores y padres de familia, siendo estos últimos quienes en niveles básicos de educación inician teniendo una participación bastante activa, misma que va desvaneciéndose conforme se incrementa el nivel académico.

b. A. Asociativos: En este rubro vamos a encontrar a las colectividades que reúnen a los agentes personales organizados, entre los que podemos señalar las

asociaciones del alumnado, los comités de padres, los gremios o asambleas de profesores, entre otros.

- b) Las relaciones, las redes de interacción entre los miembros de una organización, influye de forma directa en el crecimiento de la misma y van desde las decisiones propias de interactuar, hasta la interacción necesaria derivada de un aspecto laboral, presentándonos al igual que en la categoría anterior, dos subniveles:
  - a. Las actitudes personales, en las cuales podemos destacar la acogida o rechazo, la participación o la competitividad, la cooperación o la intolerancia, entre otras.
  - b. Las interacciones propias del trabajo y las asignaciones que se hayan presentado.
- c) La comunicación, como el vehículo que va a permitir una correcta interacción, la cual debe ser clara y fluida, y debe ir adaptándose al nivel de interacción que vayan presentado los integrantes de la organización.
- d) La cultura, constituido por las expectativas, creencias, normas conductuales, intereses, metas, hábitos personales, que un colaborador despliega de forma voluntaria o involuntaria y que va marcando en sus pares una posición respecto a la cultura de la persona.



### **1.5.1.3. Importancia del clima organizacional**

Como ya se ha venido destacando con anterioridad en la presente investigación, en la actualidad las organizaciones están empezando a tomar conciencia en relación a la importancia de brindarle a sus trabajadores un clima organizacional adecuado en el que puedan desempeñarse con eficiencia y en base a ello alcanzar los objetivos de la institución.

En tal sentido, conforme lo explica (Guillen, C. y Guil, R., 2000), el clima organizacional juega un rol preponderante, pues va a influir en el comportamiento de los colaboradores, los procesos de gestión y el compromiso con la institución, llegando a moldear estas conductas y modificándolas ya sea de forma positiva o negativa, en función al correcto clima organizacional.

Si analizamos el clima organizacional en un ambiente laboral, vamos a poder dilucidar una perspectiva adecuada de cómo se desarrolla la vida cotidiana en tal organización, lo que nos permitiría:

- a) Recopilar información, en relación a la actitud y compromiso de los colaboradores de la organización, verificando las diversas variables o los indicadores que intervienen en la misma.

- b) Acuña información en relación a las condiciones del ambiente laboral.
- c) Fomentar la participación de los colaboradores en las actividades propias de la organización.
- d) Fomentar las vías de comunicación e interrelación entre colaboradores y con los órganos directivos.
- e) Comprender de forma global la estructura y el funcionamiento de la organización y generarnos una opinión global de la misma.

Así, verificar el clima que está viviendo una organización es trascendental por cuanto va a permitir tomar acción en base a los siguientes lineamientos:

- a) La previsión de los planes de actuación o contingencia que se van a desplegar ante un cambio o dificultad que se pueda presentar.
- b) Estructurar el plan de acción que tenga como objetivo el crecimiento de la organización.
- c) Generar un mecanismo efectivo y asertivo de resolución de conflictos.
- d) Gestionar la satisfacción de necesidades y expectativas de los colaboradores y la sociedad en general.

#### **1.5.1.4. Cuestionario y dimensiones de Litwin y Stringer**

(Litwin, G. & Stringer, R. , 1968), en base a la teoría del Clima Organizacional, decidieron diseñar un instrumento que les permitiera adquirir la forma en la que los colaboradores y empleados percibían el clima organizacional de su institución y a su vez obtener las apreciaciones subjetivas de los mismos.

Para tal fin, los autores aplicaron un cuestionario al personal directivo y especializado de cada área o división de una reconocida empresa, siendo veinticinco personas las evaluadas, para luego en base a tal instrumento, formular un nuevo cuestionario basado en 08 categorías y 48 ítems, el que finalmente se redujo a 06 variables y 30 ítems, siendo las variables empleadas, las siguientes:

1. Estructura, a efectos de poder mediar como es que los trabajadores y colaboradores se sienten en relación a las limitaciones que pueden encontrar en su centro de labores, en relación a las normas, procedimientos y regulaciones que puedan encontrar en su centro de funciones.
2. Responsabilidad, en relación a la percepción que se genera en los colaboradores o trabajadores en relación a

no tener que comprobar cada decisión que tomen y actuar como su propio jefe.

3. Riesgo, en relación a los sentimientos de desafío o inseguridad a los que se pueden enfrentar los trabajadores o colaboradores en su ambiente laboral.
4. Recompensa, en cuanto a la percepción de los trabajadores de cuan bien está siendo remunerado su trabajo, y el manejo de los premios, castigos y críticas dentro de la organización.
5. Apoyo y calor, en relación a la percepción de colaboración, compañerismo entre los trabajadores y colaboradores de la organización.
6. Conflicto, la percepción que se pueda crear en los colaboradores o trabajadores de que los órganos de dirección no temen la presencia de un conflicto en sus interrelaciones, y que tienen la capacidad de hacerles frente de forma inmediata.

#### **1.5.1.5. Desarrollo de una medida de clima mejorada**

En un primer momento, el cuestionario en mención se intentó aplicar a efectos de verificar la consistencia de ciertas escalas y la interrelación entre las mismas, obteniendo resultados favorables en cuanto a la consistencia del mismo, no obstante, los autores deseaban un mayor nivel de consistencia en su

cuestionario, por lo que se tomó la decisión de implementar su uso en el ámbito experimental y aplicarlo a verificar el clima organizacional y los efectos que genera en la motivación del personal, a efectos de mejorar el mismo. En tal sentido, lo que se pretendía con la mejora del cuestionario era:

- a) Reducir los índices de superposición en cuanto a las escalas del clima organizacional.
- b) Mejorar la claridad y precisión conceptual de las variables empleadas.
- c) Incrementar un mayor número de escala centrados en el clima organizacional, que no había sido correctamente abarcado en el cuestionario preliminar.

Durante el proceso de perfeccionamiento de tal cuestionario, se realizó una división en relación a las variables de apoyo y calor, además de agregar dos escalas (identidad y estándares), siendo que la primera de ella se encuentra ligada al sentimiento de pertenencia que genere el empleador con la organización y la segunda en relación al interés de los órganos directos de que en la organización haya un desempeño óptimo y eficaz.

Así, al mejorarse el cuestionario, se formuló en base a 09 variables y un total de 43 ítems, procediendo a describir y conceptualizar las variables utilizadas:

1. Estructura, dimensión basada en la normativa de la organización, los procedimientos dentro de la misma, las políticas organizacionales y el orden jerárquico organizacional. Esta dimensión a su vez va representar la apreciación de los colaboradores y trabajadores en relación a los aspectos antes descritos y como deberán orientar su trabajo para su cumplimiento.
2. Responsabilidad, enfocado en la toma de decisiones de forma autónoma por parte de los colaboradores, su compromiso con sus superiores y la institución, autoexigirse en su trabajo y la mejora de sus resultados.
3. Recompensa, en cuanto a la percepción de los trabajadores de cuan bien está siendo remunerado su trabajo, y el manejo de los premios, castigos y críticas dentro de la organización.
4. Riesgo, en relación a los sentimientos de desafío o inseguridad a los que se pueden enfrentar los trabajadores o colaboradores en su ambiente laboral, y en qué medida los directivos de la organización

incentivan a su personal a asumir una serie de riesgos controlados a efectos de lograr los objetivos organizacionales.

5. Relaciones, es la apreciación de los colaboradores o trabajadores de un clima laboral cálido y con correctas interrelaciones entre sus iguales, así como con profesionales de distinto orden jerárquico.
6. Cooperación, es la percepción de los colaboradores de cómo se maneja en una organización el trabajo en equipo y el compromiso de sus pares con el equipo, así como la ayuda que deben de recibir del equipo directivo, debiendo de tomarse en consideración el apoyo mutuo, con pares y con profesionales de distinto orden jerárquico.
7. Estándares de desempeño, es la apreciación de los colaboradores y trabajadores en relación a la firmeza con la que las organizaciones asumen el tema del desempeño laboral, recibir metas claras, así como normas de trabajo y convivencia plenamente estructuradas.
8. Conflictos, es la apreciación que tienen los colaboradores o trabajadores en una organización en relación a como sus compañeros asumen las opiniones que tienden a discrepar, no siendo reacios

a la solución inmediata de un conflicto y la tolerancia mutua.

9. Identidad, en relación a como los colaboradores y trabajadores se sienten parte de una organización y despliegan sus actitudes identificándose con los objetivos organizacionales, los cuales se encuentran en convergencia con sus objetivos propios.

La confiabilidad del cuestionario en mención es de un nivel alto; en el mismo sentido, la pluralidad de variables que nos presenta nos permite apreciar el panorama general de las apreciaciones que tienen los trabajadores y colaboradores, obteniendo un panorama amplio del clima de la organización.

### **1.5.2. COMPETENCIA EMOCIONAL**

(Goleman, 1995), hace referencia a que existen conjuntos que agrupan a las competencias emocionales, basadas en la inteligencia emocional del individuo y que resultan vitales para el éxito dentro de una organización. Asimismo, señala el autor que cuando hablamos de competencia emocional, hacemos referencia a dos grandes factores o subgrupos:

- a) Competencia personal, la cual está basada en factores como la capacidad personal de autorregularse, motivarse y ser consiente de uno mismo.



- b) Competencial social, en cuanto a la capacidad del individuo de poseer habilidades sociales blandas y empatía hacia los demás miembros.

Así, tal como lo señala el autor, referirnos a capacidad emocional es entender la forma en que un individuo conoce sus emociones y se encuentra orientado en la relación con su ambiente. Desde tal óptica, afirmaremos que una persona que presenta una competencia emocional óptima, puede comprender sus emociones, la de sus pares, autocontrolarse y aplicar sus habilidades blandas, siendo que todos estos factores como bien explica Goleman pueden ser adquiridas a lo largo de las vivencias personales, y fortalecerlas a lo largo de la vida.

#### **1.5.2.1. Inteligencia Emocional**

Para (Gardner, 1999), hablar de inteligencia no es solo hacer una remisión al coeficiente intelectual que puede presentar una persona, pues el más alto de los coeficientes, sumado a una baja o nula productividad, no es una muestra de inteligencia. Gardner, nos señala que la inteligencia, es una aptitud biopsicosocial que tienen las personas de interpretar la información que le proporciona su entorno y orientarla a la solución efectiva de problemas o la creación de nuevos productos o tecnologías que permitan satisfacer una necesidad social.

Por su parte, (Salovey, P., & Mayer, J.D., 1990), definen a la inteligencia emocional como aquella capacidad personal de

autocontrolar nuestras propias emociones y sentimientos, así como de las personas que nos rodean, sintetizar y procesar esta información para orientar sus actuaciones, y se encuentra ligada a capacidades personales como la comprensión de sentimientos, la empatía, el autocontrol, la resolución de conflictos, las habilidades blandas, la adaptación, cordialidad, y respeto por los pares.

En trabajos posteriores, (Mayer, Salovey y Caruso, 2000), señalan que la inteligencia emocional, es un modelo de tres ramificaciones que se interrelacionan, entre las que destacan:

1. Percepción emocional, cada individuo está pendiente de sus emociones propias, las puede conocer, percibir y posteriormente expresarlas.
2. Integración emocional, los sentimientos o emociones personales, ingresan a nuestro sistema cognitivo como señales (integración, emoción y cognición).
3. Comprensión emocional, existen señales en las relaciones interpersonales que no son comprendidas con totalidad, lo cual tiene implicancia en la propia relación, tanto en el ámbito del sentimiento percibido, como del significado que le damos al mismo.

La propuesta de (Goleman, 1995), es quizá la más aceptada y popular en relación a la inteligencia emocional, y el núcleo

de su teoría destaca en entender tal concepto como: 1) El conocimiento propio de nuestras emociones, ya lo decía Sócrates en la antigua Grecia “conócete a ti mismo”, siendo trascendental tal situación para poder conocer y sobre todo comprender nuestras propias emociones; 2) El manejo de las emociones, es decir, la capacidad de autocontrol de nuestros pensamientos y sentimientos a efectos de orientarlos a la toma adecuada de decisiones y expresiones en la soledad y en medio de relaciones interpersonales. 3) Automotivación, todas las emociones que experimentamos, pueden ser detonantes de una motivación, por ello tanto la motivación como tales emociones, se encuentran internamente interrelacionadas, poder canalizar ambas perspectivas hacía el alcance de los objetivos organizaciones resulta fundamental para incrementar la productividad y el desempeño; 4) Poder reconocer las emociones de los demás, para lo cual es vital la importancia de las habilidades blandas y actitudes empáticas, las cuales tienen su base en el propio conocimiento de nuestras emociones, una persona con un alto nivel de empatía resulta propicia para ejercer una profesión que brinde ayuda a las demás personas (profesores, psicólogos, orientadores, psicopedagogos, médicos, abogados, etc.); 5) Relacionarse, la facilidad de poder interrelacionarse con las demás personas, demuestra un gran

manejo de emociones, y son la base para desplegar aptitudes de liderazgo y popularidad, mediante un actuar efectivo y suave con los demás.

### **1.5.3. TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (DANIEL GOLEMAN)**

Esta teoría planteada por Goleman en 1995, tiene una estrecha relación con la teoría de las inteligencias múltiples formulada por Garden y señala que los individuos poseemos dos tipos de mente (racional, emocional) y que ambas se encuentran en constante interacción para formar lo que se denomina nuestra vida mental, la mente racional, importa entonces el entendimiento de ser conscientes de qué somos, con la capacidad de reflexionar, meditar y analizar, por lo que su conocimiento puede estar guiado muchas veces por impulsos, ante lo cual aparece la mente emocional, como especie de catalizador, presenta una importancia trascendental (Goleman, 1996).

En todo aspecto de nuestras vidas, no podemos dejar desatendida ninguna de estas mentes, ni generar un orden jerárquico entre ambos, es preferible que tratemos en todo momento de buscar un punto de equilibrio, pues tanto los sentimientos son fundamentales a la hora de decidir adecuadamente, como el raciocinio nos va a permitir comprender en mejor medida nuestros sentimientos; por lo tanto, ambas mentes son fundamentales para nuestra vida y se encuentran complementándose, de tal manera que la falta de una de ellas derivaría en la ineficacia de la otra.

La estrecha relación emoción/raciocinio, se asemeja a lo que en la cotidianidad se entiende como corazón/cerebro, entender de forma personal que algo está bien en nuestro corazón, genera un nivel de convencimiento superior a la simple razonabilidad. Es pues la interrelación de estas dos mentes y su operatividad en conjunto en nuestro actuar, lo que surge como una lumbrera en el camino de nuestra vida.

Es común, la existencia de un balance entre ambas mentes, en el cual las emociones contribuyan a las actividades de nuestro pensamiento racional y a su vez este controle el flujo de energía de nuestras emociones.

Para (Goleman, 1996), como ya se ha señalado Inteligencia Emocional, no es más que la capacidad de autoconocimiento y conocimiento interpersonal, la habilidad para el trabajo con nuestros pares y reconocer sus sentimientos como los nuestros. Asimismo, en un trabajo posterior (Goleman, 1999) señala que la inteligencia emocional, se funda en la presencia de 05 aptitudes fundamentales entre personales y sociales, las cuales procedemos a detallar:

- a) Competencia personal, en relación al autoconocimiento y la percepción que tenemos de nosotros mismos.
  - a. Consciencia personal: en cuanto al conocimiento que presentamos en relación a nuestra persona y nuestras aptitudes, pudiendo destacar:

- Consciencia emocional, para poder percibir nuestras emociones, virtudes y defectos, saber lo que podemos estar sintiendo, conectar nuestros sentimientos y poder expresarlos de forma asertiva por medio de nuestras palabras y comportamiento.
  - Autovaloración, una vez nos conocemos a nosotros mismos y conscientes de nuestro potencial y flaquezas, podemos aprender de las mismas en relación a las experiencias que se nos presenten.
  - Autoconfianza, basada en la seguridad con la que vemos nuestras acciones y la confianza propia en nuestras capacidades, siendo capaces de expresar nuestras ideas y perspectivas en momentos adversos.
- b. Autorregulación, entendida como la capacidad de poder manejar nuestros estados de ánimos, poder controlar nuestros impulsos y potenciar nuestros recursos internos.
- Autocontrol, entendido como la aptitud personal para poder sobrellevar de forma adecuada nuestras emociones e impulsos que puedan generar un conflicto, siendo que al poseer esta capacidad de autocontrolarnos nos tornará en personas equilibradas emocionalmente y con una tendencia positiva a gobernar y controlar las emociones.
  - Confiabilidad, en relación con los criterios de integridad y sinceridad, con aptitudes éticas como directrices para

nuestras actuaciones y permitiéndonos ser merecedores de la confianza de nuestros pares y superiores.

- Integridad, ser íntegros significa poseer un gran sentido de responsabilidad en nuestras acciones, asumir compromisos como objetivos, poder organizarse y cumplir con el trabajo asignado.
  - Adaptabilidad, entendido como la capacidad personal de tomar de buena manera los nuevos desafíos y circunstancias que puede significar un cambio, reorganizar prioridades y adecuarse a nuevas realidades.
  - Innovación, entendida como la capacidad de sentirse satisfecho con el recibo y búsqueda de nuevas ideas, perspectivas e inspiraciones, aportar ideas auténticas y no presentar miedo al momento de asumir una nueva responsabilidad o un nuevo reto.
- c. Motivación, entendida como aquella tendencia emocional que nos va a impulsar al cumplimiento de nuestras metas y objetivos.
- Motivación de logro, es la capacidad de mejorar de formar continua y alcanzar un estándar de excelencia, esta capacidad caracteriza a su portador como una persona exigente y con gran determinación para cumplir los objetivos, afrontar retos nuevos y optar por tomar riesgos

controlados en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos trazados.

- Compromiso, en relación también con la pertenencia al grupo y la organización, caracteriza a personas con capacidad de sacrificio en pos del bien común, buscando siempre el surgimiento de oportunidades que le permitan alcanzar dicho fin.
- Iniciativa, entendida también como una capacidad de respuesta inmediata, el aprovechamiento de las oportunidades que pueden surgir, la capacidad de ir tras los objetivos trazados y poder superar las expectativas que tienen los demás sobre el desempeño, dejar de lado la rutina en la circunstancia necesaria y buscar una forma innovadora de realizar una actividad, así como la perseverancia en sus metas y objetivos personales e institucionales.
- Optimismo, entendido como la capacidad de ser tenaz en la búsqueda de nuestros objetivos, aun cuando se presenten dificultades en el camino, reaccionar de una forma positiva y ver una ventaja en cada contratiempo.

b) Competencia social, en relación a la forma en la cual nos interrelacionamos con nuestros pares y superiores.

d. Empatía, como la capacidad de tener conciencia de las necesidades, sentimientos y preocupaciones que pueden venir presentando las personas de nuestro entorno.



- Comprender a los demás, es decir poder tomar conciencia y poder reconocer los sentimientos de las demás personas, sus preocupaciones e inquietudes y poder en base a ello brindarles la ayuda que necesitan para la solución de las mismas.
  - Orientación a servir, una conducta que va a permitir que las personas podamos reconocer una necesidad en nuestros pares, poder anticiparnos y brindar una forma de satisfacción efectiva de la misma; en el ámbito empresarial, esta aptitud se basa en el trato hacia los clientes, buscando siempre la fidelización de los mismos, en base al servicio recibido.
  - Aprovechar la diversidad, entendido como la capacidad y aptitud de aprovechar las oportunidades que brinda cada persona, y poder respetar su espacio, relacionarnos de forma adecuada, entender y tolerar puntos de vista distintos, y superar prejuicios como la intolerancia .
  - Consciencia política, como la capacidad de poder percibir las emociones y relaciones de cada grupo de trabajo y poder tener la capacidad de comprender las actitudes personales y empresariales, interpretar las realidades personales y organizacionales.
- e. Habilidad social, como la capacidad para poder identificar las respuestas que desean escuchar o recibir las demás personas.

- Capacidad de Influir, mediante la persuasión eficaz y facilidad de convencimiento, captando la atención de las personas con precisión y eficacia en la propuesta de sus ideas.
- Comunicación, entendida como la capacidad de poder transmitir mensajes claros y entendibles, poder recibir y transmitir información, capacidad de escucha, mutua comprensión, sinceridad en la comunicación y apertura a noticias positivas y negativas.
- Liderazgo, entendida como una aptitud que le va a permitir a una persona guiar, inspirar y emitir directrices sobre un grupo de personas, mediante conductas entusiastas y enfocándose en el correcto desempeño de cada uno de las personas a su cargo.
- Catalización del cambio, entendido como la capacidad de detectar la necesidad de cambio dentro de la organización, así como promoverlo y motivar a los demás a inclinarse por dicho cambio, moldeando su comportamiento.
- Establecer vínculos, generar lazos interpersonales sólidos permiten generar redes de contactos ventajosas, a la vez que se consolidan a la par las relaciones amicales y laborales.
- Resolución de conflictos, capacidad que tienen las personas para hacerle frente a los conflictos que surjan en el ambiente laboral y solucionarlos de la manera más adecuada,

promueven el debate y la confrontación abierta de ideas a efecto de que la decisión o solución que se tome, deje a las partes en conflicto en igual grado de satisfacción.

- Colaboración y cooperación, a efectos de fomentar un trabajo colectivo adecuado que permita perseguir de forma eficaz las metas institucionales, mediante la socialización de los planes institucionales, la amistad en el ambiente laboral y el apoyo y motivación mutuo.
- Habilidades de equipo, generar una pertenencia al grupo en pos del beneficio institucional, centrándose en valores como el apoyo mutuo, el respeto, la colaboración y la motivación con la que se realizan las actividades, lo cual generará un clima de buen grupo, repercutiendo a su vez en el éxito organizacional.

#### **1.5.4. TEORÍA DE LOS SISTEMAS DE LIKERT**

Según el pensamiento de Likert, las actitudes que muestran los colaboradores o trabajadores en un ambiente laboral va a depender también del comportamiento de los órganos administrativos y del ambiente laboral en el que se desenvuelvan, pues como sostiene, el comportamiento humano en cualquiera de las situaciones siempre va a ser condicionada en relación a la percepción que tiene del ambiente en donde se despliega la situación, ello en referencia a la realidad subjetiva (percibida por el colaborador) que dista muchas veces de la realidad objetiva (presente en el ambiente laboral), en tal sentido señala Likert

que así como la realidad va a injerir en la percepción de los colaboradores, esta percepción va a influir en el comportamiento que demuestren los colaboradores en tal realidad; para tal fin, podríamos señalar a cuatro factores que podrían explicar la interpretación personal de los colaboradores en relación al clima laboral y porque en muchas oportunidades esta varía de colaborador en colaborador, siendo los siguientes:

1. Circunstancias relacionadas con la conformación misma de la organización, su estructura, el contexto y la tecnología con la que se cuente.
2. El cargo que ocupa la persona consultada, su posición en la organización y la contraprestación económica que recibe por sus labores.
3. El factor interno personal, tales como la satisfacción que encuentre en el trabajo que realiza, su tipo de personalidad y las conductas y actitudes que demuestre.
4. La percepción de los pares, así como superiores jerárquicos y subordinados del clima laboral de la organización.

Si entramos a profundizar en el tema, esta teoría nos propone la existencia de tres grupos de variables que van a condicionar la estructura y características propias de una organización, entre ellas tenemos las variables causales, intermediarias y finales. Así, tenemos:

- a) Variables Causales, las cuales van a verificar la evolución que pueden presentar una organización y los resultados que se pueden

destacar producto de tal evolución, se trata de variables independientes que pueden sufrir una modificación en función a las actitudes o cambios que puedan introducir los directivos de la organización. En tal sentido, en este tipo de variables podemos encontrar dos características primordiales:

1. Son pasibles de ser mutadas o variadas por los integrantes del equipo administrativo de la organización, los cuales además de modificarlas pueden optar por incluir componentes.
  2. Representan variables independientes (en una relación de causalidad), por lo que su variación, alteración o modificación conlleva a la variación de otras variables, por lo que, si permanecen inmutables, no recibiendo injerencia de otras variables.
- b) Variables intermediarias, son aquellas que nos van a mostrar el panorama en relación a la salud y el estado de una organización, en relación a la actitud de los colaboradores, el rendimiento que pueden presentar, la asertividad en la comunicación, entre otros factores, los cuales se toman en cuenta para forjar los procesos de gestión en la organización.
- c) Variables finales, constituidas por variables dependientes de las variables antes mencionadas, van a mostrarnos los resultados que se han obtenido en la organización, la eficacia en el trabajo, el nivel de productividad y rendimiento económico.

La fusión de las variables antes descritas y su interacción va a generar dos grandes tipos de climas a nivel organizacional y subniveles, pudiendo adoptar la forma de climas laborales de corte autoritario, así como de climas laborales participativos, en función a las características propias de los colaboradores, órganos directivos y demás miembros de la organización.

(Dessler, 1979) señala que el clima organizacional, al ser tratado como una variable de causalidad o con un rango de independencia, demuestra su incidencia en la motivación de los trabajadores, lo satisfechos que se encuentran en sus empleos y en consecuencia el rendimiento que van a tener en el mismo. Por su lado, si lo tomamos como unas variables interpuesta, va a denotar una mediación entre el liderazgo de los órganos directivos, el aprecio o rechazo a las actividades laborales y su implicancia en el rendimiento y eficacia de los trabajadores; mientras que, al enfocarnos en el clima como una variable de corte dependiente, nos va a demostrar que factores como el liderazgo, la estructura de la organización van a presentar una injerencia directa.

## **Tipos de sistema**

(Brunet, 2011), en su libro acerca del clima del trabajo en las organizaciones, nos hace referencia a los sistemas que había descrito la teoría de Likert, entre ellos:

**Sistema I – Autoritarismo explotador**, en este tipo de sistema impera la desconfianza por parte del director en sus colaboradores, lo que hace que tome la mayor parte de las decisiones y simplemente las distribuya entre su personal, los cuales operan en un clima de temor e intimidación, siendo generalmente amenazados, un clima con escasas recompensas en un sistema encasillado a cumplir las órdenes directivas.

**Sistema II – Autoritarismo paternalista**, en este tipo sistemas de trabajo, existe una suerte de condescendencia entre empleador y empleado, siendo el primero de estos el que adopta la mayoría de las decisiones, pero pudiendo delegar algunas a sus subordinados, utilizando un sistema de recompensa-castigo, tal cual un amo-siervo, en la relación con sus trabajadores como forma de motivación, en este sistema la delegación de pequeñas decisiones a los sistemas inferiores puede generar la apariencia de un clima de tipo participativo, aunque en realidad las decisiones de mayor importancia siguen siendo exclusivas de los órganos directivos.

**Sistema III – Consultivo**, en este tipo de sistemas la participación de los empleados ha generado una confianza en los órganos de dirección, las decisiones primordiales se toman aún en estos órganos, pero se delega capacidad de decidir en niveles inferiores, utilizando un sistema

de motivación en el cual se trata de buscar que los trabajadores se sientan estimados y reconocidos, existe una correcta interacción, en un clima dinámico y de confianza.

**Sistema IV – Participación en grupo**, en este sistema los trabajadores han logrado plena confianza, los procesos de toma de decisiones han sido repartidos a lo largo de toda la organización y cada uno de sus niveles, existe un clima adecuado de comunicación entre pares, con superiores y subordinados, existiendo entre todos ellos una relación de amistad y confianza que potencia el clima laboral a efectos de perseguir los objetivos institucionales de la empresa u organización, demostrando una planeación estratégica y la sinergia del grupo para adaptarse a la misma.

#### **1.5.5. MODELO EXPLICATIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER**

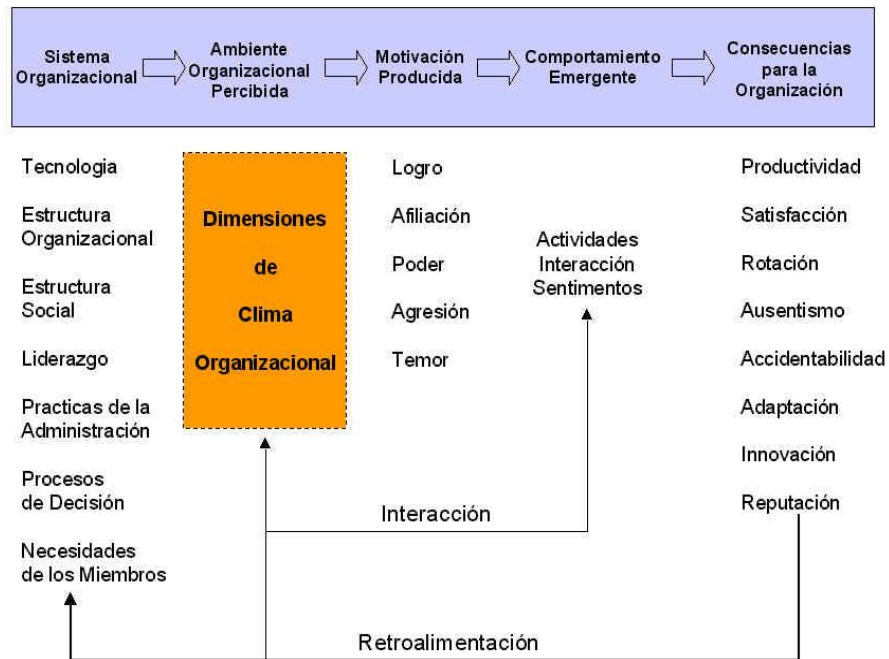
Ahora corresponde hacer referencia al modelo que en la actualidad se acepta por la colectividad científica para explicar el clima laboral, el cual nos va a permitir conocer el panorama del clima organizacional de una institución, la estructura que presenta, su sistema de dirección y decisión, el liderazgo con el que se asumen las mismas, entre otros, los cuales se miden en base a percibir como es que los trabajadores de la misma interpretan o perciben la realidad del clima laboral en donde se desempeñan, lo cual tiene repercusiones de forma positiva en su rendimiento, motivación y sobre todo en la productividad y eficacia de la organización en la búsqueda de sus objetivos.



Litwin y Stringer en (Goncalves, 2000), proponen que el modelo de clima laboral en una organización debe estar de acuerdo al modelo que se propone en la Ilustración 1. Según, (Goncalves, 2000), basándonos en tal perspectiva, el clima dentro de una organización, se basa en factores como la capacidad de decidir, liderar y estructurar, por ello, al evaluar el clima lo que vamos a obtener es la percepción de los trabajadores de la organización en la que se desempeñan.

Las características que presente el sistema de gestión y organización de una institución, va a incidir de forma directa en la motivación de sus colaboradores, y de forma indirecta en su comportamiento, el cual va a repercutir a su vez en la organización, por ejemplo, un comportamiento positivo que derive de una motivación adecuada traerá consigo productividad, eficacia, rendimiento, entre otros factores, mientras que un comportamiento negativo, producto de una mala percepción del ambiente organizacional puede derivar en todo lo contrario.

## Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer



El modelo que presenta la Ilustración 1, es el más aceptado en la actualidad y sirve para verificar la incidencia del clima organizacional, ya que este no depende únicamente de la estructura que presente, sino también de los procesos y las conductas de los colaboradores y directivos.

## 1.6. PROPUESTA TEÓRICA

### PROGRAMA DE COMPETENCIAS EMOCIONALES

#### 1.6.1. GENERALIDADES

Organización	:	“Túpac Amaru”
Lugar	:	Chiclayo - Tumbán
Nivel	:	Educación Básica Regular
Año	:	2018
Investigadora	:	Elena del Carmen Hume Lachos

#### 1.6.2. OBJETIVOS

##### General

- Buscar el mejoramiento del clima laboral organizacional en la I.E. “Túpac Amaru” – Tumbán - Chiclayo

### **Específicos**

- Desarrollar las competencias emocionales en el personal docente de la Institución.
- Mejorar las dimensiones que supone clima organizacional

### **1.6.3. BASE TEÓRICA**

El presente programa encuentra su sustento en las siguientes teóricas:

#### **a) Teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman.**

Según lo estipula (Goleman, 1995), hablar de inteligencia emocional es hablar de:

- 1) El conocimiento propio de nuestras emociones, ya lo decía Sócrates en la antigua Grecia “conócete a ti mismo”, siendo trascendental tal situación para poder conocer y sobre todo comprender nuestras propias emociones;
- 2) El manejo de las emociones, es decir, la capacidad de autocontrol de nuestros pensamientos y sentimientos a efectos de orientarlos a la toma adecuada de decisiones y expresiones en la soledad y en medio de relaciones interpersonales;
- 3) Automotivación, todas las emociones que experimentamos, pueden ser detonantes de una emoción, por ello tanto la motivación como tales emociones, se encuentran internamente interrelacionadas, poder canalizar ambas perspectivas hacia el alcance de los objetivos organizaciones resulta fundamental para incrementar la productividad y el desempeño;
- 4) Poder reconocer las emociones de los demás, para lo cual es vital la importancia de las habilidades blandas y actitudes empáticas, las cuales tienen su base en el propio conocimiento de nuestras emociones, una persona con un alto nivel de empatía resulta propicia para ejercer una profesión que brinde ayuda a las demás personas (profesores, psicólogos, orientadores, psicopedagogos, médicos, abogados, etc.);

5) Relacionarse, la facilidad de poder interrelacionarse con las demás personas, demuestra un gran manejo de emociones, y son la base para desplegar aptitudes de liderazgo y popularidad, mediante un actuar efectivo y suave con los demás.

#### **b) Teoría de los sistemas de Likert**

Según el pensamiento de Likert, las actitudes que muestran los colaboradores o trabajadores en un ambiente laboral va a depender también del comportamiento de los órganos administrativos y del ambiente laboral en el que se desenvuelvan, pues como sostiene, el comportamiento humano en cualquiera de las situaciones siempre va a ser condicionada en relación a la percepción que tiene del ambiente en donde se despliega la situación, ello en referencia a la realidad subjetiva (percibida por el colaborador) que dista muchas veces de la realidad objetiva (presente en el ambiente laboral), en tal sentido señala Likert que así como la realidad va a injerir en la percepción de los colaboradores, esta percepción va a influir en el comportamiento que demuestren los colaboradores en tal realidad; para tal fin, podríamos señalar a cuatro factores que podrían explicar la interpretación personal de los colaboradores en relación al clima laboral y porque en muchas oportunidades esta varía de colaborador en colaborador, siendo los siguientes:

- 1) Circunstancias relacionadas con la conformación misma de la organización, su estructura, el contexto y la tecnología con la que se cuenta.
- 2) El cargo que ocupa la persona consultada, su posición en la organización y la contraprestación económica que recibe por sus labores.
- 3) El factor interno personal, tales como la satisfacción que encuentre en el trabajo que realiza, su tipo de personalidad y las conductas y actitudes que demuestre.
- 4) La percepción de los pares, así como superiores jerárquicos y subordinados del clima laboral de la organización.

**c) Dimensiones del clima organizacional elaborados por Litwin y Stringer**

Ambos autores, ha propuesto un esquema en base a 09 dimensiones, que nos van a permitir verificar el clima laboral organizacional que presenta la Institución, siendo los siguientes: i) Estructura; ii) Responsabilidad; iii) Recompensa; iv) Riesgo; v) Relaciones; vi) Apoyo; vii) Desempeño; viii) Conflicto y ix) Identidad.

## 1.6.4. ESQUEMA DE LA PROPUESTA

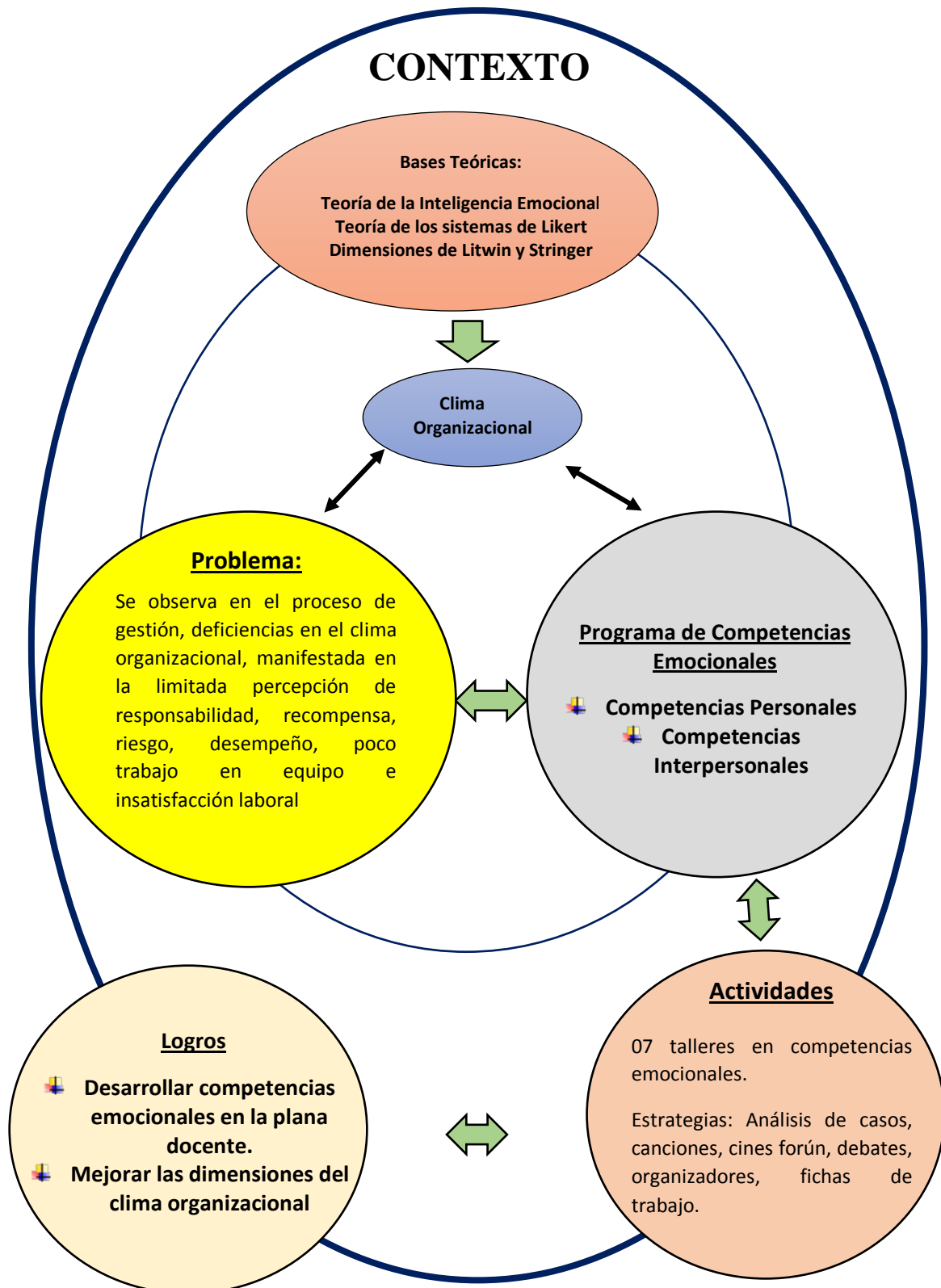


Ilustración 2. Esquema de Propuesta

### 1.6.5. RECURSOS EMPLEADOS

- Recursos Humanos : Personal directivo y plana docente
- Materiales : Hojas Bond, Videos, Pc, Multimedia, Plumón, Papelógrafos, Fichas, Cintas
- Económicos : Proyecto autofinanciado

### 1.6.6. ESTRUCTURA METODOLÓGICA

Para el presente trabajo se va a emplear la siguiente metodología:

- M. Activa, en cuanto se va a enfocar en las dinámicas de grupo y trabajos que verifiquen su interacción, uso de técnicas activas, que contribuyan a la intervención individual y colectiva de los integrantes, mediante talleres, dinámicas y estrategias que fomenten la motivación y lectura.
- M. Experimental, siguiendo una tendencia casuística, se basa en el fomento de las vivencias y experiencias de la persona, para partir de ello en la medida que sea posible.
- M. Crítica, la cual va a permitir que se disipen falsas percepciones y promueva una reflexión y análisis de lo estudiado, generando la toma de conciencia de las opiniones, creencias, actitudes y valores a efectos de aplicar un contraste con los demás.

### 1.6.7. Programación

La cual se llevará a cabo de la siguiente manera:

<b>Competencia de Inteligencia emocional</b>	<b>Dimensión del Clima Organizacional</b>	<b>Taller</b>	<b>Tiempo</b>
Autoconocimiento	Identidad	Desarrollo mi identidad personal	5 h.
	Identidad	Desarrollo mi identidad profesional y cultural	5 h.

	Responsabilidad	Fortalezco mi autoestima	5 h.
Auto regulación	Riesgo	Controlo mi ira	5 h.
Empatía	Relaciones/ Calor	Me relaciono interculturalmente	5 h.
Habilidades sociales	Cooperación/ Apoyo	Me Comunico Asertivamente	5h
	Conflicto	Resuelvo conflictos	5h

### 1.6.8. DESARROLLO DE TALLERES

#### Taller 1: Desarrollo mi identidad personal

##### 1. Objetivos

- Desarrollar la competencia del autoconocimiento
- Mejorar la identidad en el clima organizacional

##### 2. Materiales

- Fichas de reflexión y cuestionarios
- Canción “Discúlpeme, pero no” de Martín Valverde Ficha de evaluación
- Plumones, pizarras, equipos multimedia, Pc.

##### 3. Actividades

###### a. Inicio

- Se da las instrucciones previas del taller en el que se pretende un mejor conocimiento, para lo que se requiere la concentración y valoración del momento
- El facilitador reproduce la canción “Discúlpeme, pero no” de Martín Valverde
- Los participantes analizan la canción (Anexo 3)



- En plenaria, promueve la participación voluntaria respecto al mensaje de la lectura
- De manera individual resuelven el cuestionario del Anexo 3
- Los participantes voluntariamente dan sus respuestas dándose un debate bajo la dirección del facilitador

**b. Desarrollo**

- El facilitador reproduce el film “El circo de las mariposas”
- El facilitador realiza una pregunta en cuanto al significado que se puede rescatar del film proyectado, para que luego los participantes den su respuesta en una lluvia de ideas.
- Los participantes se reúnen en equipos y resuelven la actividad de Cine-fórum: “El circo de la mariposa” (Anexo 4)
- Un representante de cada equipo da a conocer sus respuestas
- El facilitador realiza las siguientes preguntas:
  - ¿Se debe evitar el etiquetamiento, y tentarnos por ver el potencial de los demás? ¿Es necesario conocer nuestras fortalezas y debilidades? ¿Por qué?
  - ¿Qué es la identidad personal? ¿Cuáles son sus componentes?
- Los participantes voluntariamente dan sus respuestas
- El facilitador indica a los participantes que lean la ficha trabajo “Identidad Personal” (anexo 5). Luego con la intervención de los participantes profundiza en el tema.

**c. Cierre**

- Se solicita a los participantes que propongan algunas conclusiones sobre el tema que ha tratado el taller.

- El facilitador resalta la importancia de realizar una autoevaluación en relación a los temas tratados en el taller y las sensaciones que hayan podido experimentar, indica a los participantes que resuelvan la Ficha de evaluación (Anexo 6).

## **Taller 2: Me identifico profesional y culturalmente**

### **1. Objetivos**

- Desarrollar la competencia del autoconocimiento
- Mejorar la identidad en el clima organizacional

### **2. Materiales**

- Ficha trabajo “Identidad profesional y cultural”
- Canción “Me olvide de vivir”
- Ficha de evaluación
- Pizarra, plumón

### **3. Actividades**

#### **a. Inicio**

- El facilitador pide opiniones sobre la ficha de evaluación del taller anterior, algunos participantes socializan al aula sus respuestas (describen a partir de su perfil, su forma de ser)
- El facilitador reproduce la canción “Me olvide de vivir” del cantautor Julio Iglesias.
- Los participantes analizan la canción (Anexo 7)
- En plenaria, promueve la participación voluntaria respecto al mensaje de la lectura
- El facilitador pide a los participantes que recuerden alguna experiencia de su vida, y señalen ¿Por qué se olvidaron de vivir?
- Los participantes voluntariamente dan sus respuestas dándose un debate bajo la dirección del facilitador

## **b. Desarrollo**

- El facilitador realiza las siguientes preguntas:
- ¿Es necesario conocer nuestras fortalezas y debilidades en nuestras actitudes sociales? ¿Por qué?
- ¿Qué es la identidad profesional? ¿Qué es la identidad cultural?
- El facilitador reproduce la película “Apóyate en mí”
- El facilitador realiza una pregunta en cuanto a cuál sería el significado del video reproducido y los participantes dan su respuesta en una lluvia de ideas
- Los participantes se reúnen en equipos y resuelven el cuestionario de la actividad de Cine-fórum: “Apóyate en mi” (Anexo 8)
- Un representante de cada equipo da a conocer sus respuestas
- El facilitador absuelve dudas y aclara los conceptos de identidad profesional y cultural
- Con ayuda del facilitador realizan en la pizarra un gráfico relacional entre la identidad cultural y profesional.

## **c. Cierre**

- Se solicita a los participantes que propongan algunas conclusiones sobre el tema que ha tratado el taller.
- El facilitador resalta la importancia de realizar una autoevaluación en relación a los temas tratados en el taller y las sensaciones que hayan podido experimentar, indica a los participantes que resuelvan la Ficha de evaluación (Anexo 9).

## **Taller 3: Fortalezco mi autoestima**

### **1. Objetivos**

- Desarrollar la competencia del autoconocimiento
- Mejorar la responsabilidad en el clima organizacional

## **2. Materiales**

- Ficha de trabajo “Autoestima y Autoafirmación”
- Ficha de evaluación
- Pizarra, plumón

## **3. Actividades**

### **a. Inicio**

- El facilitador pide opiniones sobre la ficha de evaluación del taller anterior, algunos participantes socializan al aula sus conclusiones
- El facilitador reproduce la canción “Perdido en la oscuridad” de Tito Nieves
- Los participantes analizan la canción (Anexo 10)
- En plenaria, promueve la participación voluntaria respecto al mensaje de la canción
- El facilitador pide a los participantes que respondan individualmente las preguntas del cuestionario (Anexo 10)
- Los participantes voluntariamente dan sus respuestas dándose un debate bajo la dirección del facilitador

### **b. Desarrollo**

- El facilitador realiza las siguientes preguntas:
- ¿Es necesario tratarse bien? ¿Por qué?
- ¿Qué es la autoestima? ¿Cuáles son sus componentes?
- Los participantes voluntariamente dan sus respuestas
- El facilitador reproduce la película “El estudiante”
- El facilitador realiza una pregunta en cuanto a cuál sería el significado del video reproducido y los participantes dan su respuesta en una lluvia de ideas
- Los participantes se reúnen en equipos y resuelven el cuestionario de la actividad de Cine-fórum (Anexo 11)
- Un representante de cada equipo expone sus respuestas al aula

- El facilitador indica a los participantes que lean la ficha de trabajo “Autoestima y Autoafirmación” (anexo 12). Luego en equipo resuelven Actividad: “Desarrolla tu autoafirmación”
- Un representante de cada equipo expone sus respuestas al aula
- El facilitador dirige las exposiciones, aclara dudas y profundiza en el tema

**c. Cierre**

- Se solicita a los participantes que propongan algunas conclusiones sobre el tema que ha tratado el taller.
- El facilitador resalta la importancia de realizar una autoevaluación en relación a los temas tratados en el taller y las sensaciones que hayan podido experimentar, indica a los participantes que resuelvan la Ficha de evaluación (Anexo 13)

**Taller 4: Controla mi ira**

**1. Objetivos**

- Desarrollar la competencia de la autorregulación
- Mejorar el riesgo en el clima organizacional

**2. Materiales**

- Plumón, Pizarra, Cuaderno de trabajo, cartillas

**3. Actividades**

**a. Actividades de exploración y motivación**

- El director del Taller expondrá narrando el siguiente caso:  
“María, una solicita un permiso médico al director de la institución, para acudir a una cita, pero su solicitud es rechazada señalándole que debe organizar un concurso de ensayos”

- A continuación, se les solicita a los intervinientes que contesten en un cuaderno, las siguientes interrogantes: a) ¿Cómo reaccionarías en su lugar? ¿Por qué, qué opinas?
- Se solicitará que algunos participantes (2-3) socialicen sus respuestas, para a continuación, preguntarle al auditorio en qué situaciones perciben frustración y de dónde provienen, de casa o la escuela, solicitando ejemplos.

#### **b. Desarrollo**

- Se solicitará que los participantes aporten definiendo el concepto de ira de forma voluntaria, para luego generar una definición.
- A continuación, se tratará de explicar a los presentes que nuestras reacciones de ira, se pueden reducir mediante autoinstrucciones aplicadas en tales circunstancias.
- Se le entregará a cada participante el registro de autoinstrucciones (Anexo 14), para luego cuestionarlos en cuanto a si perciben que dichos mensajes tendrán injerencia en la ira que se pueda sentir, solicitando explicaciones y ejemplos.
- Se solicitará la conformación de equipos de 05 integrantes, se designará un coordinador por equipo al que se le brindaran una copia con diversas situaciones (Anexo 15), ello con el objetivo de incentivar un correcto control de la ira, debiendo elegir el autoinstructivo que prefieren aplicar en cada situación, para lo cual pueden utilizar el registro brindado o crear una nueva instrucción.
- Los integrantes del equipo, plantean la investigación del tema y la división del trabajo, cada uno de los miembros recibe una situación, la socializa con el grupo, el cual lo resume y una vez interiorizado, lo expone en la clase.
- Un representante de cada grupo de trabajo, presenta su trabajo.

- Para culminar, se explicará que si bien es cierto nuestros pensamientos pueden aumentar nuestros niveles de cólera, también las autoinstrucciones positivas, nos pueden ayudar a reducirlos.

**c. Cierre**

- Los participantes contestan las siguientes interrogantes
  - ¿En qué consiste la ira?
  - ¿Qué pensamientos anteceden a la ira?
  - ¿Cómo ayudan las autoinstrucciones para el control de la ira?

**Taller 5: Me relaciono interculturalmente**

**1. Objetivos**

- Desarrollar la competencia de la empatía
- Mejorar las relaciones interpersonales en el clima organizacional

**1. Materiales**

- Ficha de trabajo “Interculturalidad”
- Ficha de evaluación
- Pizarra, plumón

**2. Actividades**

**a. Inicio**

- El facilitador pide opiniones sobre la ficha de evaluación del taller anterior, algunos participantes socializan al aula sus conclusiones
- El facilitador indica que taller nos permitirá tener una mejor sincronía con los demás, destacando la importancia de la concentración y la valoración del momento.
- El facilitador les indica analicen la lectura; “La educación y la lucha contra las exclusiones” (Anexo 16).

- Los participantes voluntariamente dan sus comentarios sobre la lectura dándose un debate bajo la dirección del facilitador

- El facilitador realiza las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las diferencias en cultura que se pueden apreciar en nuestra región?; ¿Se cumple con brindarle un respeto a tales diferencias?; ¿Qué grupo de personas son las más agredidas en la región?; ¿Qué causa el irrespeto en relación a la indiferencia?; ¿Qué consecuencias se presentan? ¿En dónde está la falla?

Para ello, los participantes voluntariamente dan sus respuestas.

#### **b. Desarrollo**

- El facilitador reproduce la película “Los Coristas”
- El facilitador realiza la pregunta ¿qué significado puede tener el vídeo que hemos visto? Los participantes dan su respuesta en una lluvia de ideas
- Los participantes se reúnen en equipos y resuelven el cuestionario de la actividad de Cine-fórum (Anexo 17)
- Un representante de cada equipo da a conocer sus respuestas
- El facilitador indica a los participantes que lean la ficha de trabajo “Interculturalidad” (Anexo 18). Luego en equipo resuelven actividades propuestas
- Un representante de cada equipo expone sus respuestas al aula
- El facilitador dirige las exposiciones, aclara dudas y profundiza en el tema

#### **c. Cierre**

- Se solicita a los participantes que formulen algunas conclusiones de lo trabajado en el taller.



- El facilitador resalta la importancia de realizar una evaluación personal de todo lo tratado y vivido en esta sesión, indica a los participantes que resuelvan la Ficha de evaluación (Anexo 19)

## **Taller 6: Me comunico asertivamente**

### **1. Objetivos**

- Desarrollar la competencia de Habilidades sociales
- Mejorar la cooperación en el clima organizacional

### **2. Materiales**

- Ficha de trabajo “Comunicación asertiva”
- Ficha de evaluación
- Pizarra, plumón

### **3. Actividades**

#### **a. Inicio**

- El facilitador pide opiniones sobre la ficha de evaluación del taller anterior, algunos participantes socializan al aula sus conclusiones
- El facilitador indica que el presente taller nos ayudará a sintonizar mejor con otras personas. Por ello, es importante concentrarnos y valorar el momento.
- El facilitador les indica analicen la ficha de análisis de caso: Maggie Lindbergh (Anexo 20)
- Se solicita a los participantes que respondan individualmente al cuestionario sobre el caso analizado
- Los participantes voluntariamente dan sus respuestas dándose un debate bajo la dirección del facilitador

#### **b. Desarrollo**

- El facilitador realiza las siguientes preguntas:
- ¿Nuestras posturas sociales determinan la forma de comunicarnos? ¿Qué es la comunicación asertiva? ¿Qué técnicas se pueden emplear para ejercerla?

- Los participantes voluntariamente dan sus respuestas
- El facilitador reproduce la película “Alma de surfista”
- El facilitador realiza la pregunta ¿qué significado puede tener el vídeo que hemos visto? Los participantes dan su respuesta en una lluvia de ideas
- Los participantes se reúnen en equipos y resuelven el cuestionario de la actividad de Cine-fórum (Anexo 21)
- Un representante de cada equipo da a conocer sus respuestas
- El facilitador indica a los participantes que lean la ficha de trabajo “Comunicación asertiva” (anexo 22). Luego en equipo resuelven la actividad propuesta
- Un representante de cada equipo expone su situación propuesta
- El facilitador dirige las exposiciones, aclara dudas y profundiza en el tema

#### **c. Cierre**

- Se solicita a los participantes que formulen algunas conclusiones de lo trabajado en el taller.
- El facilitador resalta la importancia de realizar una evaluación personal de todo lo tratado y vivido en esta sesión, indica a los participantes que resuelvan la Ficha de evaluación (Anexo 23)

### **Taller 7: “Manejando conflictos”**

#### **1. Objetivo**

- Desarrollar la competencia de Habilidades sociales
- Mejorar el conflicto en el clima organizacional

#### **2. Materiales empleados**

- Plumón, Cuaderno, Pizarra

#### **3. Actividades**

##### **a. Inicio**

- Se les propone a los intervinientes que individualmente, lleguen a una reflexión en base al cuestionario que se les presenta (anexo 24).
- Finalizado ello, se formarán grupos de trabajo, para socializar las respuestas, y algunos las fundamentarán.
- En grupos darán respuesta al cuestionario grupal (Anexo 24)
- Se formularán las siguientes interrogantes:
  - ¿Cuál es la razón de ser de un conflicto?
  - ¿Qué pasos se deben seguir para darle una solución?

**b. Desarrollo**

- El facilitador indica a los participantes que lean la ficha de trabajo “Resolución de conflictos” (anexo 25). Luego en equipo resuelven la actividad propuesta
- Un representante de cada equipo expone su situación propuesta de resolución de conflictos
- El facilitador dirige las exposiciones, aclara dudas y profundiza en el tema

**c. Cierre**

- Una vez, que se han culminado con las sustentaciones, se ofrecen una serie de conclusiones y recomendaciones.
- Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

## **II. CAPITULO II: MÉTODOS Y MATERIALES.**

### **2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En atención a la finalidad de la investigación a realizar, conviene emplear un tipo de investigación descriptiva – propositiva, en relación al nivel de conocimiento, por lo que se pretende en un primer momento exponer e interpretar la realidad problemática que se ha propuesto en función al marco teórico previamente señalado, establecer una adecuada contrastación de los mismos, para proceder a efectuar la propuesta de un programa que incentive y potencie las competencias emocionales que pueden mejorar el clima organizacional laboral en la Institución Educativa Túpac Amaru, de la ciudad de Tumbes, en la provincia de Tumbes.

(Tamayo, 2006), refiere que una investigación de corte descriptivo en lo que se centra es en la recopilación de datos, información y estadísticas, para su posterior análisis e interpretación en base a la realidad que se está estudiando y la hipótesis o las hipótesis que se hayan podido plantear, siendo una investigación no experimental en la que no se requiere la operacionabilidad de las variables.

La investigación propositiva por su parte se particulariza por lograr nuevo conocimiento, en base a la investigación que se ha desplegado, así en la presente investigación, la investigación propositiva se justifica en relación al déficit en el clima organizacional encontrado en la institución estudiada, la cual una vez que ha sido comprendida en base a la recopilación de los datos obtenidos, se deberá efectuar una propuesta que tienda a mejorarlos y encontrar una solución que brinde mejora al contexto específico.

## **2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Acorde a los fines de la investigación se va a utilizar un diseño de corte no experimental, sin operabilidad de variables, ni control de las mismas, simplemente se va a analizar, evaluar y diagnosticar las mismas, contrastarlos con la realidad problemática que se presenta, el marco teórico con el que se cuenta y determinar la correspondencia o no, debiendo emplear un diseño no experimental de corte transversal.

(Hernández Sampieri, 2003), al referirse al diseño transversal, señala que consiste en la recolección de datos en un momento único, a efectos de describir las variables con la que se cuenta, y determinar la incidencia con la realidad problemática que se cuenta y las teorías que sustentan la investigación.

En la presente investigación se justifica el uso del citado diseño a efectos de poder dilucidar el clima organizacional laboral en la Institución Educativa Túpac Amaru, de la ciudad de Tumbayaco, en la provincia de Chiclayo, desde la perspectiva del personal que allí labora durante un mismo periodo de tiempo, tomar datos, arribar a conclusiones de tal situación y poder formular luego una propuesta.

## **2.3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación y sus fines se ha seguido un método de investigación Empírico-Analítico, en cuanto lo que se va a realizar es una observación de la realidad problemática, la recolección de datos y proceder a su análisis estadístico que nos permita una mejor comprensión del mismo, la identificación de sus particularidades y tener en claro sobre qué puntos del mismo se puede generar un cambio, como sucede en la presente investigación

que pretende una mejora en el clima organizacional laboral en la Institución Educativa Túpac Amaru, de la ciudad de Tumbayaco, en la provincia de Chiclayo.

#### **2.4. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Para hablar de población dentro de una investigación, debemos referirnos al universo que va a participar en la misma, siendo la población un concepto amplio que comprende el conjunto de personas a estudiar o evaluar, de la cual en la mayoría de investigaciones corresponde extraer una muestra para el análisis y contrastación; no obstante, en atención a los fines de la presente investigación y en concordancia con lo señalado por (Castro, 2003), en poblaciones cuyo número no supere 50 individuos, esta va a ser igual a la muestra (pág. 69).

En tal sentido, la población de la presente investigación va a estar comprendida por el personal directivo y la plana docente de la Institución Educativa Túpac Amaru, de la ciudad de Tumbayaco, en la provincia de Chiclayo, obteniendo una población de 20 individuos los cuales van a ser sometidos a una serie de cuestionarios y talleres, a efectos de obtener la información relevante para la investigación y en base a ello desarrollar un programa efectivo para el mejoramiento del clima laboral en dicha organización.

#### **2.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas de recolección de datos, están conformadas por un conjunto de actividades y procedimientos que le van a permitir al investigador hacerse de la información que requiere para poder alcanzar el objeto de su investigación, valiéndose para ello de una serie de instrumentos, en ese sentido para la

presente investigación se han optado por utilizar las siguientes técnicas de recolección de datos:

### **2.5.1. OBSERVACIÓN**

Como su mismo nombre lo indica, en lo que consiste esta técnica de recolección de datos es en apreciar con cierta proximidad la realidad problemática que vamos a estudiar o analizar en una investigación, a efectos de poder obtener información que nos resulte relevante para poder cumplir con los objetivos de las mismas.

### **2.5.2. ENCUESTA**

La encuesta es un método de recolección de datos que permite por medio del sondeo y la aplicación de un cuestionario, conocer las preferencias y perspectivas de un determinado grupo de personas en relación a un fenómeno o realidad problemática en la que se encuentren inmersa o con la que hayan tenido contacto, para luego analizar la información obtenida de forma estadística.

## **2.6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Un instrumento de recolección de datos representa un recurso del cual se va a servir un investigador a efectos de poder aplicar una técnica de recolección de datos y poder sistematizar la información que va a ir obteniendo de los actos de investigación que pueda ir desplegando, facilitando el orden y la practicidad en la investigación, siendo así, para la presente investigación el instrumento utilizado a sido:

### **2.6.1. EL CUESTIONARIO**

Definido como aquel instrumento de una investigación, conformado por un conjunto de interrogantes, ítems e indicadores que van a permitir al investigador recoger una información de forma celer y ordenada. En su mayoría, los cuestionarios suelen contener preguntas abiertas o cerradas, lo cual va a depender del objeto de la investigación y de la información que se pretenda obtener.

### **2.7. SISTEMA DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

La presente investigación ha contado con la asesoría de un estadista para la aplicación del programa estadístico SPSS que viene a ser un sistema amplio y flexible de análisis estadístico y gestión de información para el análisis cuantitativo.



### III. CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. RESULTADOS

##### 3.1.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En la Tabla 1 vamos a poder apreciar la percepción en la que se ubican las personas dentro de la organización, la puntuación que se ha podido obtener va a demostrar a su vez la percepción del clima laboral en el que se encuentran.

**Tabla 1. Clasificación jerárquica porcentual de acuerdo a las puntuaciones obtenidas**

Percepción del Clima	Calificación de Jerarquía	Frecuencia	%
Malo	0-33%	6	30.00%
Regular	34-66%	11	55.00%
Bueno	67-100%	3	15.00%
TOTAL		20	100.00%

Ahora, se procede a presentar los resultados de la aplicación del Organizational Climate Questionarie, a través de un método de dimensiones.

**Tabla 2. Dimensión estructura (Resultados por categoría)**

	Frecuencia	%	% (Acumulado)
Malo	5	25%	25.00%
Regular	12	60%	85.00%
Bueno	3	15%	100.00%
Total	20	100%	

Fuente: Cuestionario del Clima Organizacional – diciembre 2017

En relación a los resultados que se han podido obtener, en cuanto a la categoría de estructura de la organización se ha podido determinar lo siguiente:

- a) Dentro de la ***categoría malo***, obtenemos un 25%, en 5 participantes se evidencia desconocimiento e indiferencia a la reglamentación interna y a las políticas Educativas y plana jerárquica de la Institución Educativa.
- b) En la ***categoría regular***, encontramos un 60%, 12 participantes, conocen algunas de las reglamentaciones Institucionales y muestran descontento por la burocracia interna de la Institución Educativa.
- c) Finalmente, en la ***categoría bueno***, evidenciamos un 15% que obedece a 3 participantes, los cuales conocen la reglamentación interna y se identifican con ellas y con la plana jerárquica, lo que demuestra que conocen la estructura de la organización.

**Tabla 3. Dimensión Responsabilidad (Resultados por categoría)**

	Frecuencia	%	% (Acumulado)
Malo	7	35%	35.00%
Regular	10	50%	85.00%
Bueno	3	15%	100.00%
Total	20	100%	

Fuente: Cuestionario del Clima Organizacional – diciembre 2017

En relación a los resultados que se han podido obtener, en cuanto a la categoría de estructura de la dimensión de responsabilidad se ha podido determinar lo siguiente:

- a) Dentro de la ***categoría malo***, obtenemos un 35%, en 7 participantes, evidencia temor en asumir responsabilidades y tomar la iniciativa.

- b) En la **categoria regular**, encontramos un 50%, 10 participantes, en algunas ocasiones asumen responsabilidades y toman la iniciativa, dentro de la Institución Educativa.
- c) Finalmente, en la **categoria bueno**, evidenciamos un 15% que obedece a 3 participantes, los cuales evidencian saber tomar la iniciativa en la organización y asumir la responsabilidad oportunamente dentro de la misma.

**Tabla 4. Dimensión Recompensa (Resultados por categoría)**

	Frecuencia	%	% (Acumulado)
Malo	6	30%	30.00%
Regular	12	60%	90.00%
Bueno	2	10%	100.00%
Total	20	100%	

Fuente: Cuestionario del Clima Organizacional – diciembre 2017

En relación a los resultados que se han podido obtener, en cuanto a la categoría de estructura de la dimensión de recompensa se ha podido determinar lo siguiente:

- a) Dentro de la **categoria malo**, obtenemos 30%, 6 participantes evidencian insatisfacción y desmotivación por la falta de incentivos y por la presencia de amenazas y críticas dentro de la Institución Educativa.
- b) Dentro de la **categoria regular**, obtenemos 60%, en base a 12 entrevistados que sienten en algunas ocasiones que son recompensados por su trabajo, aunque sin tener una satisfacción plena por la presencia de la crítica y la sanción.
- c) Finalmente, en la **categoria bueno**, obtenemos 10%, en base a 2 entrevistados que perciben que son recompensados de forma adecuada y que satisfacen sus necesidades, son correctamente motivados y reconocidos en la Institución Educativa.

**Tabla 5. Dimensión Riesgo (Resultados por categoría)**

	Frecuencia	%	% (Acumulado)
Malo	6	30%	30.00%
Regular	10	50%	80.00%
Bueno	4	20%	100.00%
Total	20	100%	

Fuente: Cuestionario del Clima Organizacional – diciembre 2017

En relación a los resultados que se han podido obtener, en cuanto a la categoría de estructura de la dimensión riesgo se ha podido determinar lo siguiente:

- a) Dentro de la **categoría malo**, obtenemos 35%, 7 participantes evidencian temor en arriesgarse por determinados objetivos y prefieren quedarse como espectadores.
- b) Dentro de la **categoría regular**, obtenemos 45%, 9 participantes, en ciertas ocasiones se arriesgan y enfrentan lo desconocido en pro de sus objetivos tanto personales como institucionales, aunque con mucha cautela y con cierto temor.
- c) En la **categoría bueno**, ubicamos a un 20%, 4 participantes, quienes asumen riesgos en pro de objetivos superiores, sin temor a lo desconocido, aunque tomando precauciones.

**Tabla 6. Dimensión Relaciones (Resultados por categoría)**

	Frecuencia	%	% (Acumulado)
Malo	7	35%	35.00%
Regular	9	45%	80.00%
Bueno	4	20%	100.00%
Total	20	100%	

Fuente: Cuestionario del Clima Organizacional – diciembre 2017

En relación a los resultados que se han podido obtener, en cuanto a la categoría de estructura de la dimensión relaciones se ha podido determinar lo siguiente:

- a) Dentro de la ***categoría malo***, obtenemos 30%, 6 participantes evidencian dificultad en sus relaciones con sus colegas y directivos, sienten su entorno tenso y no tienen relaciones amistosas dentro de la Institución Educativa.
- b) En la ***categoría regular***, encontramos un 50%, 10 participantes indicaron que cuentan con ciertas amistades dentro de la institución, pero tienden a ser muy reservados.
- a) Finalmente, en la ***categoría bueno***, obtenemos 20%, en base a 4 entrevistados, los cuales tienen amistades dentro de la Institución Educativa y sienten que viven en un entorno agradable y sin tensiones, evidenciando un clima de relaciones positivas.

**Tabla 7. Dimensión Apoyo (Resultados por categoría)**

	Frecuencia	%	% (Acumulado)
Malo	5	25%	25.00%
Regular	11	55%	80.00%
Bueno	4	20%	100.00%
Total	20	100%	

Fuente: Cuestionario del Clima Organizacional – diciembre 2017

En relación a los resultados que se han podido obtener, en cuanto a la categoría de estructura de la dimensión relaciones se ha podido determinar lo siguiente:

- a) Dentro de la ***categoría malo***, obtenemos 25%, 5 participantes evidencian falta de apoyo y desconfianza de sus colegas y directivos.
- b) Dentro de la ***categoría regular***, obtenemos 55%, en relación a que 11 de los consultados en ciertas circunstancias se han sentido

apoyados por sus colegas y directivos, aunque aún sienten desconfianza en su entorno.

- c) Finalmente, en la  **categoría bueno**, obtenemos 20%, en base a 4 participantes, los cuales se sienten apoyados por sus colegas y directivos en sus proyectos o en situaciones difíciles en la Institución Educativa.

**Tabla 8. Dimensión Desempeño (Resultados por categoría)**

	Frecuencia	%	% (Acumulado)
Malo	6	30%	30.00%
Regular	12	60%	90.00
Bueno	2	10%	100.00%
Total	20	100%	

Fuente: Cuestionario del Clima Organizacional – diciembre 2017

En relación a los resultados que se han podido obtener, en cuanto a la categoría de estructura de la dimensión desempeño se ha podido determinar lo siguiente:

- a) Dentro de la  **categoría malo**, obtenemos 30%, 6 participantes se sienten poco productivos, y tienen una pobre percepción de su desempeño dentro de la Institución Educativa.
- b) Dentro de la  **categoría regular**, obtenemos 60%, en relación a que 12 de los consultados sienten que se desempeñan de forma aceptable pero no están satisfechos porque no es su desempeño óptimo.
- c) Finalmente, en la  **categoría bueno**, obtenemos 10%, en base a 2 participantes, los cuales sienten que su desempeño es óptimo dentro de la Institución Educativa.

**Tabla 9. Dimensión Conflicto (Resultados por categoría)**

	Frecuencia	%	% (Acumulado)
Malo	7	35%	35.00%
Regular	10	50%	85.00%
Bueno	3	15%	100.00%
Total	20	100%	

Fuente: Cuestionario del Clima Organizacional – diciembre 2017

En relación a los resultados que se han podido obtener, en cuanto a la categoría de estructura de la dimensión conflicto se ha podido determinar lo siguiente:

- a) Dentro de la **categoría malo**, obtenemos 35%, 7 participantes evidencian dificultad en el manejo de conflictos y no expresan sus ideas ni emociones.
- b) Dentro de la **categoría regular**, obtenemos un 50%, 10 participantes enfrentan los conflictos y debates internos, aunque muchas veces no expresan sus opiniones por temor a represalias.
- c) Finalmente, en la **categoría bueno**, obtenemos 15%, en base a 3 participantes, los cuales sienten que manejan los conflictos de forma efectiva y expresan libremente sus opiniones.

**Tabla 10. Dimensión Identidad (Resultados por categoría)**

	Frecuencia	%	% (Acumulado)
Malo	6	30%	30.00%
Regular	11	55%	80.00%
Bueno	3	15%	100.00%
Total	20	100%	

Fuente: Cuestionario del Clima Organizacional – diciembre 2017

En relación a los resultados que se han podido obtener, en cuanto a la categoría de estructura de la dimensión identidad se ha podido determinar lo siguiente:

- d) Dentro de la categoría malo, obtenemos 30%, 6 participantes reconocen que no se identifican con los intereses de la institución, ni con los propósitos u objetivos que esta persigue.
- e) Dentro de la categoría regular, obtenemos un 55%, 11 entrevistados indicaron que se sentían identificados con la Institución Educativa, aunque tenían la percepción que existe deslealtad a los objetivos comunes por intereses personales.
- f) Finalmente, en la categoría bueno, obtenemos 15%, en base a 3 participantes, refieren que sienten orgullo de estar en la Institución y sus objetivos personales se encuentran alineados con los objetivos institucionales, creándose un clima satisfactorio.



## CAPITULO IV: CONCLUSIONES

1. En cuanto a la medición del clima organizacional, y los resultados obtenidos del cuestionario aplicado, se diagnosticó que en sus dimensiones Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Relaciones/Calor, Estándares de desempeño, Cooperación/ Apoyo, Conflicto, Identidad, dio como resultado que la mayoría del grupo de estudio percibió la categoría regular, además se obtuvo un mayor porcentaje en la categoría de malo comparado con la categoría bueno.
2. La propuesta (programa de competencias emocionales) se sustenta en la Teoría de Inteligencia Emocional de Goleman, porque se basa en las competencias emocionales que se describen en dicha teoría Así también se sustenta en la Teoría de los sistemas de Likert, la cual nos dice que el comportamiento de los trabajadores (docentes) es causado, en parte por las condiciones organizacionales que éstos perciben lo cual sirve como base teórica para la propuesta de la teoría de las dimensiones organizacionales de Litwin y Stringer que han servido como insumo para diagnosticar el clima organizacional de la Institución Educativa.
3. Se elaboró un Programa educativo de Competencias Emocionales, para la institución educativa “Túpac Amaru”. El programa consta de siete talleres que abordan las competencias emocionales propuestas por Goleman, siendo la metodología a emplear activa, experiencial y crítica

## **CAPITULO V: RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la dirección de la Institución educativa Túpac Amaru aplicar la propuesta de competencias emocionales para ayudar en la mejora de su clima organizacional.

Se sugiere una participación activa de los padres de familia de la institución para que puedan influir en la organización de la institución y en base a ello mejorar el clima de los mismos, lo que va a contribuir en el desarrollo académico de sus hijos.

A los funcionarios de la UGEL Chiclayo, se les recomienda implementar Talleres de Clima y Cultura Organizacional, siendo estos necesarios para el desarrollo de la institución.

Se recomienda realizar futuras investigaciones relacionadas a la importancia e influencia del Clima Organizacional en el rendimiento y productividad de las Instituciones Educativas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arangoitia, B. (2010). *La Inteligencia emocional y la eficacia de la gestión de los trabajadores administrativos de la sede central del gobierno La Libertad*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas: Uyapal.
- Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. V. (1979). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Prentice Hall. Pearson.
- Edel, R., Garcia, A. y Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso*. Adizesca. Obtenido de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Gamarra, J. I. (2007). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica para el logro de un buen Clima Institucional, en la Institución Educativa José Domingo Atoche del Distrito de Pátapo*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61.
- Gardner, H. (1999). *La teoría de las Inteligencias Múltiples*. Barcelona.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Buenos Aires, Argentina : Javier Vergara.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. New york.

- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional. El clima organizacional. que es y como analizarlo*.
- Guillen, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Mc Graw – Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la investigación*. México DF: Mc Graw-Hill.
- Huayan, J. (2008). *El clima Institucional y la gestión pedagógica en la I.E. Carlos Gutiérrez Noriega de Chepén*. Trujillo: Escuela de posgrado Universidad Nacional de Trujillo.
- Litwin, G. & Stringer, R. . (1968). *Motivación y Clima Organizacional*. Boston: Business Administration Harvard University.
- Martínez, B. (2001). *Análisis del clima laboral, una herramienta imprescindible*.
- Mayer, Salovey y Caruso. (2000). *Modelos de Inteligencia Emocional*. New York: Cambridge University.
- MÉNDEZ, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Rosaria.
- Murillo, F. (2012). *Problemas docentes para sociedades en crisis*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Prieto, L. (2002). *La inteligencia emocional en el docente investigador*. Tesis de maestría, Universidad de Zulia, Venezuela.

Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). *Inteligencia Emocional. Imaginación cognición y personalidad.*

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Instrumento de Medición Clima Organizacional

Valore en qué medida cada uno de estos ítems refleja el clima organizacional en su institución laboral, de la siguiente manera: MA= muy de acuerdo, A = de acuerdo, D = en desacuerdo, MD = muy en desacuerdo

Nº	ÍTEM S	MA	A	D	MD
1	En esta institución las tareas están clara-mente definidas.				
2	En esta institución las tareas están lógicamente				
3	En esta institución se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4	Conozco claramente las políticas de esta institución.				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta institución.				
6	En esta institución no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9	En esta institución a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10	Nuestros directivos muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se				
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12	A mi directivo le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14	En esta institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				

15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16	En esta institución cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17	En esta institución uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18	En esta institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta institución son mejores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta institución hay muchísima crítica.				
22	En esta institución no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan.				
24	La filosofía de esta institución es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.				
25	Esta institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta institución tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente por la competencia				
27	La toma de decisiones en esta institución se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28	Aquí la institución se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta institución prevalece una atmósfera amistosa.				

30	Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta institución				
32	Las personas en esta institución tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33	Las relaciones directivo – trabajador tienden a ser agradables.				
34	En esta institución se exige un rendimiento bastante alto.				
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36	En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41	Los directivos hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la institución.				
42	Las personas dentro de esta institución no confían verdaderamente una en la otra.				
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44	La filosofía de nuestros directivos enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				



45	En esta institución se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46	La actitud de nuestros directivos es que el conflicto entre puede ser bastante saludable.				
47	Los directivos siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis directivos				
49	Lo más importante en la empresa, es tomar decisiones de la forma más fácil y rápida posible.				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta institución.				
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la institución.				
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				

## Anexo 2

### Operacionalización de la variable Clima Organizacional

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>
<b>Estructura</b>	La percepción de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos, trámites y otras limitaciones	1,2,3,4,5,7,8,9 10
<b>Responsabilidad.</b>	Percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones	11,12,13,14, 15,16, 17
<b>Recompensa</b>	Percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo.	18,19,20,21, 22,23
<b>Riesgo</b>	Percepción en cuanto al sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que se le imponen. ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?	24,25,26,27, 28
<b>Relaciones/Calor</b>	Sentimiento general de la percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales.	29,30,31,32, 33
<b>Estándares de desempeño</b>	Percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa.	34,35,36,37, 38,39
<b>Cooperación/ Apoyo</b>	Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización; desde arriba y desde abajo.	40,41,42,43, 44
<b>Conflicto</b>	El sentimiento de que los directivos y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.	45,46,47,48, 49

<b>Identidad</b>	Sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.	50,51,52,53
------------------	---	-------------

### Anexo 3

#### *Analiza la canción “Discúlpeme, pero no” de Martín Valverde*

Discúlpeme, pero no

Discúlpeme, pero no

No me hace falta una moda para mi identidad Me visto de sincero y no me queda tan mal y Traigo a la medida mi autenticidad.

Discúlpeme, pero no

No me hace falta el dinero para saber quién soy Soy libre como el viento y eso me hace feliz Muy feliz y a usted no.

Discúlpeme, pero no

No me hace falta una regla para con Dios hablar Somos muy amigos y nos gusta variar y nos da buen resultado la sinceridad.

Discúlpeme, pero no

No me hace falta un permiso para ponerme a amar de eso sí me sobra y lo quiero entregar Sin calcular y sin esperar.

A cómo se complican los hombres De una tontera hacen una verdad A todo ponen condiciones

Ya nadie es libre si quiere amar Levanta tus alas y vuela

Ya daté cuenta todo es vanidad Y lucha por tu dignidad.

Discúlpeme, pero no

No me hace falta un aplauso para sentirme bien Sólo aquel que es inseguro necesita disfrazar con un montón de halagos su inseguridad.

Discúlpeme, pero no

No me hace falta una prueba de virilidad

El tiempo me ha enseñado que un hombre es aquel que se conquista y que sabe ser fiel.

Discúlpeme, pero no

No me hacen falta fronteras y odio a la división Soy ciudadano del mundo

Simplemente SOY YO

Y si eso le molesta discúlpeme por favor

1. ¿Qué relación existe entre la canción de Martín Valverde y tu vida?
2. ¿Qué frase de la canción te ha impresionado más? ¿Por qué?
3. ¿Qué fortalezas personales se exponen en la canción? ¿Se relacionan con tus fortalezas?
4. ¿Qué debilidades humanas se exponen en la canción? ¿Se relacionan con tus debilidades?
5. ¿Qué exhorta el texto de la canción?

## **Anexo 4**

### **Cine-fórum: “El circo de la mariposa”**

El dueño del circo llamado “De la mariposa” recorre los parajes desolados de Estados Unidos. Will, un joven sin brazos y sólo con el muñón de una pierna, expuesto en una feria como un error de la naturaleza, escapa y se une al grupo de Méndez, donde descubre otra forma de hacer espectáculo y se plantea su porvenir a la luz de sus nuevos compañeros.

El personaje de Will lo encarna el joven australiano Nick Vujicic, que preside la asociación “La vida sin extremidades” y se dedica a recorrer el mundo dando conferencias sobre la fe cristiana y la superación personal.

La vida real de Nick, estuvo llena de dificultades pues nació sin brazos y sin piernas. Una de las dificultades que tuvo que afrontar fue no poder acudir a una escuela normal pese a no tener discapacidades mentales. Aprendió a escribir usando los dos dedos en su “pie” izquierdo, y utiliza un aparato que se introduce en su dedo más grande para sostener cosas. Aprendió a usar la computadora y a teclear con el método “he el and toe”.

Sufrió burlas en el colegio, que le afectaron muy negativamente y, con ocho años, comenzó a plantearse el suicidio. Después de rogar por unos brazos y unas piernas, Nick comenzó a observar que sus logros eran la inspiración de muchos, y comenzó a agradecer que estuviera vivo. Con diecisiete años comenzó a dar charlas a su grupo de oración y comenzó una organización sin ánimo de lucro.

## EN EQUIPOS

Dialoguen en equipo y lleguen a un acuerdo de lo que puedan significar las siguientes frases:

✓ “Pero ellos son raros”.

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

✓ “Eres maravilloso”.

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

✓ “Aquí no hay un circo de curiosidades”.

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

✓ “Tú puedes hacer todo lo que quieras”.

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

✓ “La belleza que puede venir de las cenizas”.

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....



**ANEXO 5**

**FICHA INFORMATIVA “IDENTIDAD PERSONAL”**

<b>IDENTIDAD PERSONAL</b>			
<p>En el proceso de convertirse en <b>PERSONA</b>, de ser <b>UNO MISMO</b>, individuo que se acepta y se quiere, tenemos la importante responsabilidad de buscar formas que nos ayuden al autoconocimiento. El conocimiento acerca de quiénes somos, cómo somos, cómo nos ven los demás, permite forjar nuestra propia identidad. El yo interior que jamás termina de mostrarse, hacerse, realizarse define la <b>PERSONALIDAD</b> propia y única. Lo que busco y quiero es descubrir mi ser profundo, mi identidad total, única, singular e irrepetible.</p>			
<b>COMPONENTES</b>		<b>DIMENSIONES</b>	
<p>Erich Fromm plantea: <i>“La necesidad de un sentimiento de <b>identidad</b> es tan vital e imperativa, que el hombre no podría estar sano si no encontrara algún modo de satisfacerla”.</i></p>		<b>Sexual</b>	<p>Feminidad Masculinidad Rol como hombre Rol como mujer</p>
<b>Affective</b>	<p>Amar Simpatía Confianza Amistad Esperanza Tranquilidad</p>	<b>Fascia</b>	<p>Acceptation del Cuero</p>
		<b>Psychological</b>	<p>Resolución de conflictos Control de emociones ¿Quién soy? ¿Quién quiero ser?</p>
<b>Cognitive</b>	<p>Conciencia de sí mismo y del otro como personas diferentes.</p>	<b>Social</b>	<p>Redes de apoyo Clase social Amigos y amigas Compañeros de estudio Compañeros de trabajo</p>
		<b>Moral</b>	<p>Valores Códigos de ética personal Pautas sociales Pastas cultureless</p>
<b>Active</b>	<p>El ser humano tiene que tomar decisiones haciendo uso de su libertad y voluntad.</p>	<b>Ideological</b>	<p>Filo Sofía de Vida Querencias</p>
		<b>Vocational</b>	<p>Proyecto de vida ¿Qué soy en mi profesión?</p>

**ANEXO 6**  
**FICHA DE EVALUACIÓN**

Desarrolla personalmente las actividades sugeridas. Lo puedes hacer tranquilamente en casa durante la semana y trae después tus conclusiones a la próxima reunión.



# ¿Cómo me describo?

Lee las siguientes características y haz una marca en la columna que describe mejor tu comportamiento habitual en cada uno de los ambientes señalados: Tu casa, tu centro de trabajo y otros (calle, casa de tus amigos, parque...)

	EN MI CASA SOY			EN MI CENTRO DE TRABAJO SOY			EN OTROS AMBIENTES SOY		
	Simp er	Cass i simp er	Nunic a	Simper	Cassi simper	Nunica	Simpe r	Cassi simper	Nun ica
Collaborator									
Alegre									
Educed									
Punctual									
Lento									
Amiable									
Honest									
Introverted									
Sensible									
Audis									
Generous									
Pacione									
Lidar									
Ambitious									
Tramps									
Energic									
Aguero									
Tranquillo									
Observatory									
Indifferent									

• *Compara tus resultados*

¿Te comportas igual en casa que en tu centro de trabajo? ¿Por qué?

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

¿Te comportas igual cuando sales a pasear con tus amigos y en el interior de tu casa?

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

• *Elabora una lista con aquellas características personales que tienen la opción "SIEMPRE".*

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

¿Te gusta ese perfil?

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

¿Qué harás para mejorarlo?

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

• *Intenta, a partir de tu perfil, una definición de tu forma de ser.*



A large, rounded rectangular box containing ten horizontal dotted lines for writing.

## ANEXO 7

### Canción “Me olvidé de vivir” de Julio Iglesias

De tanto correr por la vida sin freno

me olvidé que la vida se vive un momento de tanto querer ser  
en todo el primero

me olvidé de vivir los detalles pequeños.

De tanto jugar con los sentimientos viviendo de aplausos  
envueltos en sueños de tanto gritar mis canciones al viento

ya no soy como ayer, ya no sé lo que siento.

Me olvidé de vivir

Me olvidé de vivir

Me olvidé de vivir

Me olvidé de vivir

De tanto cantarle al amor y la vida

me quedé sin amor una noche de un día de tanto jugar con quien yo más quería perdí sin querer lo  
mejor que tenía.

De tanto ocultar la verdad con mentiras

me engañé sin saber que era yo quien perdía de tanto esperar, yo que nunca ofrecía

hoy me toca llorar, yo que siempre reía.

Me olvidé de vivir

Me olvidé de vivir

Me olvidé de vivir

Me olvidé de vivir

De tanto correr por ganar tiempo al tiempo queriendo robarles a mis noches el sueño de tantos  
fracasos, de tantos intentos

por querer descubrir cada día algo nuevo.

De tanto jugar con los sentimientos viviendo de aplausos envueltos en sueños de tanto gritar mis  
canciones al viento

ya no soy como ayer, ya no sé lo que siento.



## ANEXO 8

### CINE FORUM: APOYATE EN MÍ

#### PELÍCULA

“Apóyate en mí”.

#### OBJETIVO

Reconocer que el docente por vocación inspira, anima y persevera.

#### ARGUMENTO

Se basa en la historia de Joe Louis Clark, director de la escuela secundaria principal en Paterson, New York, el cual tiene que enfrentarse a una serie de problemas de violencia, drogas, la apatía de los estudiantes y maestros, y un grupo de representantes en contra de las medidas tomadas por Clark para rescatar la escuela, sumándole otro problema, la escuela está en riesgo de ser tomada por el gobierno a menos que los estudiantes mejoren sus resultados en los exámenes.

#### **Responde las siguientes interrogantes:**

1. ¿Qué opinas de la personalidad del personaje principal?
2. ¿Qué acciones tomarías tú en una situación similar a la del director?
3. ¿Consideras que el director era un docente de profesión o de vocación?
4. ¿De qué manera se promueve la identidad cultural en la película?
5. ¿Cuál es la reflexión más importante que derivas de la película y qué establecerías como compromiso?

## ANEXO 9

### FICHA DE EVALUACION

Es importante que hagas una evaluación personal de todo lo tratado y vivido en esta sesión. Contesta personalmente las actividades sugeridas. Lo puedes hacer tranquilamente en casa durante la semana y trae después tus conclusiones a la próxima reunión. (Cano 2000)

En cada numeral, marca una de las tres alternativas, de acuerdo con tu experiencia.

#### Uno

- a) Lo desconocido y los cambios, me dan miedo.
- b) Me adapto a lo nuevo, sin buscarlo.
- c) Busco los cambios.

#### Dos

- a) Ante las injusticias me siento irritado, pero busco la solución.
- b) Frecuentemente me pongo de mal genio; por la cuestión más simple.
- c) Cuando me da mal genio, busco las causas.

#### Tres

- a) Para mí lo más importante son los sentimientos y principios, no el qué dirán.
- b) Me preocupan las opiniones de los demás, actúo pensando en el que dirán.
- c) Sé que son importantes las opiniones de los demás, pero yo también tengo mis deseos, sentimientos, y principios, por ello, a veces, me olvido del qué dirán.

#### Cuatro

- a) Prefiero buscar personas para desahogarme de los problemas, acostumbro criticar las condiciones del mundo.
- b) Hablo con otros sobre los problemas del mundo, no para quejarme, no me gusta estar quejándome.
- c) Cuando considero que debe hacerse una queja busco a la persona que puede resolver el problema, prefiero actuar más que criticar.

#### Cinco

- a) Me considero un tanto distanciado de la humanidad, pero creo que hay un círculo de personas que me aprecia.
- b) No me preocupa el rechazo de los demás, creo que el amor se va consiguiendo con el respeto, si se cultiva.
- c) Considero que las demás personas son duras conmigo.

#### Seis

- a) No me importa que me califiquen bien o mal.
- b) Me deprimó cuando me califican mal mi trabajo, cuando me desestimulan, cuando me llaman la atención en público.
- c) A veces me altero cuando me califican mal, y a veces acepto los errores con calma sin alterarme.

#### **Siete**

- a) Me parece que la vida es una lucha constante, que uno trabaja porque no hay más remedio.
- b) Lucho y trabajo para competir con algunos sectores, creo que uno no puede ser el menos.
- c) Experimento una gran sensación de seguridad, no trabajo pensando solo en sobrevivir, ni tampoco creo que haya que competir para ganarle a otros, tengo objetivos claros.

#### **Ocho**

- a) Me preocupo por respetar necesidades superiores, pero busco satisfacer las básicas.
- b) Me siento motivado ante todo por satisfacer necesidades superiores y valores humanos, reconozco que son fundamentales las necesidades básicas, pero no tengo problema en satisfacerlas.
- c) Busco casi exclusivamente satisfacer las necesidades básicas.

#### **Nueve**

- a) No siento celo, ni experimento envidia.
- b) Experimento temor de perder a mi familia, o a las personas que me quieren y yo quiero.
- c) Las desilusiones amorosas me alteran, me causan despecho.

#### **Diez**

- a) El comportamiento infantil de otras personas, me altera.
- b) Exijo a los demás, que se comporten con madurez.
- c) Aprecio la conducta infantil en personas de cualquier edad.

#### **Once**

- a) Los olores del cuerpo me causan vergüenza, pero actúo discretamente.
- b) Hago ejercicio por placer físico, aprecio los olores del cuerpo.
- c) Me repugnan los olores del cuerpo y lo digo.

#### **Doce**

- a) Temo a la muerte cuando es una amenaza inminente.
- b) Siempre temo a la muerte.
- c) Experimento miedo a la muerte, algunas veces.

#### **Trece**



- a) Me gusta consultar normas de etiqueta. Me gusta exigir a los demás el cumplimiento de normas.
- b) No sigo normas cuando las considera ridículas.
- c) Rechazo y combato las normas destructivas.

**A continuación, dar el siguiente valor para cada letra:**

1.	a = 3	b = 2	c = 1
2.	a = 1	b = 3	c = 2
3.	a = 1	b = 3	c = 2
4.	a = 3	b = 2	c = 1
5.	a = 2	b = 1	c = 3
6.	a = 1	b = 3	c = 2
7.	a = 3	b = 2	c = 1
8.	a = 2	b = 3	c = 1

Sumar los puntos obtenidos y hacer una reflexión teniendo en cuenta la siguiente propuesta:

Entre 13 y 21 puntos se encuentra en un nivel de control.

Entre 22 y 30 puntos, se halla en el nivel de lucha.

Entre 31 y 39 puntos, su nivel es el del desánimo

## ANEXO 10

### CANCIÓN: “PERDIDO EN LA OSCURIDAD” DE TITO NIEVES

Es la vida un libro que no puedo yo leer  
un idioma extraño que no acierto a comprender  
naces preguntando y te mueres sin saber  
para que has luchado y quien te mando a nacer.

Es la vida para algunos un sueño fugaz  
sin embargo, para otros una eternidad  
siempre el más fuerte el que impone su verdad  
y siempre el más débil el que tiene que callar  
callar no levantar la voz.

**Me pregunto lo que habrá más tarde  
y me pierdo en la oscuridad**

*porque no tengo respuestas para contestar*

*hacia donde voy a dirigirme*

*hacia donde debo caminar*

*yo no sé lo que pueda encontrarme*

*al final.*

En el teatro de la vida  
yo quiero saber  
dónde está mi sitio  
y cuál es mi papel  
todo cambia, todo gira  
a mi alrededor  
en un mundo extraño  
que ha perdido el corazón y yo que confundido estoy.

**Me pregunto lo que habrá más tarde  
y me pierdo en la oscuridad**

**porque no tengo respuestas para contestar  
hacia donde voy a dirigirme  
hacia donde debo caminar  
yo no sé lo que pueda encontrarme al final.**

*Reflexiona y responde*

1. *¿Qué relación existe entre el tema de la canción y tú vida?*
2. *¿Qué frase de la canción te ha impresionado más? ¿Por qué?*
3. *¿Qué fortalezas personales se exponen en la canción? ¿Se relacionan con tus fortalezas?*
4. *¿Qué debilidades se exponen en la canción? ¿Se relacionan con tus debilidades?*
5. *¿Qué exhorta el texto de la canción?*

## ANEXO 11

### CINE-FÒRUM: EL ESTUDIANTE

Observa, escucha, reflexiona

#### OBJETIVO

Realizar una mirada introspectiva de cómo llevamos nuestra vida.

#### ARGUMENTO

Es una película familiar, la historia se centra en Juan o Chano un hombre de avanzada edad, que en su jubilación decide estudiar literatura en la universidad, decisión que a su esposa (Alicia, Sirenita) en un principio no le agrada tanto pero finalmente le otorga total apoyo a su esposo, y que sin este él no hubiera podido llevarla a cabo.

Al llegar a la Universidad, Chano se encuentra en un mundo totalmente nuevo y al que es ajeno, pero se incorpora poco a poco y se gana la confianza y amistad de un grupo de jóvenes, él se involucra de una manera positiva en sus vidas, y las historias de ellos se desarrollan simultáneamente en la película junto con su relación con Chano.

La película usa como trasfondo la obra del Quijote que nunca se es demasiado tarde para aprender. Mientras hay vida nunca es tarde para empezar, las cosas no son difíciles, lo difícil es querer hacerlo. Aquí se aprende el significado de ser estudiante, aprende que el estudiante nunca deja de aprender y también deja que le enseñen, aprende que no importa las veces que te caigas y toques fondo si no las veces que te vas a levantar, aprende que no importa que el camino te de miedo aprende que el camino hay que cruzarlo con valentía.

#### Actividad

##### Interpreta las siguientes frases de la película:

- “Aquí señorita todos somos grandes y todos somos pequeñitos, todos somos lo que queramos ser, lo que nuestra imaginación nos permite ser”

- “Las grandes obras están llenas de sabiduría, de vida, pero para encontrarla hay que hacerla nuestra y para entenderla hay que compartirla, decirla no solo leerla, explicarla no solo escribirla ¿me entendiste?”

## ANEXO 12

### FICHA INFORMATIVA: AUTOESTIMA Y AUTOAFIRMACIÓN

<b>COMPONENTES DE LA AUTOESTIMA</b>		<b>CONDUCTUAL</b>
<p style="text-align: right; margin-right: 20px;"><i>"Solo podemos amar cuando nos hemos amado a nosotros mismos"</i></p> <p style="text-align: right;"><b>AUTOESTIMA</b></p>		<b>CONDUCTUAL</b>
<p style="text-align: right; margin-right: 20px;"><i>"La autoestima es un silencioso respeto por uno mismo"</i></p> <p style="text-align: right;"><b>AUTORRESPECTO</b></p>		<b>APECTIVA</b>
<p style="text-align: right; margin-right: 20px;"><i>"La actitud del individuo hacia sí mismo y el aprecio por su propio valer juegan un papel de primer orden en el proceso creador"</i> (M. Rodríguez)</p> <p style="text-align: right;"><b>AUTOACEPTACION</b></p>		
<p style="text-align: right; margin-right: 20px;"><i>"El sentirse devaluado e indeseable es en la mayoría de los casos la base de los problemas humanos"</i> (C. Rogers)</p> <p style="text-align: right;"><b>AUTOEVALUACION</b></p>		<b>COGNITIVO</b>
<p style="text-align: right; margin-right: 20px;"><i>"Dale a un hombre una autoimagen pobre y acabará siendo siervo"</i> (R. Schuller)</p> <p style="text-align: right;"><b>AUTOCONCEPTO</b></p>		
<p style="text-align: right; margin-right: 20px;"><i>"Cuando aprendemos a amarnos, en verdad vivimos"</i> (R. Schuller)</p> <p style="text-align: right;"><b>AUTOCONOCIMIENTO</b></p>		

**Autoconocimiento.** Es el conocimiento de uno mismo. Es reconocerse con defectos y virtudes.

**Autoconcepto.** Es la imagen del yo-conocido que tiene cada persona, es una construcción mental de cómo se percibe a sí misma, incluye valoraciones de todos los parámetros que son relevantes para la persona: desde la apariencia física hasta las habilidades para su desempeño sexual, pasando por nuestras capacidades sociales, intelectuales etc.

**Autoevaluación.** Es un método que consiste en valorar uno mismo la propia capacidad que se dispone para ejercer tal o cual tarea o actividad, así como también la calidad del trabajo que se lleva a cabo, especialmente en el ámbito personal.

**Autorrespeto.** Significa valorar mi propia existencia, si me valoro a mí mismo/a, también tendré respeto hacia quienes me rodean y hacia la vida, no baso mi bienestar interno en el reconocimiento o aprobación por parte de los demás, sin una sensación errónea de inferioridad o superioridad. Puedo permanecer estable internamente, me fortalece e independiza.

#### **Autoafirmación**

Es afirmación o reforzamiento psicológico de nuestras propias ideas, poderes y habilidades. Cuando se utiliza como mecanismo de defensa, el individuo se enfrenta a los conflictos emocionales y a las amenazas de origen interno o externo expresando directamente sus sentimientos o pensamientos de forma no coercitiva ni manipuladora. Se encuadra en un nivel de adaptación elevado.

**Actividad: Desarrolla tu autoafirmación**

*Lee “No estás deprimido, estás distraído” de Facundo Cabral. Considerando cada párrafo, examínate intentando reconocer en tu vida personal y profesional situaciones iguales o parecidas que te sucedieron o están sucediendo. Contesta: ¿Considero que es importante vivir de esta manera? ¿Por qué?; ¿Si tuviera la oportunidad de cambiar esta situación, qué acciones realizaría para cambiarla?*

No caigas en lo que cayó tu padre, que se siente viejo porque tiene 70 años, olvidando que Moisés dirigía el éxodo a los 80 y Rubinstein interpretaba como nadie a Chopin a los 90, sólo por citar dos casos conocidos. No estás deprimido, estás distraído. Por eso crees que perdiste algo, lo que es imposible, porque todo te fue dado. No hiciste ni un solo pelo de tu cabeza, por lo tanto, no puedes ser dueño de nada. Además, la vida no te quita cosas: te libera de cosas... te alivia para que vuelas más alto, para que alcances la plenitud. De la cuna a la tumba es una escuela; por eso, lo que llamas problemas, son lecciones. No perdiste a nadie: el que murió, simplemente se nos adelantó, porque para allá vamos todos. Además, lo mejor de él, el amor, sigue en tu corazón.

Haz sólo lo que amas y serás feliz. El que hace lo que ama, está benditamente condenado al éxito, que llegará cuando deba llegar, porque lo que debe ser será y llegará naturalmente. No hagas nada por obligación ni por compromiso, sino por amor.

Entonces habrá plenitud, y en esa plenitud todo es posible y sin esfuerzo, porque te mueve la fuerza natural de la vida, la que me levantó cuando se cayó el avión con mi mujer y mi hija; la que me mantuvo vivo cuando los médicos me diagnosticaban 3 ó 4 meses de vida.

Dios te puso un ser humano a cargo y eres tú mismo. A ti debes hacerte libre y feliz. Después podrás compartir la vida verdadera con los demás. Reconcílate contigo, ponte frente al espejo y piensa que esa criatura que estás viendo es obra de Dios y decide ahora mismo ser feliz, porque la felicidad es una adquisición. Además, la felicidad no es un derecho, sino un deber; porque si no eres feliz, estás amargando a todo el barrio.

Un solo hombre que no tuvo ni talento ni valor para vivir, mandó matar a seis millones de hermanos judíos. Hay tantas cosas para gozar y nuestro paso por la tierra es tan corto que sufrir es una pérdida de tiempo. Tenemos para gozar la nieve del invierno y las flores de la primavera, los tacos mexicanos, el Pisco peruano, los mares y los ríos, el fútbol de los brasileños, Las Mil y Una Noches, el Quijote, los boleros de Manzanero y las poesías de Whitman, la música de Beethoven; las pinturas de Picasso y Tamayo, entre tantas maravillas.

**ANEXO 13**  
**FICHA DE EVALUACIÓN**

Es importante que hagas una evaluación personal de todo lo tratado y vivido en esta sesión. Contesta personalmente las actividades sugeridas. Lo puedes hacer tranquilamente en casa durante la semana y trae después tus conclusiones al próximo taller.

# Evaluando mi autoestima

A continuación, te presentamos proposiciones para que, ante cada una de ellas, expreses tu opinión personal. No hay respuestas “correctas” ni “incorrectas”. Marca con un aspa (x) en el casillero que elijas.

Nº	PROPOSICIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
01	Me gusta sobresalir en todo					
02	Siempre quiero ser el primero					
03	No sé para qué me esfuerzo si no me dan ningún premio					
04	Aprendo más si me apoya mi familia					
05	No me gusta ser el líder de grupo porque trabajo más					
06	Siempre estoy bien presentable y ordenado					
07	Tengo libertad para escoger mis gustos y necesidades					
08	Siempre hablo de mí mismo y las cosas que poseo					
09	Siempre soy el mejor y los demás no					
10	Para qué digo la verdad si nunca me creen					
11	No me importa equivocarme si la culpa recae en los demás					
12	Estoy dispuesto a decir la verdad, pero callo porque me señalan					
13	Usualmente guardo secretos, pero si me dan cólera los divulgo					
14	Hago bien las cosas solo cuando me interesa					
15	Acepto las ideas de mis amigos solo si me importa					
16	Admito con facilidad mis errores					

**Intenta a partir de tu perfil, una definición de tu autoestima**



## ANEXO 14

### REGISTRO DE AUTOINSTRUCCIONES

Intenta usar una de estas autoinstrucciones la próxima vez que sientas que te estás enfadando ¡Hazlos tuyos!

- Mientras mantengas la calma, podrás controlar la situación.
- Vamos a tomar las cosas sin exageración. No te salgas de tus casillas.
- Piensa en lo que quieres conseguir.
- No necesitas demostrarle nada a nadie.
- No hay motivo para molestarse.
- Busca las cosas positivas.
- No permitirás que esto te moleste.
- Probablemente no es feliz, por eso se muestra tan molesto.
- No puedes esperar que la gente actúe como tú quieras.
- Tus músculos están tensos. Es hora de relajarte.
- Probablemente está buscando que pierdas los papeles ¡contrólate!
- ¡Alto! Respira hondo varias veces.
- Intenta resolver el problema. Puedes tratar con respeto a esa persona.
- Otros.....

## ANEXO 15

### HOJA DE REPRESENTACION DE PAPELES DE CONTROL DE LA IRA

Instrucciones: Analiza las siguientes situaciones y después decide qué auto instrucciones de afrontamiento usarías en cada caso.

Caso 1.

“Pedro le dice a Miguel que es un mediocre, porque no está de acuerdo con las nuevas funciones asignadas por su jefe y no lo dice”.

Caso 2.

“María le pide permiso al director para salir a una consulta médica, pero él se lo niega, además le hace recordar que debe organizar el concurso de Poesía”.

Caso 3.

“Mario está corriendo, durante el partido de fútbol, José le pone un cabe, y Mario cae al suelo”.

Caso 4.

“Los colegas de la profesora María creen que ella se ha llevado dinero de la comisión de presupuesto, por lo que le dicen que es una ladrona. Lo cierto es que María no conocía lo que había pasado”.

## ANEXO 16

### LECTURA: LA EDUCACIÓN Y LA LUCHA CONTRA LAS EXCLUSIONES

(Delors 1996)

La educación puede ser un factor de cohesión si procura tener en cuenta la diversidad de los individuos y de los grupos humanos y al mismo tiempo evita ser a su vez un factor de exclusión social. El respeto de la diversidad y de la especificidad de los individuos constituye, en efecto, un principio fundamental, que debe llevar a proscribir toda forma de enseñanza normalizada. A menudo se acusa con razón a los sistemas educativos formales de limitar el pleno desarrollo personal al imponer a todos los niños el mismo molde cultural e intelectual, sin tener suficientemente en cuenta la diversidad de los talentos individuales. Así, tienden cada vez más a dar prioridad al desarrollo del conocimiento abstracto en detrimento de otras cualidades humanas como la imaginación, la aptitud para comunicar, la afición a la animación del trabajo en equipo, el sentido de la belleza o de la dimensión espiritual, o la habilidad manual. Según sus aptitudes y gustos naturales, que son diversos desde su nacimiento, los niños no sacan el mismo provecho de los recursos educativos colectivos e incluso pueden verse en situación de fracaso debido a la inadaptación de la escuela a sus talentos y aspiraciones.

Más allá de la multiplicidad de los talentos individuales, la educación ha de tener en cuenta la riqueza de las expresiones culturales de cada uno de los grupos que componen una sociedad; uno de los principios fundamentales es el respeto del pluralismo. Aun si las situaciones son muy diferentes según los países, la mayoría de ellos se caracterizan por la multiplicidad de sus raíces culturales y lingüísticas. La búsqueda de una educación que les permita forjar su propia identidad, más allá del modelo ancestral o del impuesto por los colonizadores, se manifiesta en particular por la mayor utilización de las lenguas locales en la enseñanza. La cuestión del pluralismo cultural y lingüístico se plantea también en el caso de las poblaciones autóctonas o en el de los grupos migrantes, para los cuales se trata de encontrar un equilibrio entre el afán de una integración satisfactoria y el arraigo en la cultura de origen. Toda política educativa debe, por tanto, estar en condiciones de responder a un reto fundamental, que consiste en convertir esa reivindicación legítima y un factor de cohesión social. Es importante, en particular, permitir que cada individuo se sitúe dentro de la comunidad a la que pertenece en primer lugar, las más de las veces en el plano local, al mismo tiempo que se le proporcionan los medios de abrirse a las otras comunidades. En este sentido, es importante promover una educación intercultural que sea realmente un factor de cohesión y de paz.

Es necesario, además, que los propios sistemas educativos no conduzcan a situaciones de exclusión. En efecto, el principio de emulación, propicio para el desarrollo intelectual en algunos casos, puede pervertirse y convertirse en una práctica excesiva de selección por los resultados escolares. En ese caso, el fracaso escolar parece irreversible y provoca a menudo la marginación y la exclusión sociales. Muchos países, sobre todo entre los países desarrollados, padecen en la actualidad un fenómeno muy desconcertante para las políticas educativas: paradójicamente, la prolongación de la escolaridad ha agravado más que mejorado la situación de los jóvenes socialmente más desfavorecidos o en situación de fracaso escolar. Incluso en los países en que los gastos de educación figuran entre los más elevados del mundo, el fracaso y la «deserción» escolares afectan a una proporción considerable de alumnos. Producen una división entre dos categorías de jóvenes, que resulta tanto más grave cuanto que persiste en el mundo laboral. Los no diplomados buscan empleo en las empresas con una desventaja casi insuperable. Algunos de ellos, considerados «empleables» por las empresas, se ven definitivamente excluidos del mundo del trabajo y privados de toda posibilidad de inserción social. Generador de exclusión, el fracaso escolar es en muchos casos el origen de algunas formas de violencia o de extravíos individuales. Esos procesos que desgarran el tejido social hacen que se denuncie a la escuela como factor de exclusión social y al mismo tiempo se la solicite con insistencia como institución clave de integración o reintegración. Los problemas que plantean a las políticas educativas son especialmente difíciles: la lucha contra el fracaso escolar debe ser, por tanto, un imperativo social.

## ANEXO 17

### CINE FORUM: “LOS CORISTAS”.

#### OBJETIVO

Reconocer el rol trascendental del docente.

#### ARGUMENTO

Los chicos del coro es una película de gran belleza y de dulces intenciones que ofrece al espectador una lección de vida humana: el valor de la caridad y la compasión frente a la dura disciplina de la ley. Asimismo, muestra cómo un acto aparentemente insignificante puede transformar la vida de tantos, pasando de tratar a los niños, de delincuentes sin remedio alguno a personas.

El lema principal del film es que la música puede cambiar a las personas. Aun así, parece casi imposible que un maestro recién llegado pueda cambiar poco a poco la forma de vida de sus estudiantes, inspirándoles y dándoles la esperanza que les faltaba. Al principio, algunos de los chicos adoptan conductas de rechazo y son castigados severamente, se ve claramente que no saben cuál es el verdadero valor del perdón y de verse perdonados. Por eso, cuando el nuevo supervisor, Clément Mathieu, se vuelca en el propósito de crear un coro como símbolo de unión entre todos ellos, los chicos empiezan a sentirse alentados, confiados y sobre todo reconocidos.

De ahí que otro de los temas más importantes sea el valor del éxito. ¿Cuál es el precio que hay que pagar por él? Al final de la película, Rachan, el director del internado, le replica a Mathieu diciéndole: "Eres un músico fracasado." Lo que el incrédulo director no podrá imaginar es que, este “músico fracasado” será quien, en sus esfuerzos por acercarse a los niños, se entregue a la tarea de familiarizarlos con la magia del canto, transformando sus vidas para siempre.

#### **Cuestionario**

1. ¿Qué significa el eslogan del centro “acción y reacción”?
2. Explica el sentido de la frase: “Jamás digas jamás, siempre hay cosas que intentar”.
3. ¿Qué tipo de centro es “Fondo del estanque”?
4. ¿Existía pertinencia entre los contenidos y el contexto escolar del centro?
5. En la película ¿qué reglas básicas de interculturalidad se dejan notar? Cita ejemplos.

6. ¿Qué acciones tomarás en cuenta de ahora en adelante en tu vocación docente, considerando los acontecimientos desarrollados en la película?

## ANEXO 18

### FICHA DE TRABAJO: INTERCULTURALIDAD

Para Arturo Rodríguez (2007), la interculturalidad es un valor que se expresa en una actitud en las personas que se relacionan con una o más culturas diferentes a la suya, generalmente en un mismo espacio geográfico. La interculturalidad es un componente de la personalidad de las personas, los sujetos que fueron educados en la tolerancia y el respeto a los demás, aun a los diferentes. Es una actitud que refleja un desarrollo cultural muy alto en las personas y solo la desarrollan personas que constituyen o son parte de civilizaciones profundamente democráticas, avanzadas.

#### REGLAS BÁSICAS DE LA INTERCULTURALIDAD

Autonomy	Reciprocated	Reflexive
----------	--------------	-----------

Es reconocer y saber lo que quiero y por qué lo quiero y estar dispuesto a escoger eso que quiero y considero valioso, pero también es necesario que pueda expresar mis deseos de tal manera que los otros puedan entender exactamente lo que quiero comunicar, por eso necesitamos claridad para pensar y expresarnos.	Al ponerse en el lugar del otro a la hora de pensar, la ética intercultural pide pensar por nosotros mismos, pero teniendo en cuenta al otro. Es la aptitud y la disposición a la reciprocidad, tengo en cuenta a los demás del mismo modo en que ellos tomarán en cuenta mi existencia.	Hay que mirarnos desde nosotros mismos y no solo de la forma como nos ven los otros, pensar desde nuestro contexto. Por ejemplo, si nos ubicamos como empobrecidos económicamente y nos vemos desde los otros, seremos personas con carencias y limitaciones, pero si nos vemos desde nosotros mismo seremos personas productivas.
---	--	--

#### Actividades

1. Redacta un párrafo sobre la diversidad en su salón de clases y las actividades que se podrían hacer para aprovecharla.
2. ¿Qué actividades expresan diferencias personales y cuáles manifiestan diversidad cultural?
3. ¿Qué entiendes por convivencia intercultural?

## **ANEXO 19**

### **FICHA DE EVALUACIÓN**

Es importante que hagas una evaluación personal de todo lo tratado y vivido en esta sesión. Contesta personalmente las actividades sugeridas. Lo puedes hacer tranquilamente en casa durante la semana y trae después tus conclusiones a la próxima reunión.

#### **CONVIVENCIA INTERCUTURAL**

##### **Pertinencia**

Plantea actividades creativas sobre la pertinencia de los contenidos adecuados a los contextos escolares

.

##### **Respeto y tolerancia**

Plantea alternativas de solución de tu realidad concreta para convivir respetando y valorando lo diverso.



## ANEXO 20

### ESTUDIO DE CASO: MAGGIE LINDBERG

Una maestra en su primer año tiene miedo de llevar a su grupo de tercer grado a una caminata ecológica porque el comportamiento de los niños es tan deficiente que no cree que se puedan controlar fuera del aula. Ya era la tercera semana de octubre y Maggie Lindbergh sabía que no podía aplazar más la salida de sus estudiantes a una caminata ecológica. Los demás grupos de tercer grado se habían aventurado a salir y regresaron con los materiales que estudiarían como parte de una lección de ciencias. Sus alumnos se preguntaban cuándo irían ellos y Maggie sabía que el tiempo acababa. En otras dos semanas no habría más hojas de colores brillantes para estudiar.

Al caminar frente a un trabajo en el cartel de avisos titulado: “El esplendor de las estaciones cambiantes”, resultado de la caminata ecológica realizada por el salón de tercer grado junto al suyo, Maggie no pudo menos que sonreír para sus adentros. “Creo que sería irresponsable de mi parte ignorar este fenómeno anual de la naturaleza”, pensó. Pero deseaba poder hacerlo. Éste era el primer año de Maggie como maestra de tiempo completo.

Se había graduado de la universidad a mitad de año y luego había hecho reemplazos en varios distritos escolares cercanos durante el resto del año escolar. Littleton le había ofrecido un puesto de tiempo completo a partir de septiembre y le habían asignado un grupo de tercer grado con veintiséis estudiantes. Maggie había estado emocionada por la posibilidad de enseñar en su propio grupo. Pasó gran parte del verano definiendo sus objetivos para el año y planeando actividades y materiales para el currículo, para lograrlos. Maggie había deseado ser maestra desde cuando tenía memoria, y ahora su meta era una realidad. Las experiencias de Maggie como maestra sustituta habían moldeado sus opiniones sobre la enseñanza casi tanto como los estudios para ser maestra. Sabía que sustituir a un maestro era, con frecuencia, sólo un ejercicio de control de multitudes y había “cuidado” muchas clases llenas de niños incorregibles con gracia y paciencia. Sin embargo, se juraba que su propia clase sería ordenada y sus estudiantes se comportarían mejor. Por desgracia, esa meta era difícil de alcanzar.

Durante un reemplazo, Maggie también tuvo una experiencia específica que realmente la asustó. El incidente involucró una clase de cuarto grado programada para realizar una salida de campo a una estación de bomberos local. De manera vívida recuerda la sensación de pánico que tuvo cuando una de las estudiantes se separó del grupo y salió corriendo por los predios de la escuela hacia un área de bosques cercana. Maggie tuvo que pedirle a un padre voluntario que estaba acompañando a la clase a la salida de campo que se hiciera cargo del resto de los estudiantes y los llevara de vuelta al salón. Luego, Maggie fue a buscar a la estudiante que había escapado; finalmente la localizó y la llevó de regreso al salón. Al volver, encontró al director en su clase. A pesar de que no la reprendió, la memoria era un constante recordatorio de lo que podría ocurrir cuando los estudiantes no están bajo control del maestro. Por el momento, Maggie se dirigía al salón de arte a recoger su grupo. Cuando se paró en la puerta, no podía creer cuán resueltos parecían estar sus estudiantes respecto a sus proyectos. “Estos chicos deben adorar el arte”, pensó. “Nunca actúan así en mi clase”. Maggie reflexionó sobre las lecciones de lectura que había enseñado en la mañana. Debido a que los chicos tenían arte los martes, Maggie sintió una verdadera presión para hacer que los grupos de lectura se ciñeran al horario de manera que pudiera encontrarse con los tres grupos entre 9:15 y 10:30, cuando la clase de arte estaba programada. Pero los muchachos parecían estar menos colaboradores cuando Maggie más necesitaba continuar con su tarea.

Había comenzado la lección recordando a los estudiantes sobre el horario de la mañana. “Como hoy es martes, en realidad necesitamos hacer todo a tiempo para que podamos ir al salón de arte con todo nuestro trabajo de lectura listo”.

Algunos de los niños comenzaron a aplaudir. Varios comentaron entre sí sobre ir a arte. Maggie ignoró las interrupciones y continuó: “Observen el pizarrón y verán las tareas para cada grupo. Hoy quiero primero conmigo a los “Chocolate Chips”. Los “Tinquées” deben estar leyendo la historia que comienza en la página 49 de los libros de lectura y luego deben hacer las páginas de ejercicios que aparecen en el pizarrón. Los “Oreos” tienen que terminar las páginas del libro de ejercicios que se dejaron ayer y luego comenzar una nueva historia, que comienza en la página 141 de sus libros de lectura”. Maggie indicó a cada grupo su trabajo, el cual había escrito en el pizarrón. Mientras Maggie daba instrucciones a sus estudiantes, muchos de ellos estaban ocupados haciendo otras actividades. Varios caminaban por el salón —algunos para afilar el lápiz, otros hacia los casilleros a sacar libros o materiales —y unos pocos estaban reunidos en el centro de lectura en la parte posterior del salón. Maggie habló con firmeza. “¡No me están escuchando! Quiero que los Chocolate Chips vayan a la mesa de lectura ahora. Los demás, quédense en su lugar haciendo lo que aparece en el pizarrón”.

Los niños comenzaron a pasarse a sus lugares. Cuatro niños se reunieron en la mesa de lectura, mientras otros se dirigieron a buscar sus libros y luego pasaron a la mesa. Dos niños, sentados en sus escritorios, tenían las manos arriba. Maggie lo notó y dijo: “Sí, ¿Melody, ¿qué ocurre?”. “¿Por qué debemos hacer las páginas de ayer? Estoy cansada de ellas”. Otros niños se unieron de inmediato. “Sí, no nos hagas hacer ejercicios viejos”. “Yo ya los hice”. “Lo que hacemos es la misma cosa todo el tiempo”. Maggie levantó su voz de nuevo para que la escucharan con el barullo. “Esa cosa, como todos ustedes lo llaman, es nuestro trabajo. Y lo harán ahora. No quiero escuchar más quejas y deseo verlos trabajar duro o todos se quedarán para terminar el trabajo durante el descanso. Chocolate Chips, deberían estar en la mesa de lectura. Apúrense”. La frustración de Maggie era evidente en su voz y en la postura de sus hombros. Se habían perdido ya diez minutos de un periodo de lectura ya reducido haciendo que los niños se pusieran a hacer sus tareas. Se sentó con Chocolate Chips y trató de suavizar su tono y dijo: “Bien Chipies, estamos leyendo la página 76. Emanuel, ¿por qué no comienzas?”. Emanuel estaba callado. John dijo, “No encontró su libro”. “¿Dónde está tu libro, Emanuel?”. Maggie trató de mantener el tono de impaciencia en su voz. “En mi casillero”. “¿Para qué sirve en tu casillero? ¿Qué has estado haciendo todo este tiempo? Emanuel, sabes que una de nuestras reglas de clase es „Estar preparados“, pero tú no lo estás, ¿no es cierto?”. La voz de Maggie de nuevo comenzó a reflejar su tensión. Se dirigió de nuevo al resto del grupo de Chocolate Chips. “¿Alguien tiene un libro?”. De los nueve niños del grupo, tres habían llegado a la mesa de lectura sin su libro. Maggie los envió a buscarlos y trató de mantener a los otros pequeños en silencio mientras esperaban para poder comenzar. Requería todo su aplomo para permanecer calmada. Estuvo tentada a desterrar a los tres niños que no habían traído el libro, para enfatizar el hecho de estar preparados, pero sabía que necesitaban mucho el tiempo de lectura. Sin embargo, como resultado de toda la confusión y de las interrupciones, todos los grupos de lectura gastaron mucho más tiempo leyendo el martes de lo que deberían. Esa era una de las cosas que molestaba más a Maggie. De los veintiséis niños de su clase, más de la mitad habían llegado a tercer grado por debajo del nivel de lectura indicado.

Maggie deseaba que terminaran su clase de lectura en mejores condiciones que cuando ingresaron y ella necesitaba un tiempo máximo de lectura para lograr su meta. También sabía que tercer grado era crucial para estos niños. Para tener éxito en los grados superiores, donde había mayor énfasis en el contenido que en las destrezas de lectura, tendrían que “descifrar el código” y aprender a ser lectores eficientes este año. Maggie deseaba ser la maestra que les permitiera conseguir esa meta, pero, hasta

el momento, no había tenido éxito. El ensueño de Maggie de la mañana se vio interrumpido cuando la maestra de arte la observó en el camino. Llamó a Maggie y le hizo señas con la mano para que entrara al salón. La maestra de arte ordenó a los niños que guardaran sus trabajos. Cuando Maggie los vio limpiar el salón de arte, quedó fascinada con lo que observó. Cuando la maestra de arte estuvo satisfecha con la limpieza, hizo que los niños se formaran en la puerta. Maggie no podía creer que esos pequeños fueran los mismos, que 40 minutos antes le habían causado tal consternación. Sin embargo, tan pronto como el grupo se detuvo en el pasillo, Maggie recordó por qué los niños la frustraban. Caminó por el corredor tratando de mantener el orden. “Tommy, no te adelantes al resto. Sabes las reglas”. “María, por favor trata de comportarte. No te entretengas”. “Matt, camina a mi lado. Te he dicho que no molestes a las niñas. ¿Podríamos bajar el volumen por favor?” Maggie miró a los niños entrar poco a poco al salón y pensó: “¿Qué ocurre con estos niños? ¿Por qué no me escuchan? ¿Será porque soy muy joven?”.

Finalmente, Maggie pudo escuchar al último de los estudiantes de la clase. Miró el reloj y vio que eran las 11:25; su lección de estudios sociales comenzaba retrasada. “Está bien, todos en su sitio ahora y saquen sus libros de sociales”. Los estudiantes continuaron hablando entre sí mientras se dirigían a sus escritorios. “Por favor, cállense. Quiero verlos a todos en su sitio, porque tenemos mucho trabajo por hacer”. Al mirar su grupo, Maggie observó que la mayoría de los estudiantes la ignoraba.

Dos estudiantes estaban en la esquina de la biblioteca; un grupo de niños tenía sus cabezas unidas leyendo un libro de historietas; y una niña pequeña que buscaba un lápiz, había vaciado su escritorio en el piso. Maggie se dirigió hacia los niños, tomó el libro de historietas y les dijo que se fueran a sus puestos. Los niños se quejaron, pero continuaron hablando por encima del ruido del resto de la clase. Mientras Maggie caminaba hacia las niñas que estaban en la esquina de la biblioteca, escuchó un golpe fuerte frente al salón. “Señorita Lindbergh, no fue mi culpa. Tony estaba jalándolo muy fuerte”. Maggie vio el mapamundi arrugado en el suelo, frente al pizarrón. “Bien, ¿por qué jalaron el mapa y lo tumbaron? Por favor, siéntense y yo me encargaré del mapa”.

El sonido del mapa rozando el suelo había llamado la atención de todos y los estudiantes se prepararon para escuchar qué ocurriría después. Maggie estaba suficientemente furiosa para gritar. “Los quiero a todos en sus sitios ahora. Saquen los cuadernos de sociales y si escucho una palabra más de alguno, no habrá descanso esta tarde”. Mientras Maggie caminaba enérgica hacia el frente del salón, miró el reloj. Eran las 11:35. Apenas había tenido tiempo de presentar la lección de sociales antes de que sonara la campana del almuerzo a las 11:45. El salón estaba lleno del sonido de papeles arrugados mientras que los niños buscaban sus libros. Cuando Maggie los miró, trató de sacar pura fuerza de voluntad para reprimir su consternación y reemplazarlo con la emoción que había sentido el primer día de clases. Maggie no quería desanimarse; ¡quería enseñar a esos niños algo! Pero, con frecuencia, no la escuchaban y la idea de organizar el grupo para una salida de campo parecía una pesadilla. Al mirar por la ventana, de nuevo observó qué tan brillantes estaban las hojas. Sabía que tenía que llevar a los estudiantes a la caminata ecológica y tenía que hacerlo pronto. Estaba segura de que disfrutarían algún tiempo fuera y que una lección de ciencias con base en los materiales que recolectaran por sí mismos sería una buena experiencia de aprendizaje. “Pero”, pensó, “¡no puedo ni siquiera controlarlos aquí dentro!”.

### **Resuelve las siguientes preguntas**

- ¿Qué sabemos sobre los antecedentes de Maggie?

- ¿Cuál es el origen de los problemas de María?
- ¿Qué puede hacer María respecto a su grupo?
- ¿Cómo puede crear María cambios a largo plazo en su clase?
- ¿Qué hubiera hecho María en primer lugar para prevenir que ocurran estos problemas?

## **ANEXO 21**

### **CINE FORUM: ALMA DE SURFISTA**

#### **OBJETIVO**

Reconocer las habilidades sociales y comunicativas que empleamos en el cotidiano vivir.

#### **ARGUMENTO**

“Alma de surfista” cuenta la historia real de Britana Hamilton, una joven que a los 14 años perdió un brazo por un ataque de tiburón y desde el primer momento sorprendió a todos por su increíble fortaleza para asumir la situación adversa que le tocó vivir. El sólo hecho de que haya sobrevivido al ataque fue considerado milagroso pues ella perdió el 60% de su sangre en el accidente, pero lo que hace sorprendente su historia es todo lo que ha logrado al no mirar tanto lo que perdió sino al haber sabido sacar lo mejor de sí misma ante estas circunstancias. Al haber pasado sólo un mes después del ataque ella volvió a entrar al mar, le tocó volver a aprender como correr tabla y actualmente es una surfista profesional y ha estado ranqueada entre las 15 mejores del mundo. Su manera positiva de ver la realidad, el espíritu luchador y la manera en la que esta joven ha aprendido a valorar la vida hacen que valga la pena ver esta película.

#### **ACTIVIDAD**

Realiza una lista de habilidades comunicativas que encuentras en Britana Hamilton y en ti

## ANEXO 22

### FICHA DE TRABAJO: COMUNICACIÓN ASERTIVA

#### Comunicación asertiva

Expresión de pensamientos, sentimientos y creencias en forma directa y apropiada, sin violar los derechos de los demás

<b>EXPRESAR SENTIMIENTOS</b>	<b>AUTOAFIRMARSE</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar y recibir cumplidos.</li> <li>• Bloquear peticiones.</li> <li>• Expresar amor y afecto.</li> <li>• Iniciar y mantener conversaciones.</li> <li>• Expresar coraje justificado y descontento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresar derechos legítimos</li> <li>• Decir “No”</li> <li>• Expresar opiniones personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción propia.</li> <li>• Mejor autoestima.</li> <li>• Buenas relaciones.</li> <li>• Aumenta la comprensión.</li> <li>• Toma de decisiones propias .</li> <li>• Examen crítico.</li> <li>• Saberse y sentirse en control y dominio de la situación</li> </ul>
<b>VENTAJAS</b>	<b>ASERTIVIDAD PARA EXPRESAR</b>	<b>CONDUCTA “NO VERBAL” ADECUADA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud mental.</li> <li>• Mejora la autoestima.</li> <li>• Reduce la ansiedad.</li> <li>• Ayuda en las relaciones interpersonales.</li> <li>• Aumenta la comprensión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que sentimos</li> <li>• Tu opinión, ideas, pensamientos .</li> <li>• Tu posición y oposición respecto a...</li> <li>• Peticiones .</li> <li>• Reconocimientos .</li> <li>• Sin herir ni humillar .</li> <li>• Con firmeza y paciencia .</li> <li>• Siendo específico y sin prejuicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postura: Cabeza y cuerpo derecho, distancia prudente.</li> <li>• Contacto visual: mirar de frente a la otra persona.</li> <li>• Gestos del cuerpo: relajado y moderado.</li> <li>• Expresión facial: de acuerdo a lo que siente y expresa. - seriedad, alegría, etc.</li> <li>• Tono y volumen de la voz: pausado, firme, de acuerdo a lo que quiere comunicar.</li> </ul>
<b>RECONOCE TUS DERECHOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho a tener y a cambiar de opinión.</li> <li>• Derecho a tomar decisiones propias.</li> <li>• Derecho a cometer errores, y por tanto a decidir, aun a costa de equivocarse.</li> <li>• Derecho a ser tratado con respeto.</li> <li>• Derecho a decir NO y no sentirse culpable por ello.</li> <li>• Derecho a poder reclamar los propios derechos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho a hacer menos de lo que humanamente eres capaz de hacer.</li> <li>• Derecho a tomarse tiempo para tranquilizarse y pensar.</li> <li>• Derecho a tener y expresar los propios sentimientos.</li> <li>• Derecho a pedir información.</li> <li>• Derecho a sentirse bien consigo mismo.</li> </ul>

## **Algunas técnicas**

### **Uso de “Mensajes Yo”**

- Se describe sin condenar el comportamiento de la otra persona.
- Se describe el propio sentimiento.
- Se describe objetivamente las consecuencias del comportamiento.
- Se expresa lo que se quiere de la otra persona.
- “Cuando tu...” (Establezca el comportamiento)
- “Me siento...” (Establezca el sentimiento)
- “Porque...” (Establezca la consecuencia)
- “Te pido, por favor, que...” (Establezca la petición)

### **Disco rayado**

Repetir el propio punto de vista una y otra vez, con tranquilidad, sin entrar en discusiones ni provocaciones que pueda hacer la otra persona.

Cliente : “Vengo a presentar la documentación que me pidieron”

Informador: “La fotocopia debe venir acompañada del original para poderla procesar.” Cliente  
: “¡Ah!, pues no me dijeron nada, ¿no da lo mismo?”

Informador: “Para poder procesar una fotocopia siempre debe venir acompañada del original.”

Cliente : “El caso es poner obstáculos, ¿qué más da?, no ve que está clarísima, desde luego, el caso es fastidiar.”

Informador: “Una fotocopia siempre debe venir acompañada del original para poderla procesar.”

### **Banco de niebla**

Dar la razón a la persona en lo que considere puede haber de cierto en sus críticas o peticiones, pero negándose, a la vez, a entrar en mayores discusiones. Se deja claro que no va a cambiar de postura.

Mujer : "Paco, ¿podrías ir a recoger a los niños al colegio?, tengo aun que preparar la lección para mañana y creo no me dará tiempo”

Marido : "Lo siento María, pero acabo de volver del trabajo y estoy muy cansado, ve tú"

Mujer : "Sé que estás muy cansado, normal porque te esfuerzas mucho en tu trabajo. Tu jefe debería de darse cuenta de eso y no cargarte con tantas tareas. Pero te pido el favor de que recojas a los niños, ya que tengo que hacer este trabajo para mañana. Luego podremos descansar."

### **Aplazamiento asertivo**

- Posponer la respuesta que vayamos a dar a la persona que nos ha criticado, hasta que nos sintamos más tranquilos y capaces de responder correctamente.

- Ignorar.
- No prestar atención cuando la otra persona está enojada y tememos que sus críticas terminen en insultos.
- Cuidarse y alejarse.
- Pregunta asertiva.
- “Pensar bien” de la otra persona que nos crítica y dar por hecho que su crítica es bien intencionada (independientemente de que realmente lo sea).
- Entonces, pedimos aclaración: información acerca de los argumentos, solicitando que sea específico.

### **Actividad**

En equipo redacten una situación de conflicto que experimento en su trabajo o vida familiar. Incluya el empleo de la técnica de comunicación asertiva, asignada por el facilitador.



## ANEXO 23

### FICHA DE EVALUACIÓN

Marca con un aspa (x), según tu manera habitual de comportarte: Jamás me comporto así, a veces procedo así y siempre actúo de esa manera.

Nº	Comportamiento	Jamás me comporto así	A veces procedo así	Siempre actúo de esa manera
		0	1	2
01	Me encuentro generalmente molesto. Todo me fastidia.			
02	Con frecuencia cambio de opinión según las circunstancias.			
03	Un pensamiento frecuente en mí es este "No molesto a nadie pero tampoco me gusta que nadie me moleste"			
04	Suelo mostrarme sereno y estable en el trato con las personas, aunque esto me suponga esfuerzo personal.			
05	Frecuentemente me siento dolido y aludido por las cosas que hacen o dicen los demás. Soy muy quisquilloso.			
06	Me encuentro muchas veces decaído, deprimido sin ánimo de nada.			
07	Yo sé arreglármelas solo. Generalmente no necesito ayuda de los demás.			
08	Me gusta ayudar y estar pronto a prestar servicios a los demás.			
09	Tengo criterio: Si te ofenden, también ofende, si te insultan también insulta, no te dejes pisar.			
10	Varío mucho emocionalmente soy inestable.			
11	Como yo no necesito de los demás pienso que los demás tampoco necesitan de mí.			
12	Siento que toda persona es como un hermano para mí y me gusta dialogar y comprender a todos.			
13	Me es difícil reconocerlo pero a donde voy creo recelo y malestar debido a mi hostilidad e intolerancia.			
14	Generalmente me amoldo a las personas y circunstancias.			
15	No me interesan los problemas ajenos así vivo tranquilo.			
16	Encuentro que el servicio desinteresado es lo mejor que puede brindar una persona a otra.			
17	Generalmente no estoy de acuerdo con la opinión ajena y lo demuestro en forma brusca, aunque me gano antipatías.			
18	Aunque no creo tener problemas serios. Sin embargo me siento muy inseguro de sí mismo.			
19	Prefiero no saber de las necesidades de los demás de esta manera me evito Preocupaciones			
20	Pienso que la mejor manera de realizarse es dándose a los demás tratando de comprometerlos y acogerlos.			

## ANEXO 24

### CUESTIONARIOS SOBRE CONFLICTOS

#### CUESTIONARIO INDIVIDUAL

Respondan, si consideran que la afirmación es verdadera (V) o falsa (F):

- a) Los conflictos son malos, por eso hay que extinguirlos rápido. ( )
- b) La existencia de conflicto significa dinamismo. ( )
- c) La ausencia de conflicto es buena, nos permite vivir en paz. ( )
- d) Los conflictos desarrollan sentimientos de identidad. ( )
- e) El conflicto cognitivo desarrolla la capacidad para aprender. ( )
- f) Cuando el conflicto no es conmigo, no debo tomarlo en cuenta. ( )
- g) El conflicto es sinónimo de violencia, de destrucción e irracionalidad. ( )
- h) Los valores forman parte de un conflicto. ( )

#### CUESTIONARIO TRABAJO GRUPAL

- a) ¿Qué le viene a la mente cuando escuchan la palabra conflicto?
- b) Recuerden uno de los conflictos que hayan evidenciado en su centro educativo o comunidad:
  - ¿Cómo ocurrió?
  - ¿Por qué sucedió?
  - ¿Qué personas estaban involucradas?
  - ¿Qué sentimientos produjo en las personas involucradas?
  - ¿Cómo se enfrentó, que estrategias se empleó?
  - ¿Se logró una solución?
  - ¿Quedaron satisfechas las partes?

## ANEXO 25

### FICHA DE TRABAJO: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El conflicto es una situación donde 2 ó más personas buscan objetivos o intereses opuestos y quieren alcanzarlos al mismo tiempo.

#### **Aprendamos a Negociar ante un Conflicto**

##### **1. Cree y mantén un vínculo, incluso con tu adversario.**

Para ello no es necesario que ese individuo nos agrade; lo único que hace falta es un objetivo en común. Trate a la persona como a un amigo, y base la relación en el respeto mutuo y la cooperación. Los líderes deben aprender a diferenciar entre la persona y el problema, y evitar las reacciones negativas a los ataques o las emociones intensas.

¿Estás dispuesto a mantener un vínculo con tu adversario? ¿Cómo lo lograrías?

##### **2. Entabla un diálogo y negocia.**

Es importante no apartar la conversación del tema en cuestión, mantenerse concentrado en un resultado positivo y ser consciente de la meta común. La etapa siguiente es la negociación, en la que además de dialogar se regatea. El diálogo y la negociación producen transacciones genuinas y productivas para ambas partes. Necesitamos usar energía del cuerpo, emociones, intelecto y espíritu.

¿Estás dispuesto a ganar y perder en la negociación?

##### **3. Pon el pescado sobre la mesa.**

La frase proviene de Sicilia, donde los pescadores exponen su sangriento botín para limpiarlo en conjunto. Hacen la dura tarea y son recompensados con una rica cena al final del día. Si usted deja un pescado bajo la mesa, empieza a pudrirse y a oler mal. En cambio, una vez que plantea el problema, puede empezar a aclarar el enredo. Sea directo pero respetuoso, y hable en el momento oportuno.

¿Estás en plena conciencia de poner en evidencia todos los elementos involucrados en tu negociación?

#### **4. Comprende la causa del conflicto.**

Entre las raíces de una discrepancia se cuentan las diferencias en materia de objetivos, intereses o valores. Es crucial determinar si un conflicto guarda relación con intereses o necesidades. Los intereses son más transitorios y superficiales, como la posesión de tierras, el dinero o un empleo; las necesidades son más básicas y difíciles de negociar: identidad, seguridad y respeto, por nombrar algunas. Muchos conflictos parecen obedecer a intereses, cuando en realidad son producto de necesidades. Alguien que no ha sido promovido puede parecer triste por la falta del dinero extra, cuando en verdad el dolor está en la pérdida de respeto o una falta de identidad.

¿Qué criterios usas para priorizar el orden de atención a tus necesidades en conflicto?

#### **5. Aplica la ley de la reciprocidad.**

En general, lo que uno da es lo que recibe. Los seres humanos tienen instaurado un padrón de reciprocidad. Una técnica poderosa para dominar en cualquier tipo de disputa es enfatizar con los sentimientos y el punto de vista del otro individuo controlando lo que expresamos tanto verbalmente como no-verbalmente. Una vez que hayas hecho esta concesión, seguramente el otro hará lo mismo.

¿Estás dispuesto a ser recíproco con tu negociador?

#### **6. Construye una relación positiva.**

Una vez establecido un vínculo, nutra la relación y siga tras el logro de sus objetivos. Trate de equilibrar la razón y la emoción, porque emociones como el miedo, el enojo, la frustración pueden desbaratar acciones bien planeadas. Entienda el punto de vista de la otra persona, lo comparta o no.

Cuanto más efectiva sea la manera en que comunique sus diferencias y los puntos de concordancia, mejor comprenderá las preocupaciones del otro, y así mejorará sus probabilidades de alcanzar un acuerdo aceptable para ambas partes. Como demuestran los procesos de negociación para liberar rehenes, es más productivo persuadir que coaccionar.

¿Cómo crees que mantendrás la expectativa positiva en la relación con tu negociador?

### **Actividad en equipo**

Describe una situación ocurrida en tu labor docente donde hubo un conflicto, emplea los pasos expuestos anteriormente de la negociación de un conflicto y dale solución.



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Elena Del Carmen Hume Lachos  
Título del ejercicio: Turnitin  
Título de la entrega: TESIS ELENA DEL CARMEN HUME LACHOS  
Nombre del archivo: ESTHER\_HUME\_LACHOS.docx  
Tamaño del archivo: 1.5M  
Total páginas: 141  
Total de palabras: 27,574  
Total de caracteres: 151,463  
Fecha de entrega: 03-may.-2022 03:32p. m. (UTC-0700)  
Identificador de la entrega... 1827557134

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

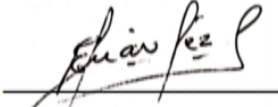
PROGRAMA DE COMPETENCIAS EMOCIONALES PARA  
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA "TÚPAC AMARU" - TUMÁN - CHICLAYO

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

Autora : HUME LACHOS ELENA DEL CARMEN

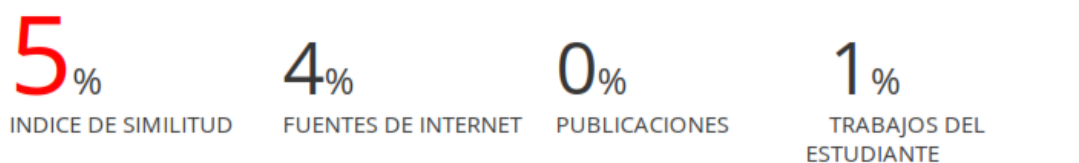
Asesor : M.Sc. FERNÁNDEZ VÁSQUEZ EVERT

Lambayeque - Perú

  
M.Sc. FERNÁNDEZ VÁSQUEZ EVERT  
ASESOR

Elena 17/02

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorio.unapiquitos.edu.pe">repositorio.unapiquitos.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="http://repositorio.usmp.edu.pe">repositorio.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
3	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1%
4	<a href="http://repositorio.unheval.edu.pe">repositorio.unheval.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
5	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://translationdirectory.com">translationdirectory.com</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="http://asdown.org">asdown.org</a> Fuente de Internet	<1%

10	<a href="https://dspace.unitru.edu.pe">dspace.unitru.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://www.oaxaca.gob.mx">www.oaxaca.gob.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://www.pinterest.es">www.pinterest.es</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://www.repositoriocaribe.ucr.ac.cr">www.repositoriocaribe.ucr.ac.cr</a> Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
15	<a href="http://repositorio.unprg.edu.pe">repositorio.unprg.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://repositorio.upse.edu.ec">repositorio.upse.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://www.htm.pgr.gob.mx">www.htm.pgr.gob.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://laroda.nuestropueblo.net">laroda.nuestropueblo.net</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://repositorio.unsm.edu.pe">repositorio.unsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://www.medynet.com">www.medynet.com</a> Fuente de Internet	<1 %



22	<a href="http://www.preal.cl">www.preal.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://www.europarl.europa.eu">www.europarl.europa.eu</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://www.inrena.gob.pe">www.inrena.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://www.radioprogreso.cu">www.radioprogreso.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://cursos.campusvirtualesp.org">cursos.campusvirtualesp.org</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://euskalherria.indymedia.org">euskalherria.indymedia.org</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://explore.openaire.eu">explore.openaire.eu</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://riunet.upv.es">riunet.upv.es</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://www.ces.gva.es">www.ces.gva.es</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://www.economiaenred.com">www.economiaenred.com</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="http://www.emprendedoras.com">www.emprendedoras.com</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="http://www.humanidadesmedicas.sld.cu">www.humanidadesmedicas.sld.cu</a> Fuente de Internet	<1 %

34	Luciana Paiva, Lídia Aparecida Rossi, Maria Cristina Silva Costa, Rosana Aparecida Spadoti Dantas. "The Experiences and Consequences of a Multiple Trauma Event from the Perspective of the Patient", Revista Latino-Americana de Enfermagem, 2010 Publicación	<1 %
35	dialnet.unirioja.es Fuente de Internet	<1 %
36	documents.mx Fuente de Internet	<1 %
37	expansionyempleo.com Fuente de Internet	<1 %
38	itamil.org Fuente de Internet	<1 %
39	lac.rights.apc.org Fuente de Internet	<1 %
40	normal1fany.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
41	repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080 Fuente de Internet	<1 %
42	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %
43	scielo.iics.una.py Fuente de Internet	<1 %

44	<a href="http://www.agricord.org">www.agricord.org</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="http://www.arlac.be">www.arlac.be</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="http://www.cebem.org">www.cebem.org</a> Fuente de Internet	<1 %
47	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
48	<a href="http://www.dialsl.com">www.dialsl.com</a> Fuente de Internet	<1 %
49	<a href="http://www.e-deusto.com">www.e-deusto.com</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="http://www.gerenciasalud.com">www.gerenciasalud.com</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="http://www.gigante.com.mx">www.gigante.com.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
52	<a href="http://www.infanciaenred.org.ar">www.infanciaenred.org.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
53	<a href="http://www.ipn.edu.mx">www.ipn.edu.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
54	<a href="http://www.oalib.com">www.oalib.com</a> Fuente de Internet	<1 %
55	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %

56 zenodo.org <1 %  
Fuente de Internet

---

57 climaorganizacionalyulaimaduque.blogspot.com <1 %  
Fuente de Internet

---

58 moam.info <1 %  
Fuente de Internet

---

Excluir citas Apagado  
Excluir bibliografía Apagado

Excluir coincidencias Apagado

