



UNAP



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y
HUMANIDADES**

DOCTORADO EN EDUCACIÓN

**“INTELIGENCIA SOCIAL PARA MEJORAR
LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD
PERUANA DEL
ORIENTE –
2018”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN EDUCACIÓN**

AUTOR: LUIS FELIPE TRIANA CASALLAS

ASESOR: DR. JOSE NOVIANO DIAZ HEREDIA

IQUITOS – PERÚ

2019



UNAP



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

DOCTORADO EN EDUCACIÓN

“INTELIGENCIA SOCIAL PARA MEJORAR

LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD

PERUANA DEL

ORIENTE –

2018”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

DOCTOR EN EDUCACIÓN

AUTOR: LUIS FELIPE TRIANA CASALLAS

ASESOR: DR. JOSE NOVIANO DIAZ HEREDIA

IQUITOS – PERÚ

2019



UNAP

Escuela de Postgrado "JOSÉ TORRES VÁSQUEZ"
Oficina de Asuntos Académicos



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
032-2019-OAA-EPG-UNAP

Con **Resolución Directoral N° 0403-2019-EPG-UNAP**, se autoriza la sustentación de la tesis: "INTELIGENCIA SOCIAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DEL ORIENTE - 2018", designando como jurados a los siguientes profesionales:

Dr. Edgar Guzmán Cornejo	Presidente
Dr. Juan de Dios Jara Ibarra	Miembro
Dra. Guillermina Elisa Gonzales Mera	Miembro
Dr. Jose Noviano Diaz Heredia	Asesor

A los Veintidos días del mes de Abril del 2019, a horas 11:00 a.m., en el Auditorio de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, se constituyó el Jurado Evaluador y dictaminador, para presenciar y evaluar la sustentación de la tesis: "INTELIGENCIA SOCIAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DEL ORIENTE - 2018" presentado por el señor **Luis Felipe Triana Casallas**, como requisito para optar el Grado Académico de **Doctor en Educación**, que otorga la UNAP de acuerdo a la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Después de haber escuchado la sustentación y luego de formuladas las preguntas, éstas fueron:
Abreviadas satisfactoriamente

El Jurado, después de la deliberación correspondiente en privado, llegó a las siguientes conclusiones, la sustentación es:

- Aprobado como: a) Excelente () b) Muy bueno () c) Bueno (X)
- Desaprobado: ()

Observaciones :.....
.....
.....

A Continuación, el Presidente del Jurado, da por concluida la sustentación, siendo las *12:30* p.m. del Veintidos de Abril del 2019; con lo cual, se le declara al sustentante *apto* para recibir el Grado Académico de **Doctor en Educación**.

Dr. Edgar Guzmán Cornejo
Presidente

Dr. Juan de Dios Jara Ibarra
Miembro

Dra. Guillermina Elisa Gonzales Mera
Miembro

Dr. Jose Noviano Diaz Heredia
Asesor

**TESIS APROBADA EN SUSTENTACIÓN PÚBLICA REALIZADA EL DIA
22 DE ABRIL DEL AÑO 2019 EN EL AUDITORIO DE LA ESCUELA DE
POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA
PERUANA, EN LA CIUDAD DE IQUITOS, PERÚ.**

JURADOS



Dr. EDGAR GUZMÁN CORNEJO
Presidente



Dr. JUAN DE DIOS JARA IBARRA
Miembro



Dra. GUILLERMINA ELISA GONZALES MERA
Miembro



Dr. JOSE NOVIANO DIAZ HEREDIA
Asesor

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi compañera **MARIA XIMENA**, con mucho amor, quien estuvo siempre apoyándome

A mis hijos **Luis Felipe** y **Andrea Katherine**, quienes han tenido la paciencia de comprender y entender lo importante que es para mi vida personal y profesional este doctorado.

Mi hijo, su voz diaria fue la mejor motivación, motor inspirador durante tres años de ausencia física para cumplir con las metas propuestas.

A toda la familia Triana, a quienes seguramente servirá de ejemplo de superación, para hijos, hermanos, sobrinos, primos y demás descendientes; todo lo que cada uno sueña y se proponga realizar en la vida se logra, el éxito no tiene fronteras cuando se cuenta con una visión clara en su proyecto de vida, el sacrificio y disciplina son vitales para lograr los objetivos.

AGRADECIMIENTO

Primero que todo a DIOS, al gobierno colombiano, quien me dio la oportunidad de estar en el cuerpo diplomático en la hermana República del Perú, a mi núcleo familiar, a la comunidad loretana por su hospitalidad y cariño, a mis docentes, compañeros de estudio, asesores y demás colaboradores gracias por su sabiduría aportes esenciales de la construcción permanente del conocimiento.

Gracias a Universidad Peruana de Oriente UPO, por haber permitido hacer este proyecto en esta casa de estudios.

Gracias a la vida...

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue evaluar el efecto del programa de inteligencia social para mejorar la gestión de la Universidad Peruana del Oriente, 2018.

La investigación fue experimental porque se utilizó un solo grupo de control al cual se aplicó el programa educativo axiológico, donde los participantes fueron evaluados antes y después del tratamiento. El enfoque es el cuantitativo. La muestra fue de 44 participantes, distribuidos entre directivos, docentes y administrativos.

La técnica que se empleó para la recolección de los datos fue: el análisis documental, para elaborar el programa de inteligencia social y la encuesta para evaluar la gestión en la Universidad Peruana del Oriente (pre y post test). Los instrumentos fueron el programa de inteligencia social y el cuestionario de encuesta de la gestión. Para el procesamiento de los datos, se utilizó el programa Microsoft Excel 2010, con el cual se organizó la información en cuadros y gráficos con su debida interpretación.

Los resultados obtenidos sobre la percepción del nivel de **liderazgo** en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente en los 44 (100%), después de la aplicación del programa de inteligencia social se aprecia que el 34,1% opinaron que el liderazgo es excelente; en cuanto a la apreciación del nivel bueno en el liderazgo fue de 52,3%.

Sobre la percepción del nivel de **clima organizacional**, después de la aplicación del programa de inteligencia social, la apreciación de excelente fue del 70,5%; en cuanto a la apreciación del nivel bueno fue de 22,7%.

En cuanto a la apreciación del **nivel participación**, después de la aplicación del programa de inteligencia social se observa que después de la intervención, la apreciación de excelente fue del 68,2%; sobre la apreciación de buena, fue de 22,7%.

Estos resultados indican que mejoró significativamente, como efecto de la aplicación del programa de inteligencia social.

Palabras clave: Programa de inteligencia social, gestión.

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate the effect of the program of social intelligence to improve the management of the Peruvian University of the East, 2018.

The investigation was experimental because it was used a single control group which was applied the axiological education program, where the participants were evaluated before and after treatment. The approach is quantitative. The sample was 44 participants, distributed among directors, teachers and administrative staff.

The technique that was used for data collection was: the documentary analysis, to develop the social intelligence, and the survey to assess the management in the Peruvian University of the Middle (pre and post test). The instruments were the program of social intelligence and the questionnaire survey of management. For data processing, used the program Microsoft Excel 2010, which organized the information in tables and charts with their proper interpretation.

The results obtained on the perception of the level of leadership in the management of the Peruvian University of the East in the 44 (100%), after the implementation of the program of social intelligence reveals that 34.1% expressed the view that the leadership is excellent; in terms of the appreciation of the good level in the leadership was 52.3%.

On the perception of the level of organizational climate, after the implementation of the program of social intelligence, the appreciation of the 70.5% was excellent; in terms of the appreciation of the good level of 22.7% was.

In terms of the appreciation of the participation level, after the implementation of the program of social intelligence notes that after the intervention, the appreciation of the 68.2% was excellent; on the appreciation of good, 22.7% was.

These results indicate that significantly improved, as an effect of the implementation of the program of social intelligence.

Keywords: social intelligence program, management.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi avaliar o efeito do programa de inteligência social para melhorar a gestão da Universidade Peruana do Oriente, 2018.

A pesquisa foi experimental, porque um programa de educação axiológica foi aplicado, onde os participantes foram avaliados antes e após o tratamento. A abordagem é quantitativa. A participação foi de 101 integrantes, distribuídos entre diretivos, professores e funcionários administrativos.

A técnica que foi usada para a coleta de dados foi de uma enquete cujo instrumento principal, um questionário. Para o processamento de dados, utilizou-se o programa Microsoft Excel 2010, as informações foram organizadas em tabelas e gráficos com a sua correta interpretação.

Os resultados obtidos depois da aplicação do programa de inteligência social, revela que o 52,3% dos funcionários da Universidade Peruana do Oriente percebem o nível de liderança na gestão da universidade, enquanto o 70,5% manifesta uma percepção excelente sobre o clima organizacional e o 68,2% percebe a participação na gestão como excelente. Quer dizer, que o 59.1% dos funcionários têm excelente nível da percepção sobre a gestão da universidade.

Na percepção do nível de clima organizacional, após a implementação do programa de inteligência social, a valorização de 70,5% foi excelente; em termos da apreciação do bom nível foi de 22,7%.

Em conclusão, os resultados indicam que houve uma melhora significativamente, como efeito da execução do programa de inteligência social.

Palavras-chave: a inteligência social, a gestão do programa.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA	i
CONTRAPORTADA	ii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
RESUMO	ix
ÍNDICE DE CONTENIDO	x
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
CAPÍTULO I	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	2
1.2.1. Problema General	2
1.2.2. Problemas Específicos	2
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
CAPÍTULO II	4
2.1. MARCO TEÓRICO	4
2.1.1. Antecedentes	4
2.1.2. Bases Teóricas	4
2.1.2.1. La inteligencia Social	4
2.1.2.2. La gestión	12
2.1.2.3. Liderazgo	19
2.1.2.4. Clima organizacional	22
2.1.2.4.1. Procesos que intervienen en el clima laboral	24
2.1.2.4.2. Características del clima organizacional	24
2.1.2.4.3. Dimensiones del clima	25
2.1.2.4.5. Funciones del clima organizacional	27
2.1.2.5. Participación	30
2.1.3. Marco Conceptual	35

2.2. DEFINICIONES OPERACIONALES	37
2.3. HIPÓTESIS	40
CAPÍTULO III	41
3. METODOLOGÍA	41
3.1. Método de Investigación	41
3.2. Diseño de Investigación	41
3.3. Población y muestra	42
3.3.1. Población	42
3.3.2. Muestra	42
3.4. Técnicas e Instrumentos	44
3.4.1. Técnicas de Recolección de Datos	44
3.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos	44
3.5. Procedimientos de Recolección de Datos	45
3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	45
3.7. Protección de los derechos humanos	46
CAPÍTULO IV	47
RESULTADOS	47
CAPÍTULO V	62
DISCUSIÓN	62
CAPÍTULO VI	68
PROPUESTA	68
CAPÍTULO VII	85
CONCLUSIONES	85
CAPÍTULO VIII	86
RECOMENDACIONES	86
CAPÍTULO IX	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXOS	90
Anexo N° 01: Cuestionario de encuesta	91
Anexo N° 02: Universidad Peruana del Oriente (UPO)	94
Anexo N° 03: Matriz de consistência	95

ÍNDICES DE CUADROS

Cuadro N°	Título	Pág.
01	Nivel de Percepción de Liderazgo en la Gestión de la Universidad Peruana del Oriente antes y después de aplicar el programa de Inteligencia Social.	47
02	Nivel de Percepción de Clima Organizacional en la Gestión de la Universidad Peruana del Oriente antes y después de aplicar el programa de Inteligencia Social.	49
03	Cuadro N° 03: Nivel de Percepción de Participación en la Gestión de la Universidad Peruana del Oriente antes y después de aplicar el Programa de Inteligencia Social.	51
04	Nivel de Gestión en la Universidad Peruana del Oriente antes y después de aplicar el Programa de Inteligencia Social.	53
05	Prueba normal de los indicadores de gestión administrativa en la Universidad Peruana del Oriente antes y después de la aplicación del programa de inteligencia social.	55

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico N°	Título	Pág.
01	Nivel de Percepción de Liderazgo en la Gestión de la Universidad Peruana del Oriente antes y después de aplicar el programa de Inteligencia Social.	47
02	Nivel de Percepción de Clima Organizacional en la Gestión de la Universidad Peruana del Oriente antes y después de aplicar el programa de Inteligencia Social.	49
03	Nivel de Percepción de Participación en la Gestión de la Universidad Peruana del Oriente antes y después de aplicar el Programa de Inteligencia Social.	51
04	Nivel de Gestión en la Universidad Peruana del Oriente antes y después de aplicar el Programa de Inteligencia Social.	53

CAPÍTULO I

1.1. INTRODUCCIÓN

La Universidad Peruana del Oriente, atraviesa constantes movimientos en su personal en general, donde los estudiantes en algunas ocasiones pierden clases, entre otros problemas que se palpan claramente en los distintos periodos académicos. A esto se suma el comentario del docente SOTIL, G. (2017) donde expresa... “requerimos de una profunda reingeniería de nuestro proceso de formación de nuestros estudiantes”. De lo contrario, seguiremos haciendo de la educación el mayor instrumento de depredación de nuestra Amazonía y el más eficaz impedimento para mejorar sus condiciones de vida.

El propósito de la investigación es elaborar un programa de capacitación sobre la inteligencia social para mejorar la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018, como ventaja competitiva de la organización. La finalidad del programa de capacitación es sensibilizar a las autoridades, coordinadores, docentes y administrativos de la UPO, a través de la aplicación de nuevas herramientas que les permita mejorar la gestión.

El aporte teórico de la investigación, se evidencia en las teorías que han sido sistematizadas en el marco teórico sobre la inteligencia social y la gestión.

El aporte metodológico consiste en la aplicación de un programa de capacitación sobre la inteligencia social, y elaboración de un instrumento de evaluación de la gestión que permitirá medir (evaluar) el antes y después del tratamiento realizado, comparando así los resultados y establecer el efecto de mejora significativa.

El aporte social se reflejará en la sensibilización de las autoridades de la universidad peruana del oriente, porque mejorará su gestión siendo más eficiente y eficaz; en los coordinadores y docentes porque se informarán sobre diferentes temas, actualizando sus conocimientos, mejorando sus habilidades, serán proactivos al cambio, estarán motivados para un mejor desenvolvimiento

con liderazgo participativo, etc.; en los administrativos brindarán un mejor servicio a los estudiantes y al público en general, porque trabajarán en equipo en un clima armonioso, de colaboración y comunicación; y en los estudiantes porque construirán sus aprendizajes utilizando diversas estrategias ofrecidas por los catedráticos, permitiéndoles así el logro de aprendizajes significativos.

Es importante porque ayudará a mejorar la gestión de las autoridades de la UPO, los coordinadores y docentes tendrán actitudes y comportamientos positivos, participando e identificándose con las actividades programadas por la institución, brindarán soluciones a los problemas y conflictos que se presenten, el clima institucional será armonioso y permitirá una mejor convivencia entre los todos miembros, promoviendo así una Universidad a la vanguardia de los desafíos de la demanda actual.

Finalmente, el presente trabajo servirá como antecedente de estudio a otros investigadores del tema, para comparar resultados, adquirir instrumentos de investigación y otros. También como un modelo para elaborar un programa de inteligencia social, siendo contextualizada para cada institución.

1.2. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el efecto del programa de inteligencia social para mejorar la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018?

1.2.2. Problemas específicos

a) ¿Cuál es el efecto del programa de inteligencia social para mejorar el liderazgo en gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018?

- b) ¿Cuál es el efecto del programa de inteligencia social para mejorar el clima organizacional en la gestión en la Universidad Peruana del Oriente – 2018?
- c) ¿Cuál es el efecto del programa de inteligencia social para mejorar la participación en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Evaluar el efecto del programa de inteligencia social para mejorar la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Determinar el efecto del programa de inteligencia social para mejorar el liderazgo en gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018.
- b) Determinar el efecto del programa de inteligencia social para mejorar el clima organizacional en la gestión en la Universidad Peruana del Oriente – 2018.
- c) Determinar el efecto del programa de inteligencia social para mejorar la participación en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018.

CAPÍTULO II

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Antecedentes

Habiéndose realizado la búsqueda de antecedentes explicativos o predictivos específicos, no se ha encontrado ninguno.

2.1.2. Bases Teóricas

2.1.2.1. La inteligencia Social

Para STERNBERG, R. (1999, p. 438) manifiesta que **la inteligencia** es la “habilidad de equilibrar las necesidades de seleccionar, transformar y adaptarse a ambientes con el objeto de tener éxito en un contexto determinado”. En su teoría Triárquica de la inteligencia, propuso que tiene tres tipos de habilidades: analítica, creativa y práctica.

La inteligencia desde el punto de vista cognitivo es la capacidad de recibir información, elaborarla y producir respuestas eficaces, se restringe la inteligencia a una serie de operaciones de cómputo de información cometiendo una reducción injustificable. Es cierto que inteligencia es la capacidad de resolver ecuaciones diferenciales, pero ante todo es la aptitud para organizar los comportamientos, descubrir valores, inventar proyectos, mantenerlos, ser capaz de liberarse del determinismo de la situación, solucionar problemas y ante todo plantearlos (MOLERO et al., 1998, p. 28).

Según el autor GARDNER, H. (1983, p. 25) planteó **las inteligencias múltiples**, distinguiendo nueve tipos de inteligencia: lingüístico-verbal, lógica-matemática, viso-espacial, corporal-kinestésica, musical, interpersonal (social), intrapersonal (emocional), naturalista y existencial.

Se reconceptualiza la idea de inteligencia, destacando las capacidades analíticas, verbales y lógico-formales, integrando habilidades en los ámbitos artísticos y sociales.

En el siglo XX (1920), los primeros estudios sobre **la inteligencia social**, se centraron en el trabajo de Edward Thorndike que consiste en describir, definir y evaluar el comportamiento socialmente competente.

Edgar Doll publicó en 1935, el primer instrumento diseñado para medir el comportamiento socialmente inteligente en los niños pequeños.

Posiblemente influenciado por Thorndike y Doll, David Wechsler incluye dos subescalas (“Comprensión” y “Combinación de imágenes”) en su bien conocido test de inteligencia cognitiva que parece haber sido diseñado para medir aspectos de la inteligencia social. A finales de los sesenta, Joy Paul Guilford contempló la existencia de la inteligencia social, que consistían en “la información implicada en las interacciones entre individuos, donde se consideran las actitudes, deseos, estados de ánimo, percepciones, pensamientos, etc., de otros y de nosotros mismos” (LÓPEZ, V., 2007, p. 19). Los test diseñados por él, sin embargo, mostraron una correlación con la inteligencia general.

El teorista GOLEMAN, D. (2006, p. 337) manifiesta, que es posible apoyándonos en la neurociencia teorizar la inteligencia social como “capacidad cognitiva, dichos estudios incluyen habilidades llamadas vía superior e inferior”. La primera son capacidades como la cognición social, mientras que la vía inferior incluye habilidades como la “sincronía, la conexión, la intuición social, la preocupación empática y, muy probablemente, la compasión”. Éstas últimas son aptitudes intuitivas y tienen lugar antes de que la mente pueda elaborar un pensamiento al respecto. Si bien estas habilidades han sido

desestimadas, el autor afirma que, establecen los cimientos mismos de la vida social.

Las primeras definiciones de la inteligencia social influyeron en la forma en que la inteligencia emocional fue posteriormente conceptualizada. Los teóricos contemporáneos como Peter Salovey y John Mayer vieron inicialmente a la inteligencia emocional como parte de la inteligencia social, lo que sugiere que ambos conceptos están relacionados (BARON, R., 2006, p. 14).

Por otra parte, el autor SAIDÓN, O. (1991, p. 104) manifiesta que la inteligencia social o empatía, “es la habilidad de una persona para relacionarse con los demás de manera efectiva y pacífica”. Para ello, se utiliza la inteligencia verbal y emocional, el saber escuchar, prestar atención y gestionar bien el contacto físico. Esta habilidad es innata en los seres humanos, pero es necesario desarrollarla para una mejor convivencia y calidad de vida.

El autor ALBERCHT, K. (2006, p. 277) define que la inteligencia social es la capacidad de llevarse bien con los demás y conseguir que cooperen entre sí.

SCHVARSTEIN, L. (2003, p. 43) indica que es un conjunto de competencias necesarias para el cumplimiento de la responsabilidad social de las organizaciones.

Asimismo, MORGADO, I (2007, s/n) expresa que la inteligencia social es la capacidad de un individuo para relacionarse satisfactoriamente con los demás, generando apego, cooperación y evitando conflictos.

De igual manera, SERNA, H. (2012, p. 223) dice que la inteligencia social se refiere a la sensibilidad social de las personas, a la gerencia de sus relaciones con otros.

Finalmente TRIANA, F. (2012), señala que la inteligencia social es la capacidad de comprender, entender e interactuar con todas las personas y el medio ambiente, en situación de crisis y resolviendo el conflicto.

Las **características de una persona con inteligencia social**, según su autor Kart Albrecht, son: sensibilidad social: sabe comprender la situación de un entorno e interpretan el comportamiento de los individuos dentro de ese entorno. Presencia: comprende la presentación personal, el uso del lenguaje verbal y no verbal, respeto de patrones culturales. En resumen, es ser capaz de dejar una impresión. Autenticidad: se comporta de forma transparente, lo más natural posible ante los demás. Ya que, la sensibilidad social de los demás los debe de captar como personas auténticas, que inspiren confianza. Claridad: saben decir lo que se quiere decir, de forma concisa y clara. Son capaces de hablar de manera que las personas que estén alrededor no encuentren obstáculos para poder entender, lo que les facilita la participación en conversaciones y eventos. Empatía: tienen capacidad de conectar con los demás comprendiendo sus sentimientos y saben ponerse en su lugar. Saben desarrollar intereses conjuntos lo que facilita el logro de retos compartidos (SAIDÓN, O., 1991, p. 108).

Los autores BONILLA, L. y El TROUDI, H. (2004, p. 37) describen las **funciones de la inteligencia social**:

- a) Diagnosticar: recopilar, organizar, registrar, inventariar, jerarquizar, ponderar y relacionar las características de cada realidad desde la perspectiva de la gente, de las comunidades. Es también acopio de necesidades, expectativas, potencialidades y fortalezas que se encuentran disponibles en las localidades.

- b) Analizar: esfuerzo para relacionar y fusionar individual y colectivamente, la información calificada como conocimiento, experiencia y saberes.
- c) Comprender: el significado de cada contexto para la sobrevivencia ciudadana y el curso de las políticas públicas.
- d) Actuar: interactuar con la realidad de acuerdo a su especificidad evitando cualquier intento por hacerla aparecer como uniforme. La actuación es siempre contextual. Actuación que puede ser preventiva, disuasiva, reactiva o proactiva.

Los componentes de la inteligencia social, son los siguientes:

Perspectiva racional: que es la capacidad de entender todo hecho o fenómeno de la realidad vinculado a otros sucesos, definiciones y precedentes, pero también al devenir. Se trata de aprender a ubicar los intercesos de encuentro entre actividades y discursos aparentemente ajenos el uno al otro.

Investigación: tecnología que facilita la aproximación objetiva, subjetiva, directa o indirecta a una realidad o tema de interés.

Educación: vista como el proceso de aprendizaje compartido, de resignificación del conocimiento a partir de su contextualización y apropiación de utilidad práctica.

Comunicación alternativa: a través de un conjunto de tecnologías y equipos que posibilitan la interacción proactiva entre ciudadanos y comunidades y, de éstos con los gobiernos.

Organización: sistematización del aprendizaje colectivo mediante formas de apropiación conjunta del trabajo y eliminación progresiva de la explotación y la plusvalía que le es inherente al trabajo en la forma de producción capitalista. Organización que propicia y promueve la articulación como sinergia entre los movimientos sociales y de éstos respecto al sistema político de democracia participativa y protagónica. Este último componente está referido a la promoción de la capacidad de agruparse para aprender, actuar y ejercer de manera recíproca, compartida y sin límites distintos a los que se establecen consensualmente. El trabajo es valorado como

espacio para desarrollar distintas expresiones de la solidaridad. *Contraloría social*: desarrollo de técnicas, métodos y tecnologías que posibiliten trabajar de manera compartida en la tarea de colocar los gobiernos a cumplir una función pública más eficiente (BONILLA, L. y El TROUDI, H., 2004, p. 40)

Los mismos autores, (p. 42) mencionan los **elementos de la inteligencia social**, los más comunes suelen ser generales y específicos estos son:

A) Elementos Generales: Hechos: lo que ocurre y afecta al colectivo social o un sector significativo de éste. Los hechos suelen referirse a sucesos, declaraciones, imágenes, acontecimientos y/o singularidades significativas. Tendencia: evaluación, ponderación, jerarquización y discriminación de hechos (sucesos, declaraciones, etc.) que permite encontrar relaciones significativas, hilos conductores a través del tiempo entre los hechos a los cuales es posible atribuirle dirección y propósito conforme al comportamiento histórico de los interlocutores. Escenarios: propósito final de las estrategias que aparecen reflejadas en una tendencia. Punto de encuentro de diversas tendencias que procuran construir una imagen en la población objetivo o impactar la realidad de un modo previamente establecido. Población objetivo: a quienes van dirigidas las acciones contenidas en las diversas tendencias. Situación operativa: síntesis de lo que se considera que se debe hacer para disuadir, anular o disminuir el impacto de una acción, política o práctica que resulta lesiva para los intereses que defiende la inteligencia social situacional. Prognosis: planificación con criterios de corto, mediano y largo plazo para alcanzar el propósito establecido en la situación operativa. ¿Cómo hacerlo?, en qué momento (fecha, hora), y lugar resultan las palabras claves de este elemento. Control y evaluación: establecimiento de indicadores de logro e impacto para la acción que se promueve a partir del análisis

inherente a la inteligencia social situacional. Actores: valorados desde el lugar y respecto a la territorialidad de interés.

B) Elementos específicos: Sistemas y equipos para el rastreo y captura de información: referidos a los instrumentos y la tecnología para la captura de información y a los protocolos asignados a los agentes destinados a esta labor. Colectivo de análisis: grupo de trabajo a quien corresponde la organización, jerarquización y disección de los datos e informes que procesa la sala de inteligencia social situacional. Este equipo discrimina, prioriza y focaliza la atención de la organización a partir de los ejes de interés fijados previamente. Las líneas de acción de la situación operativa: son las propuestas en materia de intervención conforme a las políticas institucionales para abortar, neutralizar, disuadir o potenciar un comportamiento adversario previsto bajo la forma de tendencia que apunta a un escenario de crisis para la organización social o la institucionalidad. Así mismo se refiere a las rutas de acción proactiva establecidas por los analistas para prevenir situaciones de conflicto y potenciar la labor de la administración. Los grupos de tareas: están referidos a las formaciones especializadas o multidisciplinarias que se conforman para dar respuesta a una situación de alerta temprana u operativa que propone el colectivo de análisis y aprueban las jerarquías facultadas para ello. El territorio: el lugar para el cual es válida una interpretación. Las dinámicas de sala situacional: alerta temprana, análisis del entorno, diseño de acciones, pronosis (p. 44).

La teoría del aprendizaje social consiste en que las personas aprenden nuevas conductas por el refuerzo o castigo, observando factores sociales de su entorno. Neal Miller y Jhon Dollard en 1941, sugirieron que, para aprender, se debe desear algo, advertir algo, hacer algo y obtener algo. Esas condiciones corresponden a los conceptos de la teoría del aprendizaje del impulso (desear algo), señal (notar algo),

respuesta (hacer algo) y recompensa (obtener algo) (CLONNINGER, S., 2003, p. 343).

JULIAN B. ROTTER et al. 1972, propone que cualquier comportamiento nuevo, es un comportamiento socialmente aprendido que puede explicarse relacionando la personalidad psicosocial del sujeto y el medio ambiente social. Este concepto fue ampliado por Jessor et al. 1968 y en 1973 y Saldava en 1972 incluyen otras variables para la personalidad psicosocial con sentido de independencia, la creencia en el control interno y externo del comportamiento del sujeto, las expectativas académicas la motivación de logro, las actitudes hacia el comportamiento. Para el medio social incluye el refuerzo según Skinner 1953 de los modelos de Bandura y Walters en 1963 (MARÍN, G. col., 1974, p. 321). Bandura y Waters en 1963 ampliaron la teoría del aprendizaje social con los principios de aprendizaje por observación y refuerzo vicario.

BONILLA, L. y EL TROUDI, H. (2004, p. 55) expresan que la inteligencia social tiene su origen en los entornos institucionales, fuera de los bordes de las esferas del gobierno. Esto implica un reconocimiento de los límites gubernamentales para vincularse con la totalidad social y de la potencialidad transformadora de la lógica de multitudes. En el contexto de la democracia representativa, la democracia participativa y protagónica si bien no elimina el carácter clasista y dominante del aparato gubernamental, es un modelo político que abre canales de diálogo, negociación y consenso.

Asimismo, la inteligencia social asume y administra las nuevas expresiones de confrontación de baja intensidad entre gobierno y ciudadanos, procurando que la constante transición de los asuntos públicos discurra por canales que progresivamente abran espacios y caminos a los intereses de las mayorías. No es propósito ni la razón de ser de la inteligencia social situacional contribuir a consolidar la

hegemonía del Estado, por el contrario, apunta a que éste genere procesos de apertura progresiva a nuevas perspectivas, expectativas y necesidades y/o a su eliminación. Son muchas las evidencias que muestran cómo los gobernantes intentan coaptar franjas de ciudadanos para su lógica, lo cual constituye una dinámica esperable de control desde el poder, que si no se devela y limita oportunamente puede precipitar odiosas rupturas entre ambos. No alejarse de su lugar de enunciación barrial, comunitario, popular o residencial constituye el mayor reto de la inteligencia social para garantizar la utilidad de sus dinámicas (BONILLA, L. y EL TROUDI, H., 2004, p. 56).

En síntesis, se plantea la necesidad de considerar la posibilidad del cambio con la aplicación de un programa de inteligencia social, como una propuesta orientada a mejorar la gestión en la Universidad Peruana del Oriente – UPO, este programa de capacitación servirá de apoyo para mejorar la gestión administrativa y pedagógica en la universidad y como medio de sostenibilidad, se desarrollará a través de sesiones de trabajo de sensibilización a un grupo piloto.

La universidad como centro generador de conocimiento tiene el compromiso estratégico de transformar su entorno con el fin de mejorar permanentemente la calidad de vida de la población. Esta debe replantear las funciones tradicionales de manera innovadora, estableciendo un vínculo entre la actividad científica y el desarrollo humano en beneficio de la sociedad.

2.1.2.2. La gestión

La globalización de la economía y los nuevos modelos institucionales, han causado que en la actualidad vivamos en una sociedad en el que la gestión del conocimiento, el capital intelectual y el aprendizaje organizacional se conviertan importantes para la teoría de la gestión.

“La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados” (RUBIO, P., 2008, p. 12). La gestión, “se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las instituciones, sobre todo, los cambios tecnológicos”, “se centra en las personas”, “debe estar atento a los cambios que se pueda producir y utilizar los elementos para responder a dichos cambios en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general” (p. 16).

El autor MARTÍNEZ, R. (2000, p. 11) expresa que la gestión está inmersa en estos atributos institucionales: los convalida, los modifica y resulta determinada por ellos. Las universidades deben distinguirse entre la “polifuncionalidad” creciente de la institución universitaria, y la unidad de sentido que gobierna para evitar los riesgos del oportunismo institucional, para superar las fuerzas centrífugas que pueden desencadenarse y para hacer uso productivo de la interacción entre disciplinas y actividades en el marco de la diversidad.

El mismo autor, manifiesta que el papel esencial de la gestión universitaria “es la vigilancia de la coherencia entre su identidad, su orientación y su desempeño, reafirmando el sentido único al que deben responder las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución de las tensiones que enfrente y padezca”. En consecuencia, la gestión no es una tecnología neutra ni una tarea de ingeniería: es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza.

El autor RUBIO, P. (2008, p. 18) indica que **la importancia del gestor** es comprender que su responsabilidad principal está en identificar los objetivos de la universidad que dirige, como parte sustancial. El decano

tiene una responsabilidad especial con su personal, pero si aplica esta responsabilidad únicamente en términos de control y supervisión, no estará cumpliendo con ella. Tiene que establecer un sistema de interrelación que indique: El personal debe conocer con claridad que se espera de ellos. El personal debe participar directamente en la fijación de sus objetivos de trabajo. Esto propiciará la claridad y eficacia de la tarea a desarrollar y hará que el trabajador se sienta más comprometido y dispuesto a colaborar. El personal deberá sentirse apoyado con los recursos físicos y humanos necesarios para lograr sus objetivos. El personal aportará y podrá desarrollar sus propios recursos personales para poder actuar con mayor eficacia. Por su parte la empresa le ayudará a conseguirlo mediante el asesoramiento o consejos permanentes e incluso con una formación adicional. El personal debe recibir información coherente o comentarios críticos sobre su actuación. Si bien habrá que criticar a veces su actuación, esto le servirá de incentivo y no de amenaza coercitiva que pueda lesionar su autoestima. El conseguir estos objetivos en las relaciones personales y el respaldo sin límites de la dirección supone mayor recompensa que los meros incentivos económicos.

MARTÍNEZ, R. (2000, p. 27) dice que las universidades “enfrentan una situación que resulta difícil de manejar: En el nuevo escenario deben atender a nuevos tipos de estudiantes, con una diversidad de orientaciones y motivaciones y necesitan desarrollar nuevas modalidades de aprendizaje”. Crecen las exigencias para que la formación atienda a brindar competencias que permitan la adaptabilidad a condiciones cambiantes de los mercados de trabajo y de los conocimientos y tecnologías, asegurando trayectorias personales y profesionales autosostenidas. Las capacidades requeridas son conocimientos, actitudes y aptitudes que soporten experiencias y comportamientos responsables, autónomos, creadores y adaptativos.

Se privilegia el valor adaptativo en el mercado de trabajo y la formación generalista es visualizada como más efectiva que los programas excesivamente especializados. Una reforma curricular que permita la cooperación entre especialidades académicas y una formación básica complementada con habilidades instrumentales son respuestas a esta situación (QUINTANILLA, 1998, p. 79). La gestión de inteligencia social debe considerar el termino de cooperación que para nuestro trabajo lo denominamos participación en el trabajo de la universidad, de esta manera seguir atendiendo a otras necesidades no claramente discernibles y cuya satisfacción forma parte de la misión permanente, como es la reafirmación de la identidad cultural dentro de la universidad multifuncional, recuperando la formación humanística y rechazando la orientación meramente tecnocrática (LA PORTE, J. 1998, p. s/n).

El autor TERRY, G. (2000, p. 101) expresa que **la educación formal**, debería presentar una mayor sistematización, se ve enfrentada a distintos distractores, a nivel sistema como en el contexto en que se desarrolla, motivo por el cual la sociedad presenta alteraciones que afectan a los y las estudiantes como a los profesores, de esta manera la educación se aleja de su objetivo que es educar o transformar a un ser humano. De allí que **la administración educacional** como ciencia educativa, introduce elementos de orden y racionalidad a la educación formal haciéndola más potente y efectiva manteniendo un orden lógico ya que está destinada a transformar la vida del ser humano como tal, es por ello que el rol del docente debe tener una base que lleve al éxito a la institución, es aquí donde debemos mencionar algunos aspectos relevantes en su labor: Planeación, Organización, Ejecución, Control.

A continuación, definiremos cada uno de ellos, según el autor FAYOL, H. (1916) como sigue:

a) Planeación: es planificar implica que los directores piensan con anticipación en sus metas y acciones, y que opten por algún método,

plan o lógica y no en presentimientos. Los planes exteriorizan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que las instituciones educativas obtengan y comprometa los recursos que se necesitan para alcanzar los objetivos.

- b) Organización: es organizar del proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la institución educativa.
- c) Dirección: dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.
- d) Coordinación: Hacer varias cosas compatibles para una acción común. Disponer cosas de forma metódica.
- e) Control: es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El director debe estar seguro de los actos de los miembros de la institución que la conducen hacia las metas establecidas.

En el campo educativo, la administración se conceptualiza en brindar óptimamente el servicio educativo; y las acciones se refieren a la coordinación permanente de los entes educativos, la distribución de recursos materiales, financieros y de tiempo para garantizar acciones de seguridad y control de todos los actores de la institución educativa, cumpliendo la normatividad, de las funciones y disposiciones de la autoridad (TERRY, G., 2000, p 107).

Según el autor TRIANA, L. (2012, p. 12), manifiesta que **el liderazgo y buen gobierno** de las organizaciones son parte de cada individuo, por lo que se requiere de una estructura de formación integral del ser humano con bases sólidas en principios y valores, para llegar a un modelo de gestión social inteligente. El liderazgo para la satisfacción de las necesidades básicas sociales, antes ser participativo, es

distributivo entre los distintos grupos de interés, donde cada uno de los cuales ocupa una posición de liderazgo en relación con el tema en cuestión.

Según ALBRECHT, K. (2006, p. 57), dice que **el líder** es inteligente socialmente si sabe administrar el poder, desarrollándolo como una capacidad de influir en los demás. Para entenderlo mejor, señaló que se puede establecer que la gestión de inteligencia social está basada en la capacidad de ejercer P.O.D.E.R y lo describió utilizando el acróstico Posición (posicionamiento corporativo), Oportunidad del entorno, Dinero (como capacidad económica), Experiencia endógena y Relaciones públicas interno y externo.

Según MARTÍNEZ, R. (2000, p. 115) manifiesta que la gestión debe apuntar a construir un “liderazgo innovador en cada nivel institucional basado en el perfeccionamiento de los recursos humanos”, capacitación permanente y en la institucionalización de nuevos comportamientos en el marco de normas flexibles que incentiven el despliegue de la iniciativa y la responsabilidad por los resultados.

Los docentes y los investigadores deben tener una mente creativa, ser capaces de ver las relaciones entre fenómenos y poseer una visión crítica y creativa. Por ello, requieren una atmósfera de libertad para el desempeño de sus tareas. La actividad académica se desarrolla en un ámbito que está lleno de restricciones, ya que debe adecuar sus acciones a los objetivos específicos establecidos, a los recursos disponibles y a tiempos asignados.

Lo anterior implica la posibilidad de contradicciones entre los requisitos de libertad y de satisfacción de los imperativos organizacionales. Su reconciliación es uno de los desafíos mayores de la gestión, produciendo un clima de trabajo en el cual es espíritu creativo, pueda

desarrollarse libremente. No hay una definición precisa de clima organizacional que sea compartida por gran número de autores.

“El clima se refleja en los comportamientos y en los grados de competencia, conflicto o cooperación que existan entre los distintos miembros de la Universidad” (MARTÍNEZ, R. 2000, p. 117). Se expresa en la confianza que manifiestan sus miembros en las relaciones que establecen, en los afectos que movilizan en el desempeño de las tareas y en el grado de acuerdo sobre los criterios de decisión. Tiene su reflejo en las actitudes, las motivaciones, la orientación hacia los medios disponibles, la evaluación de los obstáculos organizacionales y el sentimiento de identidad institucional.

La forma de observarlo es analizando la dedicación, la cooperación, las formas en que se enfrentan las dificultades organizacionales y los valores que se enuncian y como los mismos se ponen en juego en los procesos decisorios. Además, “el buen clima organizacional se detecta si existe cohesión grupal, una percepción de libertad académica y se visualizan posibilidades de crecimiento y realización personal y profesional”. (BURTON y OBEL, 2004, p. 18).

MARTÍNEZ, R. (2000, p. m118) dice que las políticas institucionales requieren un alto grado de participación y consenso social. La gestión institucional debe asegurar esa “participación en las distintas instancias de formulación y ejecución de políticas y programas, desde el nivel superior hasta las unidades académicas, asegurando el involucramiento de la comunidad universitaria”. Participar es tomar o formar parte de una cosa, en este caso de la institución universitaria.

En este ámbito, la participación mejora el clima, la satisfacción y el desempeño. Esta participación puede asumir distintas variantes: a) la participación funcional en el desempeño de las tareas, con consulta, es la participación del docente y o investigador en su propia labor. Se

suministra información al docente / investigador, se consulta y se recogen sus iniciativas laborales.

En la gestión de la Universidad Peruana del Oriente - UPO; se aplicará un programa de capacitación sobre la inteligencia social enfocado a la dimensión administrativa en sus procesos organizacionales, tomando como indicadores seleccionados al azar, los siguientes: el liderazgo, el clima organizacional y la participación.

2.1.2.3. Liderazgo

Según **John C. Maxwell** (2009), establece que el **liderazgo** representa la “facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder”, por lo tanto, el líder es aquel que tiene esa capacidad de influenciar a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades. (19 feb. 2009).

Así mismo en su obra “**Las 21 leyes irrefutables del liderazgo**” (1998), **podemos** interpretar las siguientes características que influyen en el liderazgo de un líder:

La ley del tope: capacidad de liderazgo que determina el límite del crecimiento de una persona. La dedicación, el talento y la inteligencia en la convivencia con los demás son determinantes, pero sin la habilidad de influenciar, nunca se llega lejos. Si deseamos tener éxito en la vida, por ende, es importante enfocar en desarrollar como líder; *La ley de la influencia:* es el verdadero termómetro para medir su liderazgo, el liderazgo podría verse como herencia, sin embargo, el liderazgo se gana con la praxis. Lograr la excelencia como líder es sencillamente cuando se mira atrás y se observa la mancha de las personas lo siguen a todas partes; *La ley del proceso:* el liderazgo se desarrolla día a día, es seguir paso a paso, cumplir metas, ser disciplinado en sus competencias blandas, no se hace líder de la noche a la mañana hay que navegar inclusive en aguas turbulentas. *La ley de*

la navegación: cualquier persona puede dirigir un barco, pero es necesario un líder para determinar el rumbo. Se requiere de una planeación, e inclusive de una planeación estratégica para llegar con mayor precisión al destino sin mayores novedades, que, para la mayoría de líderes, es simplemente su proyecto de vida. *La ley de E.F. Hutton:* el verdadero líder habla, las personas escuchan y viceversa tiene que saber manejar la información. La comunicación asertiva debe ser una herramienta básica en líder, para lograr la empatía de la sociedad, el solo conocimiento no hace al líder; los argumentos generan confianza, sin ello será muy difícil poder serlo. *La ley del terreno firme:* la confianza es la base del liderazgo. Todo líder debe tener y generar la confianza de sus seguidores, el cual es un activo valioso para ganarse el respeto. *La ley del respeto:* las personas siguen naturalmente a líderes más fuertes, siempre basándose en el respeto y la profundidad de su carácter, Las personas quieren un líder con criterio, coherente en lo piensa, dice y hace, podría llamarse su carácter, es un ejemplo para la sociedad con lo cual se gana el respeto. *La ley de la intuición:* un auténtico líder es capaz de interpretar el contexto, percibir, proveer, analizar y evaluar consecuencias, antes de tomar decisiones, desarrollar esa habilidad de atracción resolutiva como un imán, *La ley del magnetismo:* Los líderes buscan la conexión a través de la comunicación verbal y no verbal y tocan el corazón antes de pedir ayuda. Para poder comunicar el mensaje sin hacer daño las personas, desarrollar esa habilidad intangible de prudencia y conexión mágica de conectar con las personas a un nivel emocional y generar círculos, hoy llamadas redes sociales. *La ley del círculo interno:* invertir la energía en las personas que comparten su visión y misión, promoviendo los círculos de quipos de trabajo, invierta todo su esfuerzo en concienciar y persuadir o inspirar a personas negativas a formar parte de los círculos internos de trabajo a través del poder de la palabra hablada. *La ley de la entrega del poder:* sólo los líderes seguros de sí mismos dan poder a los demás. Desarrollar las competencias del talento humano de los círculos

internos es la manera de potencializar y garantizar la continuidad en los proyectos, se debe propender por capacitar, formar, reproducir más líderes para que asuman también el poder. *La ley de la reproducción:* se requiere ser un líder para desarrollar a otro líder. La reproducción es propia de la naturaleza, lo que no se reproduce de extingue, la escuela de liderazgo interna debe estar implícita en el pensamiento del verdadero líder, todo líder directamente o indirectamente ha tenido otro como líder como mentor. Los mejores líderes se convierten en mentores por sus conocimientos y experiencia. el líder debe estar convencido que la sabiduría está en la reproducción, esta garantiza la existencia de generación en generación. *La ley del convencimiento:* la autoestima es la base para construir su credibilidad, como líder primero debe creer en sí mismo y luego hacer creer a las personas que seguirán su visión. De esta manera podrás persuadir concienciar e influenciar a sus seguidores en pro del éxito o victoria. *La ley de la victoria:* los líderes encuentran la forma de que el equipo gane y evaluar sus actividades realizadas. Por eso implementan planes de mejora continua e investigan lo que deben hacer para alcanzar la victoria, y van tras ella con todo lo que esté a su alcance convirtiendo los momentos de inercia en oportunidades. *La ley del momento de inercia:* el impulso es el mejor amigo de un líder. Hay que inspirar, motivarse a sí mismo y su equipo de trabajo, crear entusiasmo de movimiento en los seguidores, el líder debe sentir y apropiar las fuerzas externas para transmitir esa energía que genere dinámica de movimiento continuo, salir de la silla de confort, como prioridad para romper la resistencia al cambio. *La ley de las prioridades:* no toda actividad necesariamente significa un logro, por eso los líderes entienden, organizan reuniones oportunas y son capaces de definir cuáles son las actividades que realmente son importantes antes que urgentes, aquellas que lo acercan a la meta para asegurar en hacerlas primero, tener el criterio para sacrificar unas por otras que den mayores resultados. *La ley del sacrificio:* el líder debe sacrificarse para progresar, muchas veces el líder necesita estar dispuesto a perder algo

para luego ganar algo mejor. Ninguna ilusión momentánea deberá desorientar el focus group, los esfuerzos deben estar enfocados alcanzar los niveles superiores, evitando alteraciones del objetivo común. La oportunidad de ser diferente generar ventaja competitiva y tener éxito no exige hacer sacrificios. *La ley de la oportunidad:* Todo líder debe tomar decisiones importantes en diferentes momentos de incertidumbre ante la complejidad de las circunstancias, aprovechando las oportunidades, es la única manera que le permitirá el crecimiento exponencial y marcar la diferencia entre un gran éxito o un estrepitoso fracaso. *La ley del crecimiento explosivo:* significa que se debe seguir formando y empoderando más líderes para su crecimiento y desarrollo personal, de esta seguir multiplicando el talento humano. *La ley del legado:* todo líder debe realizar, monitorear y asesorar a sus seguidores para una próxima sucesión en el ejercicio del liderazgo, con el fin de evitar que las organizaciones fracasen o se acaben y talvez generar legados y proyectos vitalicios, los hombres pasan y las organizaciones e instituciones quedan siempre, hay que prepararse y promover el cambio de la sucesión hacia nuevas generaciones.

http://fundacionparalasm Americas.org/wp-content/uploads/2013/11/Las_21_Leves_Irrefutables_del_liderazgo-1.pdf

2.1.2.4. Clima organizacional

Según Bertalanffy. (1990) Ve a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, es decir la relación sistema-ambiente. En pocas palabras, el tema de clima organizacional surge cuando se siente dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, que sirva de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.

Según Brown y Moberg (1993) Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Según Dessler: Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Según Water (1993), citado por Dessler: Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Según Cabrera (1996): Define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Según Hall: El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Según Robbins (1999): Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

Según Galvez (2000): El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

2.1.2.4.1. Procesos que intervienen en el clima laboral

Según **Brunet (1999)**, todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

- a) Agentes Internos:** establecer una comunicación asertiva generar una relación de confianza entre todo el talento humano de la institución, desde el nivel jerárquico personal que tienen la responsabilidad de establecer las políticas de actuación de entre los deberes y derechos de los empleados, así como compartir la visión y misión objetivos de la organización, institución o empresa.
- b) Agentes Externos:** conocer y analizar con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras: familia, amigos, contexto socio-geográfico, quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; tener en cuenta que el cliente externo es quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión.

2.1.2.4.2. Características del clima organizacional

Según **Brunet (1999)**. Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, resultados y beneficios.

Resaltar entonces, entre las principales características las 9 dimensiones de Brunet, la referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo, tiene cierta permanencia, tiene un fuerte impacto sobre los

comportamientos de los miembros de la organización, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes, es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, rotación de personal, el ausentismo, cualquier exceso o extralimitación pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

2.1.2.4.3. Dimensiones del clima

Según **Brunet (1999)**, dentro de las características del clima organizacional encuentra 9 dimensiones, las cuales nos ayudan a determinar el clima existente en una determinada empresa y la vez se relaciona con ciertas propiedades de la organización e institución.

Entre ellas destacan: **Estructura**. El organigrama de la organización hace parte de su imagen corporativa, es la percepción que tiene los miembros de la organización acerca cuadros directivos, las funciones, políticas, normas, reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que hacen parte integral para el desarrollo de su trabajo. **Responsabilidad (empowerment)**. los empleados cuentan delegación de funciones y con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su labor de acuerdo a su competencia y puesto de trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe promoviendo la autoevaluación y coevaluación en el trabajo. **Recompensa**. los empleados son beneficiados y compensados con gratificaciones por el buen desempeño en su trabajo, algunos pueden ser de solamente reconocimiento social. **Desafío**. la organización promueve la toma de decisiones, con creatividad e innovación, aceptando los riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, tanto dentro y fuera de la empresa , organización o

institución . **Relaciones.** El trato digno del cliente interno en el marco de las buenas maneras sociales dentro de la empresa organización o institución, hace parte de las relaciones tanto con los jefes, autoridades, administrativos con los subordinados y cliente externo. **Cooperación.** La actitud y aptitud es el espíritu, fuerza motriz de ayuda entre personal que integra una organización por un objetivo común. El énfasis está en apoyo como equipo. **Estándares.** el control de calidad es el soporte en los puestos de trabajo para que los empleados, colaboradores hoy clientes internos puedan obtener un servicio o producto homogéneo. **Conflictos.** son los desacuerdos que existen entre las personas al interior de la organización, se debe propender por iniciar un proceso de negociación y resolver el conflicto. **Identidad** sentirse identificado, comprometido, satisfecho con la organización, compartiendo los mismos objetivos.

Dimensiones según autores

Según **Likert.** mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son: estilo de autoridad, esquemas motivacionales, comunicaciones, procesos de influencia, proceso de toma de decisiones, proceso de planificación, procesos de control, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Según **Litina y Astringir.** miden la percepción de los empleados en 6 dimensiones: estructura, remuneraciones, responsabilidad, riesgos y toma de decisiones, apoyo y conflicto.

Según **Schneider y Bartlett.** formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de compañías de seguros en función a 6 dimensiones: el apoyo patronal, la estructura, la implicación con los nuevos empleados, los conflictos inteligencias, la autonomía de los empleados, el grado de satisfacción general.

Según **Pritchard y Karasick.** proponen 11 dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración,

rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo

Según **Halpin y Crofts**. elaboraron un cuestionario compuesto por 8 dimensiones, adaptado especialmente al dominio escolar: desempeño, obstáculos, intimidad, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza, consideración.

Según **Crane**. recientemente elaboró un cuestionario en función de 5 dimensiones: autonomía, estructura, consideración, cohesión, misión e implicación.

Según **Moos e Insel**. quienes miden el clima en función de 10 dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort.

Según **Browsers y Taylor**. Miden las características en función de 5 dimensiones: apertura a cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

2.1.2.4.5. Funciones del clima organizacional

- a) **Desvinculación.** lograr que grupo que actúa mecánicamente y que no está comprometido como equipo “no está vinculado” con los objetivos, se debe buscar la estrategia de motivarlo o remplazarlo.
- b) **Obstaculización.** lograr que el sentimiento negativo que tienen algunos colaboradores de que están agobiados con deberes y obligaciones laborales diarias. No fastidien el normal desempeño del trabajo, Se vuelvan proactivos.
- c) **Espíritu.** es la fuerza motriz intangible cuya dimensión de espíritu de trabajo se convierte en un dinamizador de los equipos de trabajo, el talento humano siente la necesidad social de estar protegido espiritualmente y al mismo tiempo están gozando del sentimiento.
- d) **Intimidad.** Derecho fundamental del ciudadano y del trabajador se debe garantizar y respetar sus de relaciones sociales amistosas. Esta

es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a las relaciones de la empresa, organización o institución.

- e) **Alejamiento.** se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como aislamiento de las decisiones y muchas veces de la comunicación básica. Es importante reducir la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores con amabilidad y calidez.
- f) **Énfasis en la producción.** se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estricta en el producto. La administración es empoderada a los mandos medios directivos, jefes de unidad muy sensible a la retroalimentación de los procesos.
- g) **Empuje.** se refiere a la energía del comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos en su actitud para "hacer mover a la organización", motivando al personal con el ejemplo; ser el primero en iniciar la labor.
- h) **Consideración.** Garantizar el respeto por los derechos humanos en la organización, hace parte del comportamiento se caracteriza el trato digno de considerar los trabajadores como seres humanos.
- i) **Estructura.** Es importante a través de políticas definir los conductos regulares para conocer las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, evitar la comunicación informal y por ende una atmósfera negativa.
- j) **Responsabilidad.** sentimiento de ser las cosas bien hechas sin supervisión, garantizando la calidad en sus procesos y procedimientos, cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su obligación mínima en sus actividades.
- k) **Recompensa.** Sentimiento de gratificación que recibe como recompensa por hacer bien su trabajo o dar más de ello.

- l) **Riesgo.** Sentimiento de peligro ante posibles altas ganancias e incitación en el oficio y en la organización.
- m) **Cordialidad.** Sentimiento general de amabilidad buenas maneras en el trato interpersonal se percibe camaradería, prevaleciendo energía positiva en la atmósfera del equipo de trabajo.
- n) **Apoyo. Decisión integral de** ayuda percibida desde los gerentes, directivos, autoridades administrativas, mando medios y empleados en general de manera reciproca desde arriba hacia abajo y viceversa.
- ñ) **Normas.** Políticas explícitas, y normas de desempeño ejemplo: reglamentos de trabajo.
- o) **Conflicto.** falta de acuerdo mutuo entre los jefes y los colaboradores al tener opiniones diferentes.
- p) **Identidad.** sentimiento de confianza y felicidad de pertenecer a la compañía organización o institución sentirse el talento más valioso de un equipo de trabajo.
- q) **Formalización.** cumplimiento por escrito de los procesos y procedimientos en coherencia con los protocolos internos establecidos.
- r) **Adecuación de la planeación.** Implementación a través de planes de acción que deben dar respuesta para lograr las metas y objetivos
- s) **Selección basada en capacidad y desempeño.** Criterios de selección basados en competencias laborales, de acuerdo al perfil profesional, actividad o labor a desempeñar.
- t) **Tolerancia a los errores.** Consideración especial en la medida en que los errores se manifiesten de manera continua, promoviendo de alguna una forma el apoyo al aprendizaje mediante la praxis.

Según Chiavenato, (2009), pág. 84) define el clima organizacional como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca

simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior, la frustración de no satisfacer las necesidades de nivel más elevadas provoca muchos problemas de adaptación

Se puede decir que el clima organizacional, afecta positiva o negativamente dependiendo de la motivación en el trabajo del talento humano de una organización, Las principales causas son emociones que generan las motivaciones, estas generan pensamientos, comportamientos, actitudes, hábitos, costumbres del cliente interno de una organización. Por esta razón, se denomina **clima organizacional** a la manifestación en el ambiente laboral de las emociones y motivaciones correspondientes a un grupo o equipo de trabajo de una organización (colaboradores con y sin rango jerárquico).

El **clima organizacional de una organización**, se encuentra supeditado a constantes cambios permanentes normales en la dinámica evolutiva que es influenciado por variables psicosociales, organizacionales y laborales que afectan la productividad institucional. Dichas variables pueden ser *externas* (dependiendo del contexto económico, político y social a nivel nacional o mundial) o *internas* (cambios de directivos, afectadas por políticas, normas, modificaciones internas de reingeniería, rotación de personal).

2.1.2.5. Participación

Según **Leonardo Schvarstein**, en su libro la inteligencia social en las organizaciones, (2003) pág. 135, 136 menciona: 3.6 Liderazgo, empoderamiento y **participación**.

El análisis de las relaciones de poder que se establecen entre los distintos grupos de interés en función de la satisfacción de necesidades básicas (NSB), considera la importancia en la influencia del liderazgo participativo y distributivo en la gestión de inteligencia social en las organizaciones, al poder que se otorga y circula entre los participantes

y a los modos en que ellos **participan en la toma de las decisiones sociales**.

Nuevamente se parte del supuesto de que el lector interesado en la inteligencia social conoce o tiene acceso a la literatura que habla a favor del empoderamiento y la participación del talento humano en una organización, para que pueda también **participar activamente en la gestión**, y del correspondiente estilo de liderazgo participativo en la toma de decisiones lo anterior posible. En el ámbito comunitario, organizaciones de cooperativismo hay numerosos ensayos e investigaciones demuestran que **la participación da resultados** y que tiene ventajas comparativas; y también que enfrenta fuertes resistencias derivadas del eficientismo cortoplacista, el reduccionismo economista, el predominio de la cultura organizacional formal, la subestimación de los pobres y las tendencias manipulatorias (Kliksberg, sf).

En el ámbito organizacional, **la participación** reconoce en principio diferentes niveles de comunicación. La gente puede participar en la información diaria, dada la importancia privilegiada de la misma, aunque existen aún algunas organizaciones que la ocultan, y solo prima para pocas personas de alta dirección; invitar al talento humano en la consulta para la toma de decisiones, lo cual significa que se los invita a opinar pero no necesariamente se actual de acuerdo con sus opiniones: y en la última decisión a tomar, nivel que incluye a los anteriores y requiere el mayor compromiso, confianza y lealtad de los participantes.

Los obstáculos en este ámbito surgen de la desconfianza y del temor de las autoridades a la pérdida del control, la abdicación por parte de la dirección de responsabilidades que le son exigibles, las pérdidas medidas en tiempo y dinero, el cambio de paradigma a la imposición del pensamiento de trabajo en equipo, hace que muchos colaboradores permanezcan en silencio por no contradecir a los directivos que hablan, la apatía de las personas talvez sin motivación y capacitación por un contexto social más amplio, donde prima por cultura organizacional

el individualismo, y la percepción de los participantes de un inadecuado balance entre las obligaciones que **la participación exige** y de los derechos que otorga (McLagan y NEL, 1995).

Analizando la lista de obstáculos, podríamos decir que obedecen a factores de orden externo e interno. Entre los primeros, un entorno cuya ideología subyacente se expresa en un discurso que exalta el individualismo, la comunicación poco asertiva, la resistencia al cambio, y la obtención de beneficios materiales ciertamente no contribuye un contexto de significación apropiado para el **compromiso participativo**. Los factores de orden interno pueden a su vez dividirse en dos categorías.

La primera tiene que ver con el requisito de **coherencia expresiva Schvarstein, 1991**): la **participación** del talento humano debe ser integral en todos las áreas y asuntos conexos de la organización sin excepciones. En una organización e institución se debe instar a una **participación no solo en las decisiones** relativas a la satisfacción de las NSB y simultáneamente restringir la **participación** en la información acerca de los resultados contribuye un ejemplo de doble discurso.

Segunda categoría de obstáculos internos se relaciona con el uso de las técnicas de gestión **participativa** propia de las directivas y autoridades de las instituciones, muy relacionadas a su vez con estilo de liderazgo, políticas, procesos y confianza de empoderamiento.

Respecto al liderazgo para la garantizar la satisfacción de las necesidades básicas del talento humano NSB, digamos que antes que participativo es distributivo. Cuando la literatura organizacional clásica habla de liderazgo, en singular o plural, debe ser claro, preciso, concreto y evitar dejar en supuestos básicos tales como identidad de criterios y el acuerdo acerca de los objetivos. Puede que estos supuestos sean válidos para las estrategias asistenciales básicas, donde existe una dirección que toma las decisiones en función de las cuales actúan los

prestadores y prestatarios. Pero de observar que en las estrategias paritarias y de proyecto comunitario, la aplicación del principio de justicia distributiva en el marco de las necesidades básicas satisfechas asimétricamente conduce a una puja distributiva entre los distintos grupos de interés, cada uno de los cuales legítimamente ocupa una posición de liderazgo en relación con el tema en cuestión.

En las estrategias paritarias, siendo la negociación el modo privilegiado de resolución de conflictos, el factor crítico es el reconocimiento por el respeto de las necesidades básicas satisfechas de cada una de las partes como punto de partida, y la voluntad absoluta de todas ellas de satisfacerlas por encima del umbral mínimo necesario para la cohesión social. En las estrategias de proyecto comunitario con equidad, es punto de partida diferente, es el conocimiento de la “común- unidad” entre las partes involucradas y de su solidaridad para el logro de fines que trascienden en los resultados de la organización y de los propios participantes.

Dado que ambas estrategias requieren de la configuración de redes sociales, liderazgo participativo y distributivo, significa en este contexto reconocer la facultad que tienen todos los grupos de interés, principalmente los que ocupan posiciones menos favorables, para procurar la satisfacción de las necesidades básicas. Perder el miedo al “empoderamiento” romper el mito en el sentido de otorgar poder. Es una concesión responsable por parte de quienes ocupan posiciones de privilegio, ya que ello es más propio de las estrategias asistenciales. Aquí se trata del reconocimiento del poder de los grupos de interés y de la legitimidad de sus representantes para opinar y decidir acerca de las cuestiones que a ellos le atañen, sin más límites que el reconocimiento al cliente interno de los derechos de participación como las personas más importantes para la organización.

Liderazgo distributivo es más propio de las formas democráticas del gobierno, por lo que encontrara dificultades para ser llevado a cabo en el contexto más verticales como son las organizaciones de estado y las

organizaciones de empleo, con o sin fines de lucro. Esta es una razón para entender porque en estos ámbitos las estrategias más frecuentes son asistenciales.

Las formas más **participativas** de las organizaciones privadas sin fines de lucro, asociadas al trabajo de sus voluntarios, y los mecanismos democráticos de las cooperativas, generan mayores oportunidades para la adopción de estrategias paritarias y de proyecto comunitario.

En rigor de verdad, son los valores inscriptos en el “código genético” de ese tipo de organizaciones los que instituyen una cultura de participación, y por lo tanto un liderazgo distributivo que no necesita empoderar a nadie, porque cada uno es consciente del poder que tiene para procurar la satisfacción de sus necesidades básicas.

EL liderazgo distributivo requiere del compromiso activo tanto de los prestadores como de los prestatarios. Respecto a estos últimos, un factor clave para facilitar su **participación** consiste en conocer y respetar los rasgos básicos de su cultura e idiosincrasia (Kliksbeg. s.f.) a este respeto, justo es reconocer que los sectores menos favorecidos suelen más solidarios y han desarrollado para la satisfacción de sus necesidades, formas de participación mucho más efectivas que los más beneficiados, por lo tanto, en un liderazgo distributivo sino también las competencias necesarias para ejercerlo.

Con el ejemplo de las organizaciones sin ánimo de lucro que sus éxitos son la participación de todos los involucrados, en la empresa privada, organizaciones e instituciones, se puede gestionar y Capacitar “Evangelizar de pared a pared” para generar una cultura de participación en las instituciones, generando conciencia del alto valor de lo que significa que participar solidariamente es ganancia mutua, todos ponen todos ganan, para el logro de los resultados y beneficios organizacionales, sociales y del medio ambiente.

2.1.3. Marco Conceptual

Programa: Sirve para denotar aquella agrupación de actividades que tanto en **secuencia o simultáneas** son ejecutadas por un equipo de individuos a fin de que se cumpla un objetivo. Desde el programa de una exposición, hasta las escenas que componen a un espectáculo televisivo reciben el nombre de programa. Su versátil aplicación sin embargo expande su uso a cualquier campo de la investigación y análisis. Sin alejarnos mucho de la concepción original del término, un programa es un grupo de elementos sincronizados que desarrollan las acciones de una función para completar una tarea. Hoy en día por medio de ejemplos simples podemos desarrollar una clara idea de lo que es un programa y como usarlo (conceptodefinicion.de, 2018).

Inteligencia: 1. f. Capacidad de entender o comprender. 2. f. Capacidad de resolver problemas. 3. f. Conocimiento, comprensión, acto de entender. 4. f. Sentido en que se puede tomar una proposición, un dicho o una expresión. 5. f. Habilidad, destreza y experiencia. 6. f. Trato y correspondencia secreta de dos o más personas o naciones entre sí. 7. f. Sustancia puramente espiritual. (RAE, 2018).

Social: Del lat. sociālis. 1. adj. Perteneiente o relativo a la sociedad. 2. adj. Perteneiente o relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros, aliados o confederados (RAE, 2018).

Inteligencia social: 1. f. Capacidad de entender o comprender. 2. f. Capacidad de resolver problemas. 3. f. Conocimiento, comprensión, acto de entender. 4. f. Sentido en que se puede tomar una proposición, un dicho o una expresión. 5. f. Habilidad, destreza y experiencia. 6. f. Trato y correspondencia secreta de dos o más personas (RAE, 2018).

Gestión: 1 tr. Llevar adelante una iniciativa o un proyecto. 2. tr. Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo. 3. tr. Manejar o conducir una situación problemática (RAE, 2018).

Liderazgo: 1. m. Condición de **líder**. 2. m. Ejercicio de las actividades del **líder**. 3. m. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. (RAE, 2018).

Clima: Ambiente, conjunto de condiciones que caracterizan la situación o la circunstancia que rodea a una persona: clima familiar, político, etc. (wordreference.com, 2018)

Organizacional: Del fr. organisation. 1. f. Acción y efecto de organizar u organizarse. 2. f. Disposición de los órganos de la vida, o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal. 3. f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. (RAE, 2018).

Clima organizacional: Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. (es.slideshare.net, 2018).

Participación: (Del lat. participāre). 1. intr. Dicho de una persona: Tomar parte en algo. 2. intr. Recibir una parte de algo. 3. intr. Compartir, tener las mismas opiniones, ideas, etc., que otra persona. Participa de sus pareceres. 4. intr. Tener parte en una sociedad o negocio o ser socio de ellos. 5. tr. Dar parte, noticiar, comunicar (RAE, 2018).

2.2. DEFINICIONES OPERACIONALES

VARIABLE	CONCEPTUAL	OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍNDICES
Variable Independiente (X): Inteligencia Social.	La inteligencia social es la capacidad de comprender, entender e interactuar con todas las personas y el medio ambiente, en situación de crisis y resolviendo el conflicto.	El programa de inteligencia social para mejorar la gestión de la Universidad Peruana del Oriente-2018, se elaboró un programa de capacitación con información general, objetivos, contenidos temáticos, sesiones de aprendizaje, evaluación y cronograma de actividades			
Variable Dependiente (Y): Gestión.	Es el acto de lograr objetivos a través del liderazgo, el excelente clima organizacional y la participación activa del cliente interno de las organizaciones	Es el acto de lograr objetivos a través del liderazgo, el excelente clima organizacional y la participación activa del cliente interno en la Universidad peruana del oriente (UPO).	Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se comunica con claridad. 2. Tiene conocimiento sobre los documentos de gestión como el PEI, PAT, RI, PCI, Informe de Gestión Anual, Proyectos de Innovaciones, etc. 3. Se socializa el reglamento interno 4. Realiza monitoreo, asesoramiento. 5. Promueven círculos de trabajo. 6. Evalúan las actividades realizadas. 7. Organizan reuniones oportunas. 8. Motivan a su equipo de trabajo. 	<p>Excelente</p> <p>Buena</p> <p>Regular</p> <p>Deficiente</p>

VARIABLE	CONCEPTUAL	OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍNDICES
				9. La toma de decisiones es adecuada para solucionar actos disfuncionales. 10. Se cumple todo lo planificado	
			Clima organizacional	11. La documentación esta ordenada. 12. Informa los acontecimientos de la universidad. 13. Entrega a tiempo sus documentos. 14. Las aulas, laboratorios u otros ambientes están bien distribuidos 15. El cuadro de horas es adecuado. 16. Se coordina en trabajo con el personal. 17. Se consulta antes de tomar una decisión que involucre a todo el personal 18. Se delega funciones según el orden de jerarquía. 19. Mantiene el buen clima institucional. 20. Es proactivo.	Excelente Buena Regular Deficiente
			Participación	21. Se actualiza, capacita y realiza investigación. 22. Se mantiene informado de los avances tecnológicos.	Excelente Buena

VARIABLE	CONCEPTUAL	OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍNDICES
				23. Se percibe solidaridad entre los miembros de trabajo. 24. Tienen una actitud positiva. 25. Las relaciones interpersonales son buenas. 26. Se realizan autoevaluaciones del trabajo realizado. 27. Promueven la mejora continua, en base a los resultados. 28. Se forma comisiones y elige responsables de trabajo. 29. Se cumple con el plan de trabajo. 30. Hace sugerencias de mejora.	Regular Deficiente

2.3. HIPÓTESIS

Hi: El programa de inteligencia social se mejora significativamente la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018.

Ho: El programa de inteligencia social no se mejora significativamente la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Método de investigación

El método científico es único, sin embargo, existen diversas formas de aplicar o practicar la investigación. Según la clasificación de HERNÁNDEZ, S. et al. (2006) pueden ser experimentales o no experimentales.

La presente investigación fue cuasi-experimental porque se utilizó un solo grupo de control al cual se aplicó el programa educativo axiológico, donde los participantes fueron evaluados antes y después del tratamiento. El enfoque fue cuantitativo.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue cuasi-experimental, está en la subdivisión Preexperimental, es decir se realizó, una primera medición a la variable dependiente (pre test); se aplicó la variable independiente o tratamiento (X) a los sujetos; posteriormente se realizó una segunda medición de la variable dependiente (post test).

El esquema del diseño Pre experimental es:

$$G: O_1 - X - O_2$$

Dónde:

O_1 = Primera evaluación de la gestión (Pre test).

X = El programa de inteligencia social (tratamiento).

O_2 = Segunda evaluación de la gestión (Post test).

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

Fueron las autoridades, coordinador, docentes y administrativos de la Universidad Peruana del Oriente, 2018.

Distribuidos con figura en la tabla, de la siguiente manera:

Población	Nº de la población
Directivos	04
Docentes	63
Administrativos	34
Total	101

3.3.2. Muestra

Se calculó con la fórmula de muestras finitas.

Formula de muestra inicial:

$$n = \frac{p(1-p) \cdot Z^2 \cdot N}{E^2(N-1) + p(1-p)Z^2}$$

Donde:

n: muestra (?)

N: Población (101 participantes)

Z²: 1,96 (nivel de confianza al 95%)

p: Probabilidad de ser elegido (0.50)

q : Probabilidad de no ser elegido (0.50)

E²: Según el margen de confiabilidad es de 0.05 (5%)

$$n = \frac{0.5(1-0.5) \times 1,96^2 \times 101}{0.05^2(101-1) + 0.5(1-0.5)1,96^2}$$

$$n = \frac{0.5 (0.5) \times 3,8416 \times 101}{0.0025 (100) + 0.5 (0.5) 3,8416}$$

$$n = \frac{0.25 \times 388,0016}{0.25 + 0.25 \times 3,8416}$$

$$n = \frac{97,0004}{0.25 + 0.9604}$$

$$n = \frac{97,0004}{1.2104} = 80 \text{ participantes.}$$

Formula de la muestra ajustada

$$n = \frac{n}{(n - 1) \left(1 + \frac{N}{n} \right)}$$

$$n = \frac{80}{(80 - 1) \left(1 + \frac{101}{80} \right)}$$

$$n = \frac{79}{1 + 0.7920}$$

$$n = \frac{79}{1,7920} = 44 \text{ participantes de la muestra.}$$

La muestra de la investigación fue de 44 participantes, distribuidos con figura en la tabla, de la siguiente manera:

Población	Nº de la población	Nº de la muestra
Directivos	04	02
Docentes	63	27
Administrativos	34	15
Total	101	44

Se utilizó el muestreo aleatorio o probabilístico estratificado con afijación proporcional, porque los estratos poblacionales (Nh) fueron de diferentes tamaños.

El criterio de inclusión de la muestra es el siguiente:

- Ser autoridad, coordinador, docente y administrativo de la Universidad Peruana del Oriente - UPO.

3.4. Técnicas e instrumentos

3.4.1. Técnicas de recolección de datos.

Las técnicas empleadas fueron:

- El análisis documental: para elaborar el programa de inteligencia social.
- La encuesta: para evaluar la gestión en la Universidad Peruana del Oriente (pre y post test).

3.4.2. Instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos fueron:

- El programa de inteligencia social.
- El cuestionario de encuesta de la gestión.

Los instrumentos se validaron por el juicio de expertos con más de 10 años de experiencia en el campo, lo que permitirá hacer los reajustes pertinentes.

La confiabilidad se determinó a través del método de consistencia interna, específicamente se utilizó el coeficiente denominado alfa de Cronbach, que es sin duda el más utilizado por los investigadores.

3.5. Procedimiento de recolección de datos

El procedimiento de recolección de datos se realizó de la siguiente manera:

- El proceso de recolección de datos se ejecutó en dos turnos mañana.
- La supervisión de esta actividad, recayó en el autor y el asesor de la tesis.
- La recolección de datos tuvo una duración de seis meses (mayo a octubre 2018).
- La participación de los sujetos de estudio fue voluntaria.
- Se mantuvo el anonimato y confidencialidad de los datos obtenidos.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La información fue procesada en forma computarizada utilizando el programa Microsoft Excel 2010, sobre la base de datos, con el cual se organizó la información y se presenta en cuadros y gráficos con su debida interpretación.

Para validar la información obtenida se ejecutó el siguiente plan de análisis:

- Luego de tener todos los resultados en tablas, se estudió tabla por tabla en lo que respecta a todas las posibles cualidades y características específicas de la variable de estudio gestión.

- Se estableció el porcentaje de mejoramiento de la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – UPO.
- Los datos que sirvieron para responder en forma afirmativa o negativa a las preguntas de la investigación.
- La contrastación de la hipótesis de la investigación se hizo mediante la prueba no paramétrica del rango de Wilcoxon para muestras apareadas que es la correspondiente a la prueba paramétrica t de Students para muestras relacionadas la misma que no se puede usar dado que los valores de las observaciones no cumplen con la normalidad.
- Se utilizó el coeficiente de correlación y regresión para establecer las comparaciones del caso respectivamente.

3.7. Protección de los derechos humanos

Se han tomado en consideración para la investigación los siguientes aspectos: Cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana en la Escuela de Postgrado para obtener el grado académico de doctor en Educación; el valor de la investigación está en elaborar y aplicar el programa de inteligencia social para mejorar la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018; La validez científica de la investigación está en metodológicamente sensata; los participantes de la investigación no perdieron su tiempo; fueron seleccionados en forma justa, equitativa, sin prejuicios personales o preferencias; siendo informados acerca de la investigación; dieron su consentimiento voluntario antes de convertirse en participantes de la presente, se les protegió la privacidad de opinión.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

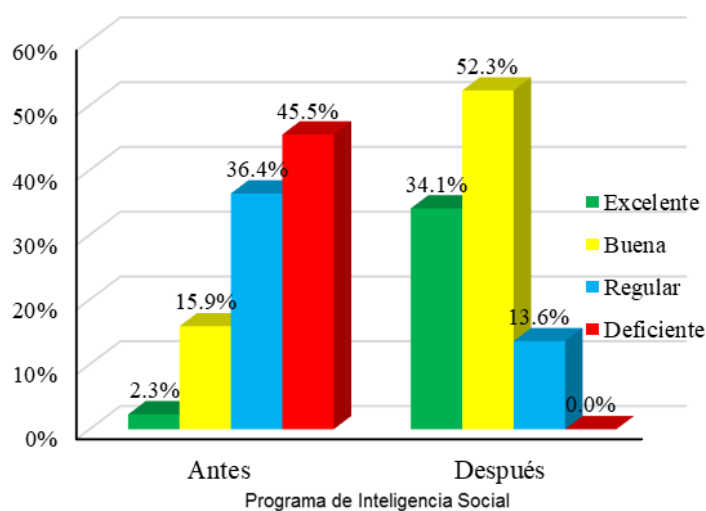
4.1. RESULTADOS OBTENIDOS LUEGO DE APLICAR EL PROGRAMA DE INTELIGENCIA SOCIAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DEL ORIENTE – 2018.

Cuadro N° 01: Nivel de Percepción de Liderazgo en la Gestión de la Universidad Peruana del Oriente antes y después de aplicar el programa de Inteligencia Social

Nivel de Percepción de Liderazgo	Programa de Inteligencia Social			
	Antes		Después	
	n	%	n	%
Excelente	1	2.3	15	34.1
Buena	7	15.9	23	52.3
Regular	16	36.4	6	13.6
Deficiente	20	45.5	0	0,0
Total	44	100,0	44	100,0

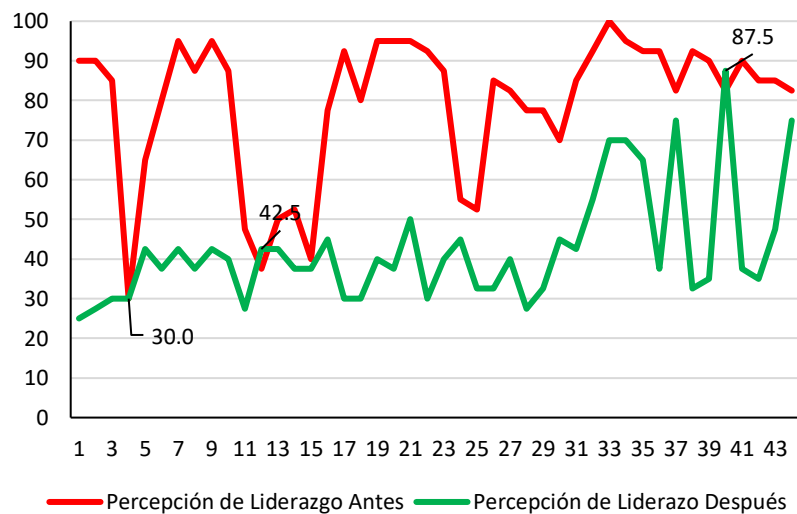
Fuente: Cuestionario sobre la gestión aplicado a los trabajadores de la Universidad Peruana del Oriente

Gráfico N° 01: Nivel de Percepción de Liderazgo en la Gestión de la Universidad Peruana del Oriente antes y después de aplicar el programa de Inteligencia Social



Fuente: Cuestionario sobre la gestión aplicado a los trabajadores de la Universidad Peruana del Oriente

Sobre la percepción del nivel de liderazgo en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente en los 44 (100%) directivos, docentes y administrativos antes y después de la aplicación del programa de inteligencia social (Cuadro y gráfico 01) se aprecia que el 2,3% opinaron que el liderazgo es excelente mientras que después este porcentaje fue del 34,1%; en cuanto a la apreciación del nivel bueno en el liderazgo, antes era de 15,9% y después de la intervención de 52,3%; del 36,4% que antes apreciaron al nivel de liderazgo regular, después fue de 13,6% y del 45,5% que apreciaron al liderazgo de la gestión como deficiente antes, después no hubo participante que lo apreciara como deficiente.

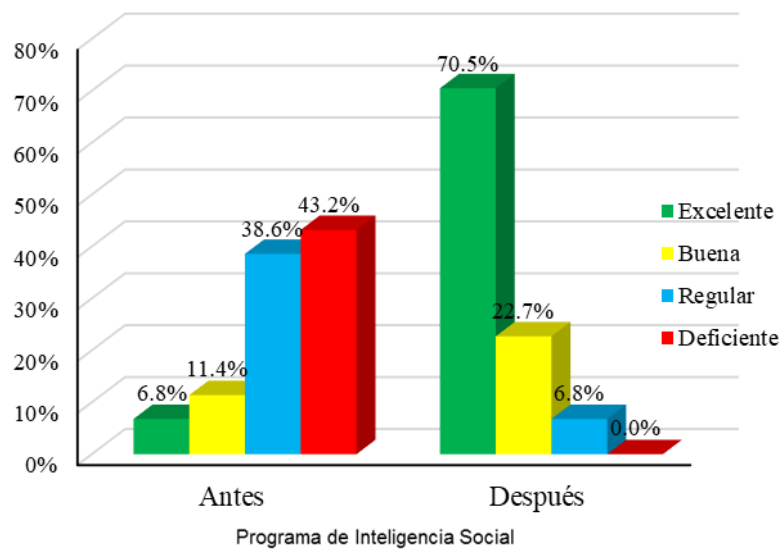


Cuadro N° 02: Nivel de Percepción de Clima Organizacional en la Gestión de la Universidad Peruana del Oriente antes y después de aplicar el programa de Inteligencia Social

Nivel de Percepción de Clima Organizacional	Programa de Inteligencia Social			
	Antes		Después	
	n	%	n	%
Excelente	3	6,8	31	70,5
Buena	5	11,4	10	22,7
Regular	17	38,6	3	6,8
Deficiente	19	43,2	0	0,0
Total	44	100,0	44	100,0

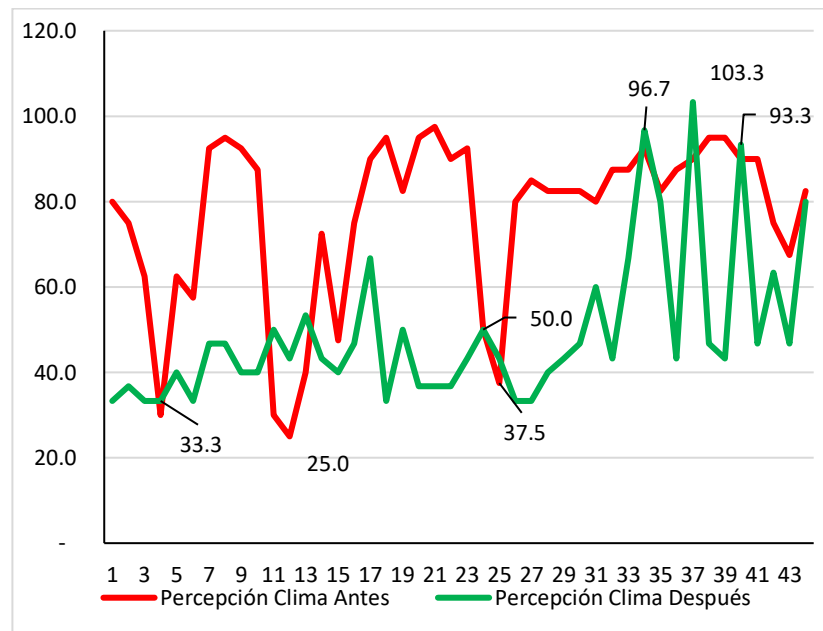
Fuente: Cuestionario sobre la gestión aplicado a los trabajadores de la Universidad Peruana del Oriente

Gráfico N° 02: Nivel de Percepción de Clima Organizacional en la Gestión de la Universidad Peruana del Oriente antes y después de aplicar el programa de Inteligencia Social



Fuente: Cuestionario sobre la gestión aplicado a los trabajadores de la Universidad Peruana del Oriente

Sobre la percepción del nivel de clima organizacional en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente en los 44 (100%) directivos, docentes y administrativos antes y después de la aplicación del programa de inteligencia social (Cuadro y gráfico 02) se observa que antes de la intervención, la apreciación de excelente fue del 6,8% mientras que después fue del 70,5%; en cuanto a la apreciación del nivel bueno en el clima organizacional de buena, antes era de 11,4% y después de la intervención de 22,7%; de la opinión del nivel de regular en el clima organizacional antes fue de 38,6% y después de 6,8% y del 43,2% que apreciaron al clima organizacional de la gestión como deficiente antes, después no hubo participante que apreciara como deficiente.

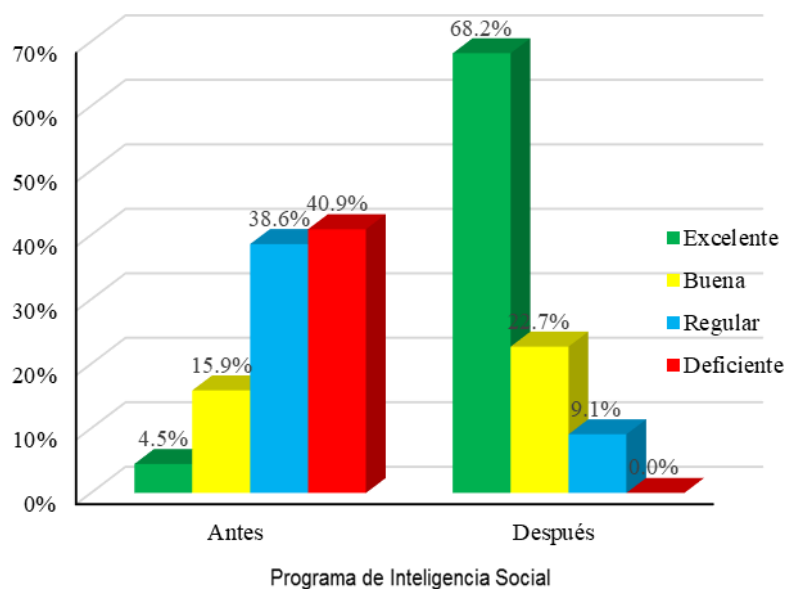


Cuadro N° 03: Nivel de Percepción de Participación en la Gestión de la Universidad Peruana del Oriente antes y después de aplicar el Programa de Inteligencia Social

Nivel de Percepción de Participación	Programa de Inteligencia Social			
	Antes		Después	
	n	%	n	%
Excelente	2	4,5	31	68,2
Buena	7	15,9	10	22,7
Regular	17	38,6	3	9,1
Deficiente	18	40,9	0	0,0
Total	44	100,0	44	100,0

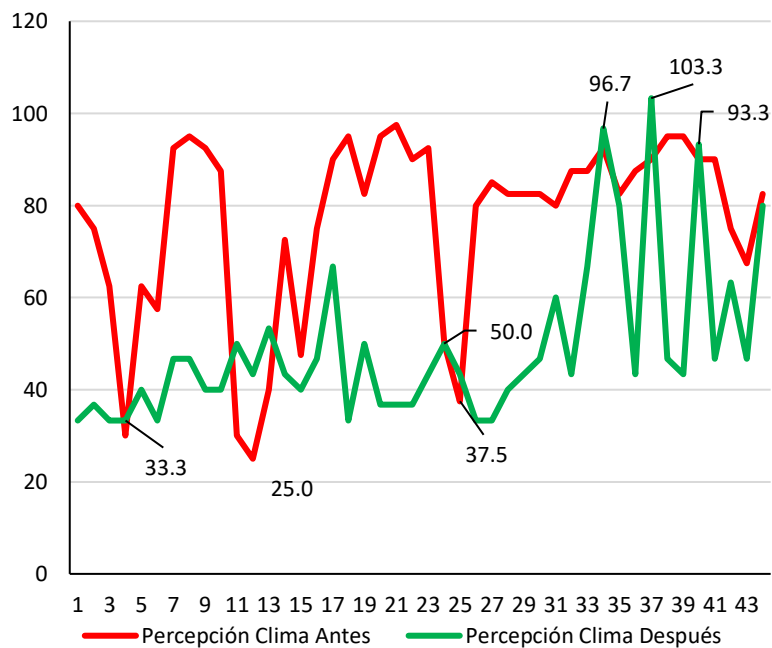
Fuente: Cuestionario sobre la gestión aplicado a los trabajadores de la Universidad Peruana del Oriente

Gráfico N° 03: Nivel de Percepción de Participación en la Gestión de la Universidad Peruana del Oriente antes y después de aplicar el Programa de Inteligencia Social



Fuente: Cuestionario sobre la gestión aplicado a los trabajadores de la Universidad Peruana del Oriente

En cuanto a la apreciación del nivel participación en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente en los 44 (100%) directivos, docentes y administrativos antes y después de la aplicación del programa de inteligencia social (Cuadro y gráfico 03) se observa que antes de la intervención, la apreciación de excelente fue solo del 4,5% mientras que después fue del 68,2%; sobre a la apreciación de buena, antes era de 15,9% y después de la intervención de 22,7%; de la opinión del nivel de regular en la gestión antes fue de 38,6% y después de 9,1% y del 40,5% que apreciaron a la gestión como deficiente antes, después no hubo participante que apreciara a la gestión como deficiente.

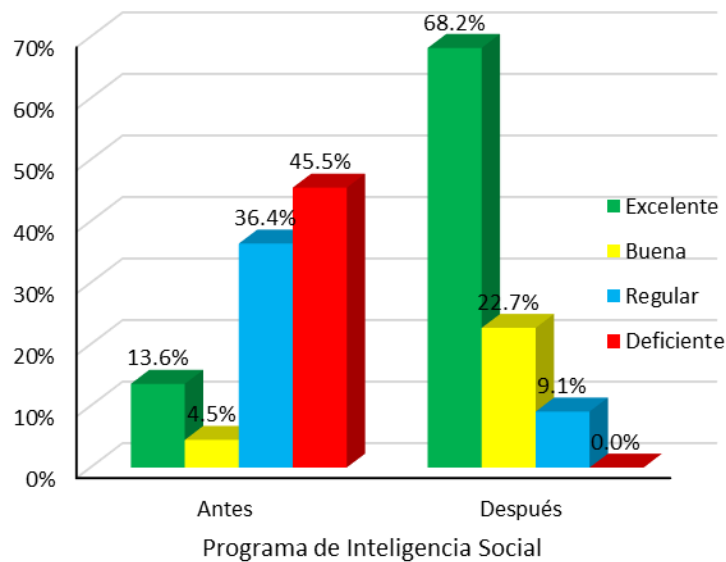


**Cuadro N° 04: Nivel de Gestión en la Universidad Peruana del Oriente
antes y después de aplicar el Programa de Inteligencia Social**

Nivel de Gestión	Programa de Inteligencia Social			
	Antes		Después	
	n	%	n	%
Excelente	6	13,6	26	59.1
Buena	2	4,5	13	29.5
Regular	16	36,4	5	11.4
Deficiente	20	45,5	0	0,0
Total	44	100,0	44	100,0

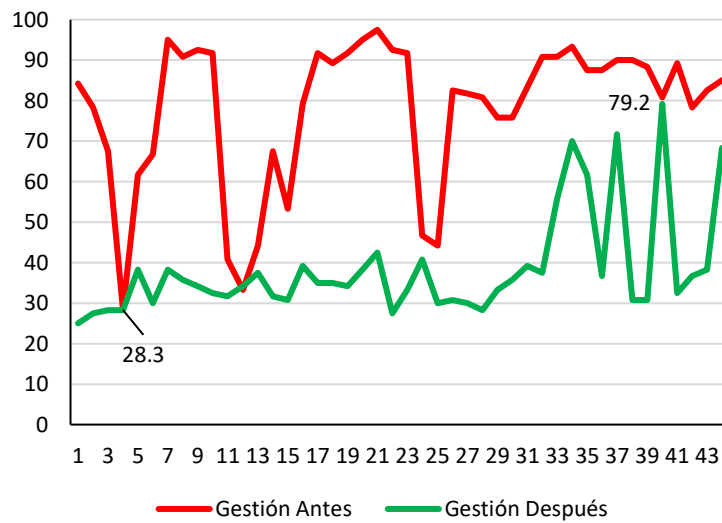
Fuente: Cuestionario sobre la gestión aplicado a los trabajadores de la Universidad Peruana del Oriente

**Gráfico N° 04: Nivel de Gestión en la Universidad Peruana del Oriente
antes y después de aplicar el Programa de Inteligencia Social**



Fuente: Cuestionario sobre la gestión aplicado a los trabajadores de la Universidad Peruana del Oriente

Sobre la apreciación del nivel de gestión en los 44 (100%) directivos, docentes y administrativos de la Universidad Peruana del Oriente antes y después de la aplicación del programa de inteligencia social (Cuadro y gráfico 04) se tiene que antes de la intervención, la apreciación de excelente fue de 13,6% mientras que después fue de 59,1%; en cuanto a la apreciación de buena antes era de solo del 4,5% y después de la intervención ésta fue de 29,5%; de la opinión sobre el nivel de regular en la gestión ésta fue de 36,4% antes y después de 11,4% y finalmente de los 45,5% que apreciaron a la gestión como deficiente antes de la intervención, después no hubo apreciación sobre gestión deficiente.



a) **Análisis comparativo de los indicadores de la gestión administrativa en la Universidad Peruana del Oriente antes y después de la aplicación del programa de inteligencia social.**

Prueba de la Normalidad

Cuadro N° 05: Prueba normal de los indicadores de gestión administrativa en la Universidad Peruana del Oriente antes y después de la aplicación del programa de inteligencia social.

Indicadores de la Gestión administrativa		Kolmogorov-Smirnov (K-S)	
		Estadístico	Sig.
Antes del programa de Inteligencia Social	Percepción de liderazgo	0,230	0,000
	Percepción del clima organizacional	0,227	0,000
	Percepción de participación	0,186	0,001
Después del programa de Inteligencia Social	Percepción de liderazgo	0,224	0,000
	Percepción del clima organizacional	0,263	0,000
	Percepción de participación	0,250	0,000

Al aplicar la prueba Z de Kolmogorov-Smirnov de normalidad a los indicadores de gestión administrativa en los servidores de la Universidad Peruana del Oriente antes y después de la aplicación del programa de inteligencia social (Cuadro N° 05) requisito necesario para utilizar pruebas paramétricas (prueba de comparación de medias para muestras relacionadas), se observa que la significancia de la prueba para cada proceso cognitivos antes de la intervención fueron de $p = 0,000$ ($p < 0,05$) con $Z\text{-KS} = 0,230$ para la percepción de liderazgo, $p = 0,000$ ($p < 0,05$) con $Z\text{-KS} = 0,227$ para la percepción de clima organizacional y $p = 0,001$ ($p < 0,05$) con $Z\text{-KS} = 0,186$ para la percepción de participación; siendo las significancias para cada indicador después de la aplicación del programa de inteligencia emocional de $p = 0,000$ ($p < 0,05$) con $Z\text{-KS} = 0,224$ en la percepción de liderazgo, $p = 0,000$ ($p < 0,05$) con $Z\text{-KS} = 0,263$ en la percepción de clima

organizacional y $p = 0,000$ ($p < 0,05$) con $Z\text{-KS} = 0,250$ en la percepción de participación, todas las significancias fueron significativas ($p < 0,05$) lo que indica que, cada uno de los indicadores de gestión administrativa antes y después de la aplicación del programa de inteligencia social no son normales.

Prueba de Hipótesis

La contrastación de la hipótesis de la investigación se hizo mediante la prueba no paramétrica del rango de Wilcoxon para muestras apareadas que es la correspondiente a la prueba paramétrica t de Students para muestras relacionadas la misma que no se puede usar dado que los valores de las observaciones no cumplen con la normalidad (Cuadro N°05), para lo cual se procede a desarrollar el siguiente proceso de prueba de hipótesis.

Hipótesis General de la Investigación

H_0 : El programa de inteligencia social no mejorará la gestión de la Universidad Peruana del Oriente - 2018.

H_a : El programa de inteligencia social mejorará la gestión de la Universidad Peruana del Oriente - 2018.

Nivel de significancia

$\alpha = \text{Alfa} = 0.05 = 5\%$

Estadístico de Prueba

EL estadístico de Wilcoxon tiene distribución normal dado que la muestra de estudio tiene más de 20 observaciones (44 directivos, docentes y administrativos) cuya expresión es:

$$Z = \frac{(T - \mu_T)}{\sigma_T}$$

Dónde:

T = Menor de los valores absolutos de las sumas de los rangos positivos y negativos.

μ_r = Media de los rangos de los valores de cada observación.

σ_r = Desviación estándar de los rangos de los valores de cada observación.

Valor de Estadístico Z

$$Z = -5.701$$

Estimación del p-valor (mediante el programa SPSS versión 22).

$$\mathbf{p\text{-valor} = 0.000 = 0.0\%}$$

Se rechaza la hipótesis nula si: $p\text{-valor} < 0.005$ (p =significación asintótica bilateral).

Toma de decisión

A un nivel de error del 0.0% en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente en el 2018 mejora significativamente.

Conclusión

Se afirma que la gestión de la Universidad Peruana del Oriente durante el 2018 mejoró significativamente como efecto de la aplicación del programa de inteligencia social.

Hipótesis Específicas

Hipótesis específica 1:

H_0 : El programa de inteligencia social no mejorará la percepción de liderazgo en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente - 2018.

H_a : El programa de inteligencia social mejorará la percepción de liderazgo en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente - 2018.

Nivel de significancia

$$\alpha = \mathbf{Alfa} = 0.05 = 5\%$$

Estadístico de Prueba

El estadístico de Wilcoxon tiene distribución normal dado que la muestra de estudio tiene más de 20 observaciones (44 directivos, docentes y administrativos) cuya expresión es:

$$Z = \frac{(T - \mu_T)}{\sigma_T}$$

Dónde:

T = Menor de los valores absolutos de las sumas de los rangos positivos y negativos.

μ_T = Media de los rangos de los valores de cada observación.

σ_T = Desviación estándar de los rangos de los valores de cada observación.

Valor de Estadístico Z

$$Z = -5.654$$

Estimación del p-valor (mediante el programa SPSS versión 22).

$$\mathbf{p\text{-valor} = 0.000 = 0.0\%}$$

Se rechaza la hipótesis nula si: $p\text{-valor} < 0.005$ (p =significación asintótica bilateral).

Toma de decisión

A un nivel de error del 0.0% la percepción de liderazgo en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente en el 2018 mejora significativamente.

Conclusión

Se afirma que la percepción de liderazgo en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente durante el 2018 mejoró significativamente como efecto de la aplicación del programa de inteligencia social.

Hipótesis específica 2:

H₀: El programa de inteligencia social no mejorará la percepción de clima organizacional en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente - 2018.

H_a: El programa de inteligencia social mejorará la percepción de clima organizacional en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente - 2018.

Nivel de significancia

$$\alpha = \text{Alfa} = 0.05 = 5\%$$

Estadístico de Prueba

EL estadístico de Wilcoxon tiene distribución normal dado que la muestra de estudio tiene más de 20 observaciones (35 estudiantes) cuya expresión es:

$$Z = \frac{(T - \mu_T)}{\sigma_T}$$

Dónde:

T = Menor de los valores absolutos de las sumas de los rangos positivos y negativos.

μ_T = Media de los rangos de los valores de cada observación.

σ_T = Desviación estándar de los rangos de los valores de cada observación.

Valor de Estadístico Z

$$Z = -5,630$$

Estimación del p-valor (mediante el programa SPSS versión 22).

$$\text{p-valor} = 0.000 = 0.0\%$$

Se rechaza la hipótesis nula si: p -valor < 0 .005 (p=significación asintótica bilateral).

Toma de decisión

A un nivel de error del 0.0% la percepción de clima organizacional en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente en el 2018 mejora significativamente.

Conclusión

Se puede afirmar que la percepción de clima organizacional en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente durante el 2018 mejoró significativamente como efecto de la aplicación del programa de inteligencia social.

Hipótesis específica 3:

H₀: El programa de inteligencia social no mejorará la percepción de participación en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente - 2018.

H_a: El programa de inteligencia social mejorará la percepción de participación en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente - 2018.

Nivel de significancia

$\alpha = \text{Alfa} = 0.05 = 5\%$

Estadístico de Prueba

EL estadístico de Wilcoxon tiene distribución normal dado que la muestra de estudio tiene más de 20 observaciones (35 estudiantes) cuya expresión es:

$$z = \frac{(T - \mu_T)}{\sigma_T}$$

Dónde:

T = Menor de los valores absolutos de las sumas de los rangos positivos y negativos.

μ_T = Media de los rangos de los valores de cada observación.

σ_T = Desviación estándar de los rangos de los valores de cada observación.

Valor de Estadístico Z

$$z = -5.703$$

Estimación del p-valor (mediante el programa SPSS versión 22)

p-valor = 0.000 = 0.0%

Se rechaza la hipótesis nula si: p –valor < 0.005 (p=significación asintótica bilateral).

Toma de decisión

A un nivel de error del 0.0% la percepción de participación en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente en el 2018 mejora significativamente.

Conclusión

Se puede afirmar que la percepción de participación en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente durante el 2018 mejoró significativamente como efecto de la aplicación del programa de inteligencia social.

CAPITULO V

DISCUSIÓN

La discusión sobre los resultados de la presente investigación se realizó teniendo en cuenta tres aspectos: interpretación de resultados, comparación de los resultados con el marco teórico y la apreciación personal siguiendo el proceso metodológico propuesto por Supo (2018).

Interpretación de resultados

- a) Sobre la percepción del nivel de **liderazgo** en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente en los 44 (100%) de los directivos, docentes y administrativos antes y después de la aplicación del programa de inteligencia social (Tabla y gráfico 01), se aprecia que el 2,3% opinaron que el liderazgo es excelente mientras que después este porcentaje fue del 34,1%; en cuanto a la apreciación del nivel bueno en el liderazgo, antes fue de 15,9% y después de la intervención de 52,3%; del 36,4% que antes apreciaran al nivel de liderazgo regular, después fue de 13,6% y del 45,5% que apreciaron al liderazgo de la gestión como deficiente antes, después no hubo participante que lo apreciara como deficiente.

- b) Sobre la percepción del nivel de **clima organizacional** en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente en los 44 (100%) de los directivos, docentes y administrativos antes y después de la aplicación del programa de inteligencia social (tabla y gráfico 02) se observa que antes de la intervención, la apreciación de excelente fue del 6,8% mientras que después fue del 70,5%; en cuanto a la apreciación del nivel bueno en el clima organizacional de buena, antes fue de 11,4% y después de la intervención de 22,7%; de la opinión del nivel de regular en el clima organizacional antes fue de 38,6% y después de 6,8% y del 43,2% que apreciaron al clima organizacional de la gestión como deficiente antes, después no hubo participante que apreciara como deficiente.

c) En cuanto a la apreciación del **nivel participación** en la gestión de la Universidad Peruana del Oriente en los 44 (100%), los directivos, docentes y administrativos antes y después de la aplicación del programa de inteligencia social (tabla y gráfico 03) se observa que antes de la intervención, la apreciación de excelente fue solo del 4,5% mientras que después fue del 68,2%; sobre a la apreciación de buena, antes era de 15,9% y después de la intervención de 22,7%; de la opinión del nivel de regular en la gestión antes fue de 38,6% y después de 9,1% y del 40,5% que apreciaron a la gestión como deficiente antes, después no hubo participante que apreciara a la gestión como deficiente.

Teniendo en cuenta que no existen antecedentes relacionados con la presente investigación, se realiza la comparación de los resultados con las bases teóricas.

Comparación de los resultados con el marco teórico:

Una vez revisado el estado de arte de la investigación no se encontraron antecedentes de referencia específicos, por lo tanto, se realiza la comparación con el marco teórico.

Según **John C. Maxwell.** (2009), establece que el **liderazgo** representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

En la investigación que se realizó con relación a la inteligencia social para mejorar la gestión de la Universidad Peruana del Oriente UPO-2018; se afirma que el liderazgo en la gestión de Universidad Peruana del Oriente UPO durante el 2018 mejoro significativamente, como efecto de la aplicación del programa de inteligencia social.

En tal sentido coincide el resultado de la investigación con la propuesta del autor Jhon C, Maxwell (2009).

Según Brunet (1999), en el clima organizacional, todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más

relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado.

Considera que las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación.

Considera las siguientes características: Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo. Tiene cierta permanencia. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

Dentro de las características establece 9 dimensiones las cuales ayudan a determinar el clima organizacional existente en una determinada empresa y/o institución.

Estructura Es la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad (empowerment) Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa. Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos.

Desafío. Es cuando la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, tanto dentro y fuera de la empresa.

Relaciones Es el ambiente social dentro de la empresa, la relaciones tanto con los jefes como con los subordinados.

Cooperación Es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares. Son los puestos de trabajo que los empleados pueden obtener según su desempeño.

Conflictos. Son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a estas.

Identidad. Es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, muchos creen que estas es la más importante de las dimensiones.

En la investigación que se realizó con relación a la inteligencia social para mejorar la gestión de la Universidad Peruana del Oriente UPO- 2018; se afirma que el clima organizacional en la gestión de Universidad Peruana del Oriente UPO durante el 2018 mejoro significativamente, como efecto de la aplicación del programa de inteligencia social.

En tal sentido coincide el resultado de la investigación con la propuesta del autor, Según Brunet (1999).

Según Leonardo Schvarstein, en su libro la inteligencia social en las organizaciones, (2003) pág. 135, 136 menciona: 3.6 Liderazgo, empoderamiento y participación.

El análisis de las relaciones de poder que se establecen entre los distintos grupos de interés en función de la satisfacción de sus NSB remite sin más trámite a la consideración de los liderazgos, al modo en que el poder se otorga y circula entre los participantes y a los modos en que ellos **participan en la toma de las decisiones sociales.**

Nuevamente parto del supuesto de que el lector interesado en la inteligencia social conoce o tiene acceso a la literatura que habla a favor del empoderamiento de los miembros de una organización para que puedan **participar activamente en la gestión**, y del correspondiente estilo de liderazgo participativo que torna lo anterior posible. En el ámbito comunitario, numerosos ensayos e investigaciones demuestran que **la participación da resultados** y que tiene ventajas comparativas; y también que enfrenta fuertes resistencias derivadas del eficientismo cortoplacista, el reduccionismo economista, el predominio de la cultura organizacional formal, la subestimación de los pobres y las tendencias manipulatorias (Kliksberg, sf).

En el ámbito organizacional, **la participación** reconoce en principio diferentes niveles. La gente puede participar en la información, lo cual no es poca cosa teniendo en cuenta el ocultamiento que prima en muchas organizaciones; en la consulta, lo cual significa que se los invita a opinar, pero no necesariamente se actual de acuerdo con sus opiniones: y en la decisión, nivel que incluye a los anteriores y requiere el mayor compromiso de los participantes.

Los obstáculos en este ámbito surgen del temor de las autoridades a la pérdida del control, la abdicación por parte de la dirección de responsabilidades que le son exigibles, las perdidas medidas en tiempo y dinero, la imposición del pensamiento grupal que hace que muchos callen por no contradecir a los que más hablan, la apatía de las personas poco estimuladas por un contexto social más amplio donde prima el individualismo, y la percepción de los participantes de un inadecuado balance entre las obligaciones que **la participación exige** y de los derechos que otorga (McLagan y NEL, 1995).

Analizando la lista de obstáculos, podríamos decir que obedecen a factores de orden externo e interno. Entre los primeros, un entorno cuya ideología subyacente se expresa en un discurso que exalta el individualismo y la obtención de beneficios materiales ciertamente no contribuye un contexto de significación apropiado para el **compromiso participativo**. Los factores de orden interno pueden a su vez dividirse en dos categorías.

La primera tiene que ver con el requisito de coherencia **expresiva Schvarstein, 1991):** no basta con **participar** en algunas cuestiones si no se le hace en otros asuntos conexos. En una empresa, instar a una **participación en las decisiones** relativas a la satisfacción de las NSB y simultáneamente restringir la **participación** en la información acerca de los resultados contribuye un ejemplo de doble discurso.

Segunda categoría de obstáculos internos se relaciona con el uso de las técnicas de gestión **participativa**, muy relacionadas a su vez con los procesos de liderazgo y de empoderamiento.

En la investigación que se realizó con relación a la inteligencia social para mejorar la gestión de la Universidad Peruana del Oriente UPO-2018; se afirma que la participación en la gestión de Universidad Peruana del Oriente UPO durante el 2018 mejoro significativamente, como efecto de la aplicación del programa de inteligencia social.

En tal sentido coincide el resultado de la investigación con la propuesta del autor Leonardo Schvarstein (2003).

Apreciación personal

La inteligencia social a través del liderazgo ejercido por sus autoridades es vital en la gestión en la universidad peruana del oriente, para generar cambios positivos institucionales.

La inteligencia social a través Clima organizacional debe hacer parte de la cultura organizacional como imagen corporativa institucional.

La inteligencia social a través de la Participación de los directivos, administrativos y docentes, genera una un alto sentido de pertenencia y motivación para mejorar el desempeño del cliente interno de la institución.

CAPITULO VI

PROPUESTA

“PROGRAMA DE CAPACITACION”

I. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL PROGRAMA

1.1. Título del programa.

Programa de Inteligencia Social para mejorar la Gestión de inteligencia social en la Universidad Peruana del Oriente -2018.

1.2. Ubicación o ámbito de la Universidad:

1.2.1. Distrito: San Juan Bautista

1.2.2. Provincia: de Maynas

1.2.3. Región: Loreto

Universidad Peruana del Oriente (UPO).

1.3. Duración.

4 meses.

1.4. Costo total (valor aproximado).

Se ha estimado un costo de 2,500.00 (Dos mil quinientos nuevos soles)

II. INTRODUCCION

III. JUSTIFICACION

IV. FUNDAMENTACION TEORICA E IMPORTANCIA DEL PROGRAMA

El presente programa educativo axiológico de inteligencia social como nueva ciencia de las relaciones humanas, se fundamenta agrupándose en dos grandes categorías que son: la conciencia social (lo que sentimos sobre los demás) y la aptitud social (lo que hacemos con esa conciencia) (Goleman, 2006, p. 90). Es una alternativa para mejorar la gestión de la Universidad Peruana del Oriente.

Consiste en desarrollar temas y brindar información implicada en las interacciones entre individuos, donde se considera las actitudes, deseos, estados de ánimo, percepciones, pensamiento, etc., de otros y de nosotros mismos. Estos temas serán trabajados en dos sesiones de tres horas diarias donde los exponentes irán disertando como sensibilizando a través de diversos contenidos.

Estos contenidos se desarrollarán en forma teórica y práctica para asegurar la asimilación e interiorización, con una participación totalmente activa de los participantes. Los componentes que se trabajara de la inteligencia social son:

- 1) Capacidad de reconocer, comprender y expresar emociones y sentimientos.
- 2) Capacidad de comprender cómo otros se sienten y se relacionan con ellos.
- 3) Capacidad de gestionar y controlar las emociones.
- 4) Capacidad de cambiar, adaptarse y resolver problemas de naturaleza personal e interpersonal (social).
- 5) Capacidad de generar afecto positivo y auto motivarse.

Para desarrollar las habilidades de:

- Empatía: capacidad que tiene cada persona para detectar las expresiones emocionales de los demás.
- Sintonía: capacidad que tenemos de prestar atención al otro desarrollando una escucha activa y completa. Cuando esta atención es mutua es cuando se produce un auténtico diálogo interpersonal.
- Exactitud empática: habilidad que determina la capacidad de comprender los motivos que están detrás de los sentimientos detectados a través de la empatía y la sintonía.
- Cognición social: consiste en el conocimiento del funcionamiento político de la organización, del conocimiento de las reglas que rigen el funcionamiento de un grupo.
- Sincronía: capacidad de interpretar rápidamente los signos no verbales y que nos permite “danzar”, interactuar al unísono con el otro.
- Presentación personal: capacidad de transmitir la impresión adecuada de nosotros mismos según las circunstancias. El carisma es una de sus características.
- Influencia: consiste en causar en el otro una impresión favorable que incite a la fiabilidad y a la amabilidad y con ello se consiga el resultado deseado.

- Interés por los demás: refleja las ganas de comunicarnos, de relacionarnos con el otro para así entenderle mejor y poder desarrollar así alguna acción social.

Con el desarrollo de todas estas habilidades en la Universidad Peruana del Oriente, se potenciaría su competitividad, resultados y dinamizar las relaciones laborales. Para esto es importante el desempeño de las autoridades, que son los que deben gestionar las relaciones, la identidad y el cambio institucional.

Asimismo, se evaluará no con el fin de colocar una calificación al participante, sino para evaluar la propuesta educativa, que tan fructífera fue realizar este trabajo. Se entregará un certificado de participación en el evento.

V. DESARROLLO DEL PROGRAMA

5.1. Objetivos:

5.1.1. Objetivo general

Cuál es el efecto el programa de inteligencia social para mejorar la gestión de la Universidad Peruana del Oriente (UPO) – 2018

5.1.2. Objetivos específicos

- a) ¿Cuál es el efecto del programa de inteligencia social para mejorar el liderazgo en gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018?
- b) ¿Cuál es el efecto del programa de inteligencia social para mejorar el clima organizacional en la gestión en la Universidad Peruana del Oriente – 2018?
- c) ¿Cuál es el efecto del programa de inteligencia social para mejorar la participación en l gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018?

5.2. Contenidos temáticos

- ❖ Las emociones
- ❖ La empatía
- ❖ El interés por los demás.
- ❖ El trabajo en equipo.
- ❖ Adaptabilidad.
- ❖ Actitud positiva.

5.3. Programación del proceso:

UNIVERSIDAD PERUANA DEL ORIENTE

A. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. TALLER DE CAPACITACION : INTELIGENCIA SOCIAL

- | | |
|------------------------|--|
| 1.2. Código | : NO APLICA |
| 1.3. Característica | : Obligatoria |
| 1.4. Pre requisito | : Ninguno |
| 1.5. Especialidad | : NO APLICA |
| 1.6. Ciclo | : NO APLICA |
| 1.7. Créditos | : NO APLICA |
| 1.8. Horas | : 06 horas cronológicas
(02 Teoría – 04 Práctica) |
| 1.9. Total de horas | : 06 horas cronológicas. |
| 1.10. Duración | : 2 sesiones |
| 1.11. Fecha de inicio | : viernes 18 de mayo de 2018 |
| 1.12. Fecha de término | : sábado 27 de octubre 2018 |
| 1.13. Docente | : LUIS FELIPE TRIANA CASALLAS |

B. ASPECTOS ACADÉMICOS

I. ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE APRENDIZAJE

COMPETENCIA	CAPACIDADES	ACTITUDES
Analiza y sintetiza las teorías de la inteligencia social en el campo educacional y los aplica.	<ul style="list-style-type: none">- Identifica y aplica el proceso del programa educativo.- Expone, sustenta y presenta material de exposición del tema educativo innovador.	<ul style="list-style-type: none">- Muestra puntualidad y responsabilidad en la asistencia y entrega de los productos.- Son respetuosos con las ideas de sus compañeros.- Demuestran actitud proactiva y crítica de las lecturas de los diferentes temas.- Demuestran interés por la investigación.- Revisan y leen comprendiendo la literatura de los temas a tratar.- Socializan y consolidan el aprendizaje.

II. PROGRAMACIÓN DEL PROCESO DE APRENDIZAJE

CAPACIDADES Y ACTITUDES	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE	EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES			
			Indicadores	Procedimientos	Instrumentos	Ponderación
<p>Capacidad N° 1. Identifica y aplica el proceso del programa educativo. Expone, sustenta y presenta material de exposición del tema educativo innovador.</p> <p>Actitudes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muestra puntualidad y responsabilidad en la asistencia y entrega de los productos. - Son respetuosos con las ideas de sus compañeros. - Demuestran actitud proactiva y crítica de las lecturas de los diferentes temas. - Demuestran interés por la investigación - Revisan y leen comprendiendo la literatura de los temas a tratar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las emociones - La empatía - El interés por los demás. - El trabajo en equipo. - Adaptabilidad. - Actitud positiva. 	<p>Dialogo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación del docente y los participantes. - Explicación del silabo. - Evaluación de entrada. - Formación de grupos de trabajo. <p>Debate.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de literatura <p>Taller</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis y síntesis de lectura de los temas. - Definición de temas. - Presentación del informe de las lecturas. - Exposición y discusión del tema. - Plenaria. - Profundización o aclaración de puntos controversiales (catedrático). - Conclusiones. - Meta-cognición. - Evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce las emociones y la empatía. 	Observación		10%
			<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra el interés por los demás y trabaja en equipo. 			20%
			<ul style="list-style-type: none"> - Se adapta con una actitud positiva. 			20%
			<ul style="list-style-type: none"> - Muestra puntualidad y responsabilidad en la asistencia y entrega de los productos. 			10%
			<ul style="list-style-type: none"> - Son respetuosos con las ideas de sus compañeros 			10%
			<ul style="list-style-type: none"> - Revisan y leen comprensivamente la literatura de los temas a tratar. 			10%
<ul style="list-style-type: none"> - Demuestran actitud proactiva y crítica de las lecturas de los diferentes temas. 	10%					

CAPACIDADES Y ACTITUDES	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE	EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES			
			Indicadores	Procedimientos	Instrumentos	Ponderación
- Socializan y consolidan el aprendizaje.		Producto: Informe de las lecturas.	- Socializan y consolidan el aprendizaje.			10% Peso de la capacidad 1: 100%

III. CRONOGRAMA

ACTITUDES Y CAPACIDADES		SESIONES	
		1	2
ACTITUDES	Muestra puntualidad y responsabilidad en la asistencia y entrega de los productos.	X	X
	Son respetuosos con las ideas de sus compañeros.	X	X
	Demuestran actitud proactiva y crítica de las lecturas de los diferentes temas.	X	X
	Demuestran interés por la investigación.	X	X
	Revisan y leen comprendiendo la literatura de los temas a tratar.	X	X
	Socializan y consolidan el aprendizaje.	X	X
CAPACIDADES	Identifica y aplica el proceso del programa educativo.	X	X
	Expone, sustenta y presenta material de exposición del tema educativo innovador.	X	X

IV. FUENTES Y MEDIOS DE INFORMACIÓN:

1. Albrecht, Kart. (2006). *Inteligencia social*. Barcelona: Vergara.
2. Ander - Egg, E. (2007). *El Trabajo en equipo*. México, Editorial Progreso S.A.
3. Bonilla, L. y El Troudi, H. (2004). *Inteligencia Social y Sala Situacional*. Primera Edición. Caracas – Venezuela. 205 p.
4. Borrell, F. (2004). *Como Trabajar en Equipo y creas relaciones de calidad con jefes y compañeros*. España: Ediciones Gestión 2000.
5. Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
6. Casanova, M. (2002). *Manual de evaluación educativa*. Madrid: La Muralla.
7. Clonninger, S. (2003). *Teorías de la personalidad*. México: Pearson Educación.

8. Fuente, R. (1998). El trabajo en equipo en los centros educativos: Los problemas de los grupos docentes. *Revista Gallega Portuguesa de Psicología y Educación* #2 Volumen 2.
9. Goleman, Daniel. (2006) *Inteligencia social, la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Recuperado de:
<http://www.uigv.edu.pe/facultades/psicologia/recursos/Goleman%20Daniel%20%20Inteligencia%20Social.PDF> (05 de febrero del 2018).
10. López, V. (2007). La inteligencia social: aportes desde su estudio en niños y adolescentes con altas capacidades cognitivas. *Psyche*, 16 (2) 17 – 28 p.
11. Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito.
12. Marín, G., Astrálaga, M., Carvalho, G., Correa, E., Samper De, S. Y Velásquez, B. (1974). El aprendizaje social como factor explicativo de las farmacodependencias: una comprobación latinoamericana. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 6(3), 321 – 329 p.
13. Monereo, C y Pozo, J. I. (2003). *La Universidad ante la nueva cultura educativa: enseñar y aprender para la autonomía*. Madrid: Síntesis.
14. Morgado, I. (2007). *Emociones e inteligencia social: las claves para una alianza entre los sentimientos y la razón*. Barcelona: Ariel.
15. Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social en las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
16. Serna, H. (2012). La inteligencia social para el éxito del manejo gerencial. Circular Informativa No. 93. Recuperado de http://www.suarezconsultoria.com/newsletter/2008/mensaje_2008_15_14.htm (13 de marzo de 2018)
17. Triana, L. y Forero, L. (2012). *Inteligencia social: Una aproximación desde la gestión de la organización*. *Estrategias* /Vol. 10 No. 20 julio – diciembre. 16 p.

5.3.1. Sesiones: Estrategia de enseñanza y aprendizaje.

SESIÓN N° 01

UNIVERSIDAD PERUANA DEL ORIENTE

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Asignatura : INTELIGENCIA SOCIAL
- 1.2. Característica : Obligatoria
- 1.3. Pre requisito : Ninguno
- 1.4. Duración : 6 horas cronológicas
- 1.5. Fecha : viernes 18 de mayo de 2018.
- 1.6. Docente : LUIS FELIPE TRIANA CASALLAS

II. TITULO DE LA SESION

Desarrollamos nuestras habilidades en manejo de emociones, empatía e interés por los demás.

III. PROPOSITO

En esta sesión se espera que los participantes aprendan y desarrollen la habilidad para entender y apreciar las emociones de los demás, manejo de emociones, empatía e interés por los demás.

IV. APRENDIZAJE ESPERADO

AREA	CAPACIDAD	INDICADOR	EVALUACIÓN	
			TÉCNICA	INTRUMENTO
Inteligencia social	- Identifica y aplica el proceso del programa educativo.	- Reconoce las emociones y la empatía.	Observación	Lista de cotejo
	- Expone, sustenta y presenta material de exposición del tema educativo innovador.	- Demuestra el interés por los demás.	Encuesta	Cuestionario de entrada

V. ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJES

Momentos de la sesión	Tiempo	Recursos
- Se aplica a los participantes la encuesta de entrada, sobre la gestión de la Universidad Peruana del Oriente (UPO).	30´	Cuestionario de entrada
- Recogemos los saberes de los participantes, para ello solicitamos que respondan las siguientes interrogantes: ¿Qué son las emociones? ¿Cuáles son los tipos de emociones? Ejemplo de emociones. ¿Qué es la empatía? Ejemplos de empatía. ¿Cuándo decimos que siento interés por los demás? Ejemplos.	15´	Dialogo
- Se comunica el propósito de la sesión: Utilizando el medio de apoyo multimedia se diserta el tema de emociones, empatía e interés por los demás.	60´	Diapositivas
- Realizamos algunos ejemplos de los diversos temas.		Proyector
- Participamos activamente del desarrollo de los temas con ejercicios propiciando una problemática entre los participantes.	20´	Material educativo
- Se asegura que comprenda el trabajo realizado.	30´	
- Se pide que realicen algún ejercicio sobre los temas que se está tratando, utilizando diversas estrategias de participación.	10´	
- Reflexionan sobre la importancia de los temas trabajados.	20´	Dialogo
- Formulan interrogantes como los apoyaría en su trabajo diario y que problemas se presentan.	10´	Debate
- Termino de la sesión.	15´	

VI. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.

La evaluación será permanente. El instrumento de evaluación será la encuesta de la gestión en la Universidad Peruana del Oriente (UPO).

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Gardner, H. (1983). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. Colombia: Fondo de Cultura Económica.
2. Morgado, I. (2007). *Emociones e inteligencia social: las claves para una alianza entre los sentimientos y la razón*. Barcelona: Ariel.
3. Saidón O. (1991). “Instituciones, agentes y teorías en salud mental”. En *Revista de clínica grupal e investigación institucional*. Centro Internacional de Investigaciones en Psicología Social y Grupal. Italia. Año I - n.2. Pág. 104 – 111 p.
4. Serna, H. (2012). La inteligencia social para el éxito del manejo gerencial. Circular Informativa No. 93. Recuperado de http://www.suarezconsultoria.om/newsletter/2008/mensaje_2008_15_14.htm (13 de marzo de 2018)

SESIÓN N° 02.
UNIVERSIDAD PERUANA DEL ORIENTE

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Asignatura : INTELIGENCIA SOCIAL
 1.2. Característica : Obligatoria
 1.3. Pre requisito : Ninguno
 1.4. Duración : 6 horas cronológicas
 1.5. Fecha : sábado 27 de octubre de 2018.
 1.6. Docente : LUIS FELIPE TRIANA CASALLAS

II. TITULO DE LA SESION

Desarrollamos nuestras habilidades de trabajo en equipo, adaptabilidad y actitud positiva.

III. PROPOSITO

En esta sesión se espera que los participantes aprendan y desarrollen la habilidad de trabajo en equipo, adaptabilidad (flexibilidad y eficacia para resolver conflictos) con una actitud positiva.

IV. APRENDIZAJE ESPERADO

AREA	CAPACIDAD	INDICADOR	EVALUACIÓN	
			TÉCNICA	INTRUMENTO
Inteligencia social	- Identifica y aplica el proceso del programa educativo.	- Demuestra interés por el trabajo en equipo.	Observación	Lista de cotejo
	- Expone, sustenta y presenta material de exposición del tema educativo innovador.	- Se adapta con una actitud positiva. -	Encuesta	Cuestionario de salida

V. ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJES

Momentos de la sesión	Tiempo	Recursos
- Recogemos los saberes de los participantes, para ello solicitamos que respondan las siguientes interrogantes: ¿Cómo es el trabajo en equipo? ¿Cuáles son los tipos de trabajo en equipo? Ejemplos. ¿Qué es la adaptabilidad? Ejemplos. ¿Cuándo decimos que tenemos una actitud positiva? Ejemplos.	15´	Dialogo
- Se comunica el propósito de la sesión: Utilizando el medio de apoyo multimedia se diserta el tema de trabajo en equipo, adaptabilidad y actitud positiva.	60´	Diapositivas
- Realizamos algunos ejemplos de los diversos temas.		Proyector
- Participamos activamente del desarrollo de los temas con ejercicios propiciando una problemática entre los participantes.	20´	Material educativo
- Se asegura que comprenda el trabajo realizado.	30´	
- Se pide que realicen algún ejercicio sobre los temas que se está tratando, utilizando diversas estrategias de participación.	10´	
- Reflexionan sobre la importancia de los temas trabajados.	20´	Dialogo
- Formulan interrogantes como los apoyaría en su trabajo diario y que problemas se presentan.	10´	
- Se aplica a los participantes la encuesta de salida, sobre la gestión de la Universidad Peruana del Oriente (UPO).	15´	Debate
- Termino de la sesión.	30´	Cuestionario de salida

VI. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.

El instrumento de evaluación será la encuesta de la gestión en la Universidad Peruana del Oriente (UPO).

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Ander - Egg, E. (2007). El Trabajo en equipo. México, Editorial Progreso S.A.
2. Fuente, R. (1998). El trabajo en equipo en los centros educativos: Los problemas de los grupos docentes. Revista Gallego Portuguesa de Psicología y Educación #2 Volumen 2.
3. Gardner, H. (1983). Borrell, F. (2004). Como Trabajar en Equipo y creas relaciones de calidad con jefes y compañeros. España: Ediciones Gestión 2000.
4. Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social en las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

5.3.1. Evaluación de los aprendizajes (formativa).

Los aprendizajes serán evaluados constantemente y permanentemente, con diferentes instrumentos, de forma vigesimal.

5.4. Evaluación sumativa (indicadores, procedimientos e instrumentos)

INDICADORES	PROCEDIMIENTOS	INSTRUMENTOS
- Desarrolla un cuestionario de entrada	Contesta una lista de Ítems.	Cuestionario
- Reconoce las emociones y la empatía.	Escucha la disertación con diapositivas. ejercicios	Lecturas
- Demuestra el interés por los demás y trabaja en equipo.	Escucha la disertación con diapositivas. ejercicios	Lecturas
- Se adapta con una actitud positiva.	Escucha la disertación con diapositivas. Ejercicios.	Lecturas
- Muestra puntualidad y responsabilidad en la asistencia y entrega de los productos.	Asiste al aula.	Lista de asistencia
- Son respetuosos con las ideas de sus compañeros	Demuestra respeto por los demás	Lista de cotejo
- Revisan y leen comprensivamente la literatura de los temas.	Lee comprensivamente los sobre los temas	Lecturas
- Demuestran actitud proactiva y crítica de las lecturas de los temas.	Se relaciona en forma armoniosa	Lista de cotejo
- Socializan y consolidan el aprendizaje.	Se socializa con los demás	Lista de cotejo.

VI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (por sesiones)

FECHA	OBJETIVO	TEMÁTICAS	MATERIALES Y MEDIOS	TIEMPO
Viernes 18-05-18	Evaluar el nivel de la gestión antes de ejecutar el plan de inteligencia social. Analizar y sensibilizar a las autoridades, coordinadores, docentes y administrativos; con temas relacionados al desarrollo de la inteligencia social	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluación de la gestión de la Universidad Peruana del Oriente. ❖ Las emociones ❖ La empatía ❖ El interés por los demás 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de preguntas - Separatas - Videos 	8:00 a.m. a 12:00 m.
Sábado 27-10-18	Participar en el taller de la inteligencia social. Evaluar el nivel de la gestión después de ejecutar el plan de inteligencia social.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El trabajo en equipo ❖ Adaptabilidad ❖ Actitud positiva. ❖ Evaluación de la gestión de la Universidad Peruana del Oriente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Separatas - Videos - Dinámicas - Cuestionario de preguntas 	8:00 a.m. a 12:00 m.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

- a) Se afirma que el liderazgo en la gestión de Universidad Peruana del Oriente UPO durante el 2018 mejoro significativamente, como efecto de la aplicación del programa de inteligencia social.
- b) Se afirma que el clima organizacional en la gestión de Universidad Peruana del Oriente UPO durante el 2018 mejoró significativamente, como efecto de la aplicación del programa de inteligencia social.
- c) Se afirma que la participación en la gestión de Universidad Peruana del Oriente UPO durante el 2018 mejoro significativamente, como efecto de la aplicación del programa de inteligencia social.
- d) La aplicación de un programa de inteligencia social, teniendo en cuenta el liderazgo, el clima organizacional y la participación, mejoro la gestión de la Universidad Peruana del Oriente UPO-2018.

CAPITULO VIII

RECOMENDACIONES

Establecer por parte de la Universidad Peruana del Oriente UPO, las siguientes recomendaciones:

Implementar e institucionalizar un programa de inteligencia social en la planeación estratégica de la institución para el personal directivo, administrativo y docentes.

Incluir en el plan de acción de capacitación y recapitación institucional para el cliente interno la gestión de inteligencia social.

Fomentar la investigación científica y la generación del conocimiento e incluir el tema de gestión de inteligencia social en las líneas de investigación de la universidad, para desarrollar en los docentes y estudiantes nuevas herramientas gerenciales.

Promover cursos, seminarios, diplomados y la asignatura de gestión de inteligencia social en el plan de estudios de la facultad de Negocios y ciencias empresariales de la Universidad.

CAPÍTULO IX

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Kart. (2006). *Inteligencia social*. Barcelona: Vergara.
- BAR-ON, R. (2006). *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)* [El modelo de Bar-On de inteligencia emocional-social (IES)]. *Psicothema*, 18, 1325 p.
- BONILLA, L. y EL TROUDI, H. (2004). *Inteligencia Social y Sala Situacional*. Primera Edición. Caracas – Venezuela. 205 p.
- BURTON, R. y OBEL, B. (2004). *Estrategia de diagnóstico y diseño organizacional. Las dinámicas del ajuste*. Cambridge: Cambridge University Press 38 pp.
- BRUNET, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- CLONNINGER, S. (2003). *Teorías de la personalidad*. México: Pearson Educación.
- DELGADO, Luis F. (2002). *La gestión universitaria*. (pp. 80 – 113). Lima: graficas agraria. pp. 167.
- FAYOL, H. (1916). *Teoría clásica de la administración*. Paris – Francia.
- GARDNER, H. (1983). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. Colombia: Fondo de Cultura Económica.
- GOLEMAN, Daniel. (2006) *Inteligencia social, la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Recuperado de:
<http://www.uigv.edu.pe/facultades/psicologia/recursos/Goleman%20Daniel%20Inteligencia%20Social.PDF> (05 de febrero del 2018).
- HERNÁNDEZ, S., FERNÁNDEZ, A. y BAPTISTA, A. (2006). *Metodología de la Investigación*, 4° Edición. México. Mc Graw – Hill/Interamericana Editores, S. A. DE V.C.
<http://conceptodefinicion.de/programa/> (05 de mayo del 2018).

<http://www.wordreference.com/definicion/clima> (05 de mayo del 2018).
<https://es.slideshare.net/rosaemiliagm/definiciones-de-clima-organizacional-sus-aspectos-condicionantes-y-caractersticas> (05 de mayo del 2018).

LA PORTE, Josep (1998). *La universidad en el cambio de siglo*, Madrid, Alianza. s/n pp.

LÓPEZ, V. (2007). La inteligencia social: aportes desde su estudio en niños y adolescentes con altas capacidades cognitivas. *Psykhé*, 16 (2) 17 – 28 p.

LIKERT, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito.

MARÍN, G., ASTRÁLAGA, M., CARVALHO, G., CORREA, E., SAMPER de, S. y VELÁSQUEZ, B. (1974). El aprendizaje social como factor explicativo de las farmacodependencias: una comprobación latinoamericana. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 6(3), 321 – 329 p.

MARTÍNEZ, Roberto. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria*. (1º.ed.). Buenos Aires: CONEAU. 138 pp.

MOLERO, C., SAÍZ, E. y ESTEBAN, C. (1998). Revisión histórica del concepto de inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(1), 11 – 30 p.

MORGADO, I. (2007). *Emociones e inteligencia social: las claves para una alianza entre los sentimientos y la razón*. Barcelona: Ariel.

QUINTANILLA, Miguel A. (1998) *El reto de la calidad de las universidades. La universidad en el cambio de siglo*, Madrid: Alianza 102 pp.

REA. Real Academia Española © Todos los derechos reservados.

<http://dle.rae.es/srv/search/search?w=gestionar> (05 de mayo del 2018).

RUBIO, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid – España. 297 p.

SAIDÓN O. (1991). “Instituciones, agentes y teorías en salud mental”. En *Revista de clínica grupal e investigación institucional*. Centro Internacional de Investigaciones en Psicología Social y Grupal. Italia. Año I - n.2. Pág. 104 – 111 p.

- SCHVARSTEIN, L. (2003). *La inteligencia social en las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- SERNA, H. (2012). La inteligencia social para el éxito del manejo gerencial. Circular Informativa No. 93. Recuperado de:
http://www.suarezconsultoria.com/newsletter/2008/mensaje_2008_15_14.htm (13 de marzo de 2018)
- SOTIL, Gabel D. 2017. <http://www.unapiquitos.edu.pe/contenido/opiniones/La-Facultad-de-Ciencias-de-la-Educacion-y-Humanidades-y-sus-56-anos.php> (06 de mayo del 2018).
- STERNBERG, R. (1999). Successful Intelligence: finding a balance. En Trends in Cognitive Science (Vol. 3. No. 11. 436 – 442 p.)
- TERRY, G. (2000). *Principios de Administración*. Editorial: Compañía Editorial Continental. México D.F. – México. 747 p.
- TRIANA, L. y FORERO, L. (2012). Inteligencia social: Una aproximación desde la gestión de la organización. Estrategias /Vol. 10 No. 20 julio – diciembre. 16 p.

ANEXOS

Anexo N° 01
CUESTIONARIO DE ENCUESTA

(Para ser aplicado antes y después del programa de inteligencia social)

1) Presentación.

Buenos días señores (as). El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación académica, cuya finalidad es obtener información, sobre la opinión que usted tiene sobre la gestión, los datos que usted me proporcione serán utilizados estadísticamente, por favor conteste con sinceridad y no deje pregunta sin respuesta de acuerdo a su experiencia en la Universidad. La información es confidencial y reservada. Gracias anticipadamente por su colaboración.

2) Instrucciones:

Marque con una equis (X) su respuesta; no hay respuesta correcta ni incorrecta.

Excelente	Buena	Regular	Deficiente
1	2	3	4

N°	INDICADORES/ ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA			
		1	2	3	4
	¿Qué percepción tienen del Liderazgo?				
1.	Se comunica con claridad.				
2.	Tiene conocimiento sobre los documentos de gestión como el PEI, PAT, RI, PCI, Informe de Gestión Anual, Proyectos de Innovaciones, etc.				
3.	Se socializa el reglamento interno				
4.	Realiza monitoreo, asesoramiento.				
5.	Promueven círculos de trabajo.				
6.	Evalúan las actividades realizadas.				
7.	Organizan reuniones oportunas.				

N°	INDICADORES/ ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA			
		1	2	3	4
8.	Motivan a su equipo de trabajo.				
9.	La toma de decisiones es adecuada para solucionar actos disfuncionales				
10.	Se cumple todo lo planificado				
	¿Qué percepción tiene del clima organizacional?				
11.	La documentación esta ordenada.				
12.	Informa los acontecimientos de la universidad.				
13.	Entrega a tiempo sus documentos.				
14.	Las aulas, laboratorios u otros ambientes están bien distribuidos				
15.	El cuadro de horas es adecuado				
16.	Se coordina en trabajo con el personal.				
17.	Se consulta antes de tomar una decisión que involucre a todo el personal				
18.	Se delega funciones según el orden de jerarquía.				
19.	Mantiene el buen clima institucional.				
20.	Es proactivo.				
	¿Qué percepción tiene de la participación?				
21.	Se actualiza, capacita y realizan investigación.				
22.	Se mantiene informado de los avances tecnológicos.				
23.	Se percibe solidaridad entre los miembros de trabajo.				
24.	Tienen una actitud positiva.				
25.	Las relaciones interpersonales son buenas.				
26.	Se realizan autoevaluaciones del trabajo realizado.				
27.	Promueven la mejora continua, en base a los resultados.				

N°	INDICADORES/ ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA			
		1	2	3	4
28.	Se forma comisiones y elige responsables de trabajo.				
29.	Se cumple con el plan de trabajo				
30.	Hace sugerencia de mejora				

Muchas gracias.

Anexo N° 02
UNIVERSIDAD PERUANA DEL ORIENTE (UPO)



Fuente: Google – datos de ubicación 2018.

MAPA DE UBICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DEL
ORIENTE (UPO)



Fuente: Google – datos de ubicación 2018.

Anexo N° 03

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “Inteligencia Social para mejorar la Gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES	METODOLOGÍA
<p>General ¿Cómo es el programa de inteligencia social para mejorar la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018?</p>	<p>General Proponer un programa de la inteligencia social para mejorar la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018.</p>	<p>Hi: El programa de inteligencia social se mejorará la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018.</p>	<p>Variable Independiente (X): La inteligencia social.</p>			<p>Método: Científico Enfoque: Cuantitativo Tipo de investigación experimental. Diseño de la investigación pre experimental de pretest y post-test.</p> <p style="text-align: center;">G: O₁ - X - O₂</p> <p>Población: Las autoridades, coordinadores, docentes y administrativos de la Universidad Privada del Oriente, 2018., 101 participantes Muestra: 44 participantes. Técnicas: análisis documental y encuesta. Instrumentos: programa de inteligencia social y cuestionario de encuesta. Procesamiento de la información: Programa Microsoft Excel 2010.</p>
<p>Específicos a. ¿Cuál es el programa de inteligencia social para mejorar la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018? b. ¿Cómo evaluar el nivel de la gestión la Universidad Peruana del Oriente – 2018, (pre test)? c. ¿Cómo sensibilizar con el programa de inteligencia social para mejorar la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018? d. ¿Cómo evaluar el nivel de la gestión en la Universidad Peruana del Oriente – 2018, (post test)? e. ¿Qué resultados se obtendrá del Pre y Post test de la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018?</p>	<p>Específicos a) Proponer un programa de inteligencia social para mejorar la gestión la Universidad Peruana del Oriente – 2018. b) Evaluar el nivel de la gestión la Universidad Peruana del Oriente – 2018, (pre test). c) Sensibilizar con el programa de inteligencia social para mejorar la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018. d) Evaluar el nivel de la gestión en la Universidad Peruana del Oriente – 2018, (post test). e) Comparar los resultados que se obtengan en el Pre y Post test de la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018.</p>	<p>Ho: El programa de inteligencia social no se mejorará la gestión de la Universidad Peruana del Oriente – 2018.</p>	<p>Variable Dependiente (Y) La gestión.</p>	<p>1.Liderazgo 2.Organización 3.Participación</p>	<p>- Excelente - Bueno - Regular - Deficiente</p>	