

**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO**



“Estrategia de Gestión Institucional Sustentada en las Teorías de Elton Mayo y Chester Barnard para Mejorar las Relaciones Interpersonales en los Docentes del Nivel Secundario de la I.E. Anaximandro Vega Mateola, Distrito de Cochabamba, Provincia de Chota, Departamento de Cajamarca, Año 2017”

TESIS

Presentada para obtener el Grado Académico De Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.

Autor : GASTELO TELLO, Vicente.
Asesor : Dr. CARDOSO MONTTOYA, César Augusto.

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2022**

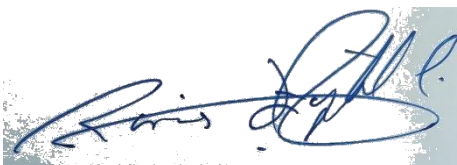
APROBADO POR:



Dr. José Wilder Herrera Vargas
Presidente



M. Sc. Wilder Ángel Alvarado Castillo
Secretario



Dr. Carlos Edmundo Ravines Zapatel
Vocal



Dr. César Augusto Cardoso Montoya-
Asesor



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



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N° 224-VIRTUAL

Siendo las **10:00 horas**, del día **viernes 11 de febrero de 2022**; se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet**: <https://meet.google.com/qig-hfsw-oaa>, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 0757-2021-V-D-NG-FACHSE**, de fecha **08 de julio de 2021**, integrado por:

Presidente	: M. Sc. JOSÉ WILDER HERRERA VARGAS.
Secretario	: M. Sc. WILDER ÁNGEL ALVARADO CASTILLO.
Vocal	: Mg. CARLOS EDMUNDO RAVINES ZAPATEL.
Asesor Metodológico	: Dr. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: ***“ESTRATEGIA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL SUSTENTADA EN LAS TEORÍAS DE ELTON MAYO Y CHESTER BARNARD PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA I.E. ANAXIMANDRO VEGA MATEOLA, DISTRITO DE COCHABAMBA, PROVINCIA DE CHOTA, AÑO 2017”*** por el tesista **VICENTE GASTELO TELLO**, para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación mención de **Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información**. Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con los artículos 131 al 140 del Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(17) (DIECISIETE)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**

Siendo las **10 :50 horas** del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

M. Sc. JOSÉ WILDER HERRERA VARGAS

Presidente

M. Sc. WILDER ÁNGEL ALVARADO CASTILLO

Secretario

Mg. CARLOS EDMUNDO RAVINES ZAPATEL

Vocal

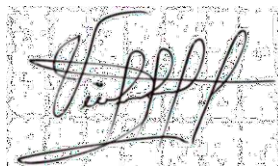
OBSERVACIONES: Mejorar la redacción de las conclusiones

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **GASTELO TELLO, Vicente** investigador principal, y **Dr. CARDOSO MONTOYA, César Augusto** asesor del trabajo de investigación *“Estrategia de Gestión Institucional Sustentada en las Teorías de Elton Mayo y Chester Barnard para Mejorar las Relaciones Interpersonales en los Docentes del Nivel Secundario de la I.E. Anaximandro Vega Mateola, Distrito de Cochabamba, Provincia de Chota, Departamento de Cajamarca, Año 2017”* declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 22 de julio del 2021.



Gastelo Tello, Vicente


Investigador principal



Dr. Cardoso Montoya, César Augusto

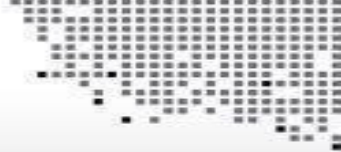
Asesor

DEDICATORIA





*A mis compañeros de aula por su
colaboración a la culminación de mi tesis.*

AGRADECIMIENTO



A la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque por darme la oportunidad de obtener un grado académico.



ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO I	 3
DISEÑO TEÓRICO	3
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.2. BASE TEÓRICA.....	6
1.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.....	6
1.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard	18
1.3. MARCO CONCEPTUAL	21
 CAPÍTULO II.....	 23
MÉTODOS Y MATERIALES	23
2.1. UBICACIÓN	23
2.1.1. Ubicación de Cajamarca.	23
2.1.2. Ubicación de Chota	24
2.1.3. Distrito de Cochabamba.....	26
2.1.4.I.E. “Anaximandro Vega Mateola”	26
2.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA	27
2.2.1. Proceso Histórico	27
2.2.2. Descripción del Objeto de Estudio.....	29

2.3. CÓMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE	33
2.4. METODOLOGÍA.....	35
2.4.1. Diseño de la Investigación	35
2.4.2. Universo y Muestra.....	36
2.4.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	36
2.4.4. Método y Procedimientos para la Recolección de Datos	37
CAPÍTULO III	38
RESULTADOS Y PROPUESTA TEÓRICA	38
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	38
3.2. PROPUESTA TEÓRICA	43
3.2.1. Realidad Problemática	45
3.2.2. Objetivo de la Estrategia	45
3.2.3. Fundamentación	46
3.2.4. Estructura de la Estrategia.....	47
3.2.5. Cronograma de la Propuesta.....	65
3.2.6. Presupuesto	65
3.2.7. Financiamiento de la Estrategia	66
CAPÍTULO IV.....	67
CONCLUSIONES	67
CAPÍTULO V	68
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	36
Tabla 2: Guía de Observación	38
Tabla 3:Cuadro N° 01: Relaciones Interpersonales entre Docentes	39
Tabla 4: El Docente y el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales.....	40
Tabla 5: Comunicación Institucional.....	40
Tabla 6: Identificación Institucional.....	41
Tabla 7: Toma de Decisiones	41
Tabla 8: Solidaridad entre Compañeros	42
Tabla 9: Nivel de Empatía Institucional	42
Tabla 10: Normas de Convivencia	43
Tabla 11: Respeto entre Docentes	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa del departamento de Cajamarca	24
Figura 2: Mapa de la Provincia de Chota	25
Figura 3: Diseño de la Investigación	35
Figura 4: Propuesta Teórica.....	44

RESUMEN

La confrontación interpersonal docente será correcta cuando contribuya a mejorar la gestión institucional, caso contrario genera un clima obstruccionista al progreso institucional. Como docentes debemos aprender habilidades sociales a fin de ser contemporáneos con nuestro presente. La asertividad es una de ellas, lo que equivale a ser tolerante, prudente, ni pasivo ni explosivo. Es una habilidad social que nos permite ser diferentes de todos más aun siendo docentes debemos aprender a entendernos y atendernos entre docentes a fin de que nuestros estudiantes observen que es manera de cultivar un buen clima institucional que contribuye a su aprendizaje. Como consecuencia nuestro objetivo fue diseñar una Estrategia de Gestión Institucional para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes del nivel secundario de la I.E. “Anaximandro Vega Mateola”, Distrito Cochabamba, Provincia Chota, Región Cajamarca. Aplicamos guías de observación, encuestas, entrevistas y recojo de testimonios. Luego de haber terminado esta parte procedimos a examinar el problema y a elaborar la propuesta. Los resultados confirman que en la Institución Educativa I.E. Anaximandro Vega Mateola, Distrito de Cochabamba, Provincia de Chota, Región de Cajamarca, se presentan deterioradas relaciones interpersonales entre los docentes del nivel secundario expresado en ausencia desolidaridad, desorganización, desconfianza y apatía, escasa comunicación entre el directivo y docentes, además de que no hay una costumbre por trabajar en coordinación entre todos los miembros del plantel, al Director muchas veces le gusta que se lleven a cabo sus ideas, es decir, que durante los trabajos de planificación y ejecución de actividades no toma en cuenta a los docentes, por ello, muchos no se sienten parte de la institución, su motivación para trabajar es baja trayendo consigo pugnas y roces conflictivos. A modo de alcance del estudio se justificó el problema de investigación y relacionamos la base teórica con la propuesta.

Palabras Clave: Estrategia de Gestión Institucional, Relaciones Interpersonales.

ABSTRACT

Teacher interpersonal confrontation will be correct when it contributes to improving institutional management, otherwise it generates an obstructive climate for institutional progress. As teachers we must learn social skills in order to be contemporary with our present. Assertiveness is one of them, which is equivalent to being tolerant, prudent, neither passive nor explosive. It is a social skill that allows us to be different from everyone else even as teachers we must learn to understand each other and take care of each other so that our students observe that it is a way to cultivate a good institutional climate that contributes to their learning. As a consequence, our objective was to design an Institutional Management Strategy to improve interpersonal relationships in teachers at the secondary level of the I.E. "Anaximandro Vega Mateola", Cochabamba District, Chota Province, Cajamarca Region. We apply observation guides, surveys, interviews and collection of testimonies. After having finished this part, we proceeded to examine the problem and elaborate the proposal. The results confirm that in the Educational Institution

I.E. Anaximandro Vega Mateola, District of Cochabamba, Province of Chota, Region of Cajamarca, there are deteriorated interpersonal relationships among teachers at the secondary level expressed in the absence of solidarity, disorganization, distrust and apathy, poor communication between the director and teachers, in addition to the fact that there is not a custom to work in coordination between all the members of the campus, the Director often likes that his ideas are carried out, that is, that during the planning and execution of activities he does not take into account the teachers, therefore, many do not feel part of the institution, their motivation to work is low, bringing with it struggles and conflicting frictions. As a scope of the study, the research problem was justified and we related the theoretical basis with the proposal. Keywords: Institutional Management Strategy, Interpersonal Relations.

INTRODUCCIÓN

La fuente objetiva del cambio reside en la confrontación interpersonal docente. En mérito a la natural ideológica de la I.E las contradicciones siempre existen y existirán. La tarea de un buen gestor es orientar estas confrontaciones en dirección de la visión y misión de la institución.

Si las relaciones se construyen sobre la base de una actitud positiva, como lo es la colaboración, participación, libre potestad y el conversatorio, una evaluación positiva de los demás y de sí mismo, el clima organizacional y escolar será positivo y útil; cosa que no sucederá si estas relaciones se alimentan de intolerancia y arrogancia.

Las figuras importantes de una institución educativa son los maestros, que aún son directamente responsables del proceso educativo. Su actitud, su comportamiento en el trabajo afectan el desarrollo de sus actividades, así como también sus relaciones interpersonales con sus colegas, sus actuaciones y sus relaciones con los estudiantes.

Nuestro **problema de investigación** se resume en la siguiente interrogante: ¿El diseño de una Estrategia de Gestión Institucional mejoraría las relaciones interpersonales en los docentes del nivel secundario de la I.E. “Anaximandro Vega Mateola”, Distrito Cochabamba, Provincia Chota, Región Cajamarca?

Objeto de estudio el Proceso de Gestión Educativa Institucional; **campo de acción:** Estrategia de Gestión Institucional para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes del nivel secundario de la I.E. “Anaximandro Vega Mateola”, Distrito Cochabamba, Provincia Chota, Región Cajamarca.

Objetivo General: Elaborar una Estrategia de Gestión Institucional para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes del nivel secundario de la I.E. “Anaximandro Vega Mateola”, Distrito Cochabamba, Provincia Chota, Región Cajamarca.

Objetivos Específicos: Diagnosticar el nivel de relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. “Anaximandro Vega Mateola”; Identificar los procesos de interrelaciones que se dan entre docentes de la I.E.; y Diseñar la Estrategia de Gestión Institucional en relación al propósito de la investigación.

Hipótesis: “Si se diseña una Estrategia de Gestión Institucional sustentada en las teorías de Elton Mayo y Chester Barnard, **entonces** se mejorarían las relaciones interpersonales en los docentes del nivel secundario de la I.E. “Anaximandro Vega Mateola”, Distrito Cochabamba, Provincia Chota, Región Cajamarca”.

La estructura de la investigación es la siguiente:

En el capítulo I. Aborda el diseño teórico de la investigación, en el capítulo se hace mención a los antecedentes de estudio, así mismo, se encarna la base teórica, que es una síntesis de las teorías básicas que respaldan la propuesta. Tanto las teorías como las premisas nos permiten comprender por qué y cómo llevamos a cabo la investigación. Finalmente, la estructura conceptual de las palabras clave.

En el capítulo II. Se describe los métodos y materiales utilizados. El capítulo poniendo en contexto el lugar donde se llevó a cabo el estudio, seguidamente se muestra el surgimiento del problema y las características que la justifican. Se detalla la metodología – diseño de la investigación, la delimitación de la población y selección de la muestra, se puntualiza los materiales, técnicas, métodos y procedimientos.

Capítulo III. Los datos recopilados en el cuestionario y guía de observación aplicados a la población estudiada, luego de eso fueron analizados e interpretados. Cerrando el capítulo con la elaboración de la propuesta, que hace en función a los resultados obtenidos.

Capítulo IV. Conclusiones, luego el **capítulo V.** Las recomendaciones.

Finaliza con bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

DISEÑO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Mendieta (2015) su investigación consistía en usar las relaciones interpersonales (RI) (*Posteriormente se usará RI*) a manera de una estrategia de mejora del clima institucional y el servicio brindado de los docentes, ante esto sus objetivos fueron desarrollar un análisis que ayude con la identificación de la problemática, en cuanto a las condiciones del clima escolar; del mismo modo, una vez identificada la problemática se diseñó un proyecto de intervención para ayudar a optimizar las relaciones interpersonales de los educadores. Gracias a su investigación se desplegó e implementó acciones que suministren a los docentes de instrumentos y habilidades necesarias para que transformar y reparar las relaciones interpersonales; finalmente, se tuvo que evaluar los logros obtenidos al aplicar el diseño del proyecto de intervención.

Conclusiones:

- Por lo tanto, la información sobre la clase de relaciones interpersonales que prevalecen en medio de los educadores y la consecuencia que trae consigo sobre el clima y el rendimiento escolar ayudó a desarrollar el apoyo para el desarrollo y el cambio de las relaciones interpersonales.
- Entre los puntos que considera importante en un proyecto de este tipo, identifica los problemas reales de las personas que trabajan todos los días en la escuela y, por lo tanto, lleva a las necesidades que cada maestro puede hacer, trabajar eficientemente en las mejores condiciones posibles para lograr objetivos comunes, establecer y fortalecer las RI entre educadores en beneficio de los estudiantes y las escuelas; y, como equipo de maestros, crear y mantener

un ambiente escolar adecuado que contribuyen al desarrollo de cada evento de aprendizaje.

Becerra (2017) trabajó con docentes de la Red 07, de San Juan de Lurigancho para profundizar en el modo de gestionar su institución y las RI de los mimos; su objetivo general era la determinación de la existencia relacional que pudiera tenerla gestión educativa con las RI de los educadores de la Red7, en San Juan de Lurigancho. Se plantearon como objetivos específicos el conocer la relación de la gestión pedagógica, administrativa, organizacional y directiva con las relaciones interpersonales de la población en estudio.

Conclusiones:

- En los maestros se halló que tienen una correlación significativa entre la gestión de la enseñanza y las RI (escala moderadamente positiva), con datos estadísticos se obtuvo sig. Bilateral = 0,000 <0.05; Rho = 0.528. Se confirma por el hecho de que el 63,28% de los docentes evalúan bien la gestión de sus escuelas y el 81,25% de los docentes expresan buenas relaciones interpersonales en sus escuelas.
- Del mismo modo, se confirmó una relación significativa de gestión pedagógica con las RI de escala moderada positiva, estadísticamente se obtuvo sig. bilateral = 0.000 < 0.05; Rho = 0.424).
- Finalmente, la gestión administrativa se relaciona significativamente con las relaciones interpersonales. Para este caso se usó la correlación de Spearman, obteniendo un sig. bilateral = 0.000 < 0.05; Rho = 0.424, los educadoresexpresan tener una buena gestión administrativa (58,59%)

Cajahuaringa (2015) hizo su estudio en Huaral en la UGEL 10, conocer el avance de su institución y las RI de dichos planteles que gestiona la UGEL. El principal objetivo fue encontrar la correlación entre las variables en estudio, pero para eso se planteó como objetivos secundarios: Determinar la correlación de las dimensiones comunicación, ambiente de colaboración actitudes socio – afectivas y resolución de conflictos con el desarrollo institucional de la UGEL 10.

Se pudo concluir:

- Se determinó que entre el desarrollo institucional y las relaciones interpersonales existe relación directa y significativa. (Rho de Spearman = 0,805 correlación alta).

- Con un Rho de Spearman de 0,785 se concluyó la relación directa del progreso la institución con el manejo de comunicación.
- Al igual que las anteriores dimensiones, el ambiente de colaboración se relaciona directamente con el desarrollo institucional, esta relación es significativa y tiene un (Rho de Spearman = 0,715 correlación alta entre las variables).

1.2. BASE TEÓRICA

1.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo

La teoría humanista se origina en la teoría de las relaciones humanas en los EE.UU desde la década de 1930. Su origen fue posible gracias a la psicología funcional de las ciencias sociales, especialmente la psicología / trabajo, esto fue durante la primera década del siglo XX, que estaba dirigida a dos áreas principales que ocupaban principalmente muchas etapas de su desarrollo:

❖ Estudio del trabajo y la adaptabilidad de los colaboradores

En esta primera etapa, solo prevalece la dimensión productiva. El propósito de la escuela psicológica del trabajo o de la industria en gran parte era probar las cualidades del ser humano requeridas para cada actividad y seleccionar científicamente a los empleados en función de estas características. La elección científica se basó en la evidencia. En este apartado lo que le interesa a dicha psicología es como se lleva a cabo el proceso de selección de personal u hoy conocido como proceso de inducción, que una vez aceptados para formar parte de una organización, estos reciban la debida orientación por parte de los expertos y conocedores del trabajo. Además, los jefes inmediatos deberán tener en cuenta su capacidad límite de trabajo y verlos como un medio para conseguir los objetivos. (SENATI: <https://cld.bz/bookdata/aeAQGG/basic-html/page-9.html#pág.58>)

❖ Adaptabilidad del trabajo a los colaboradores

Esta segunda etapa, al menos teóricamente, se caracteriza por un cierto dominio de estos aspectos en lo productivo, con una mayor vigilancia a lo expresan de forma individual y social en del trabajo. Los temas dominantes fueron la personalidad del empleado y el líder, la motivación y los incentivos para trabajar en la organización, el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y sociales. (Gómez 2008)

Elton Mayo junto a sus socios dieron origen a la teoría de las relaciones, nació en EE.UU como secuela directa de las consecuencias encontradas en el experimento de Hawthorne. Fue principalmente estudiada para contradecir las afirmaciones de la teoría clásica. Como resultado, la teoría nace del deseo por oponer resistencia al forzado estereotipo a deshumanizar el trabajo, comenzando por aplicar los métodos crueles, científicos y precisos que los trabajadores deben proporcionar. (Consultado en: <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>)

El papel de Mayo en el desarrollo de la gestión está, por regla general, relacionado con el descubrimiento de una persona como un ser social y cuan necesario es su presencia en las organizaciones. Mayo descubrió que la mayoría de la mano de obra actúa de acuerdo con las emociones y los sentimientos. Creía que si lo trataban con respeto y satisfacía sus necesidades, sería beneficioso tanto para el empleado como para la empresa. (Consultado en: <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>)

Partiendo de lo mencionado anteriormente, nacen las 4 razones que dieron origen a la teoría en estudio:

1. Estudiando la teoría clásica, se pudo concluir que si se quiere que la nueva teoría de administración sea capaz de adaptarse a los nuevos estilos de vida de los colaboradores de una empresa, es necesario que esta sea más humana y

democrática. Entonces, la teoría se ha ido convirtiendo en un movimiento estadounidense típico destinado a democratizar los conceptos administrativos.

2. El surgimiento de las teorías humanistas, especialmente la psicología y la sociología, el fortalecimiento de los efectos intelectuales y el primer intento de aplicarse en las organizaciones (en sus inicios sólo en industriales). Las humanidades gradualmente comenzaron a manifestar la insuficiencia que acarrearaba la teoría clásica.
3. La filosofía pragmática de John Dewey y la psicología dinámica del Mapa de Lewin fueron importantes para humanizar la forma de gestionar. Elton Mayo es reconocido por haber fundado la escuela, Dewey de forma indirecta y Lewin como el principal investigador contribuyeron más para darle un concepto. De manera similar, la sociología de Pareto solo tuvo contacto con su mayor popularidad en los Estados Unidos en ese momento, aunque no contactó directamente con las obras de uno de los autores del movimiento original.
4. Los resultados del estudio Hawthorne (1927-1932). Liderados por Elton Mayo, controlaron las principales disposiciones de la teoría clásica del control.

Experimento de Hawthorne

Por los años 1927, la Organización Nacional de Investigación lanzó el novedoso estudio que se llevaría a cabo en la planta de Western Electric Company en Hawthorne, Chicago, su fin fue comprobar la asociación de la intensidad de la luz utilizada y la eficiencia de la producción. Este estudio fue dirigido por Elton Mayo; posteriormente se utilizó para examinar el impacto del agotamiento, los obstáculos industriales, rotación de trabajadores y los ambientes de los empleados para poder producir. Los encargados de llevar a cabo el experimento han confirmado que las variables psicológicas afectan los resultados buscados por estudio. Por lo tanto, ambicionaron erradicar el factor psicológico extraño e irrelevante que obligó al experimento a expandirse hasta 1932, cuando se suspendió debido a la crisis de 1929.

❖ Fase 1 del Experimento de Hawthorne

Para esta etapa fue necesario elegir dos equipos de trabajadores, ellos tendrían que realizar un mismo trabajo, pero en similares contextos: por un lado, uno de los grupos en investigación trabajó con la intensidad de luz variable y para el segundo equipo se mantuvo una luz permanente. El objetivo era encontrar el efecto de la iluminación en el trabajo que venían realizando los dos grupos en estudio. Los observadores no pudieron encontrar un vínculo directo entre las variables, pero se sorprendieron al confirmar la existencia de otras variables fuertemente aisladas, un factor psicológico: los trabajadores respondieron al experimento con base en sus suposiciones personales, es decir, creyeron en la obligación de producir más a medida que aumenta la intensidad de la luz y produce menos cuando disminuye. Este hecho se logró al reemplazar las lámparas de distinta intensidad con algunas de una igual potencia, pero se ordenó a que se les haga creer que la intensidad de la luz cambiaba y, sin embargo, se verificó en proporción a la intensidad de la luz que emitieron ellos trabajaron. Se confirma la prioridad del factor psicológico sobre el factor fisiológico: las condiciones psicológicas pueden afectar la relación entre las condiciones físicas y la productividad de los empleados.

Al identificar la presencia de un factor psicológico, solo en términos de su impacto negativo, los investigadores trataron de aislarlo o excluirlo del experimento, considerándolo inapropiado. Más tarde amplió sus experiencias para controlar la fatiga en el lugar de trabajo, cambiar el horario y los tiempos para descansar, especialmente los aspectos fisiológicos.

❖ Fase 2 del Experimento de Hawthorne

En abril de 1927 se da inicio a la segunda fase. Seis jóvenes intermedios, ni principiantes ni expertos, fueron seleccionados para crear un equipo para ser estudiados (grupo experimental): 5 proporcionaron relés y la restante proporcionaba los detalles necesarios para una operación continua. El cuarto de ensayos se separó de los demás miembros del departamento (se encontraba el equipo de control)

mediante una tabla de madera. Tenían idénticas herramientas como los escritorios y demás equipos, pero con un plano ladeado con un mostrador de una sola pieza, la cual mostraba la producción de cada joven en una banda perforada enana. La producción fácilmente medida era un indicador para comparar entre los equipos, considerando la variabilidad de las condiciones de trabajo a las que eran sometidos; y el grupo de control (que consiste en el resto de la sección), que siempre continúan trabajando en los mismos contextos.

El equipo experimental contaba con un líder general, del mismo modo el grupo de control, ambos tenían un supervisor que se quedaba en la sala, decretaba las actividades y era responsable de las señoritas conserven el espíritu de colaboración. Más tarde, cuando el experimento se volvió más complejo, el observador necesitó la ayuda de ciertos asistentes. Los objetivos del estudio fueron aclarados por completo a las jóvenes invitadas a participar: conocer que en cualquier momento los investigadores tenían la facultad de cambiar las condiciones laborales en la que venían trabajando (tiempo para descansar, refrigerios, el horario de trabajo podría aumentar o disminuir, etc.). Se les informó constantemente sobre los resultados, pero los cambios que se iban implementando tenían que tener una previa aprobación por parte de las estudiadas. Los encargados del estudio les insistieron en que trabajasen como siempre lo hacen y que pusieran su voluntad al trabajar. El estudio con el equipo experimental se divide en 12 sub – fases, esto con el de conocer qué cambios eran positivas o cuáles no.

- *Sub – Fase inicial:* la productividad de cada empleado en el área de servicio inicial se registró sin su conocimiento, y las capacidades de producción se crearon en condiciones normales de trabajo. Este valor promedio (2400 individualmente) se comparó con otros períodos, tuvo una duración de 2 semanas.
- *Sub – Fase N° 2:* El grupo experimental fue instalado lejos del cuarto de pruebas, para tal caso se creyó conveniente seguir con las mismas condiciones de trabajo del primer periodo, considerando los niveles de producción de cada grupo. Esta etapa tuvo una duración de 5 semanas y fue para probar el impacto del cambio de empleo.
- *Sub – Fase N° 3:* El sistema de pago ha sido cambiado. Las tarifas se pagaron según las tareas realizadas para el caso del grupo de control. A pesar de tener un

grupo numeroso (más de 100 participantes), las diferencias en la productividad de cada individuo se redujeron con la producción grupal, no se vio afectado sus salarios individuales. En el grupo experimental, la remuneración de las mujeres jóvenes se dividió, y como el grupo era pequeño, sentían que sus mejores esfuerzos individuales tenían un impacto directo en sus salarios. La producción aumentó durante este período de 8 semanas.

- *Sub – Fase N° 4:* Esto marca el comienzo de cambios directos en el trabajo. Se fue incorporando los descansos, para esta etapa fueron cinco minutos a media mañana y otros cinco minutos a mitad del día. Hubo un nuevo incremento de productividad.
- *Sub – Fase N° 5:* Los períodos de break se incrementaron a 10 minutos cada uno; la producción se incrementó nuevamente.
- *Sub – Fase N° 6:* El descanso ahora fue de 5 minutos por la mañana y 3 por la tarde. Pero se pudo percibir que la productividad no incrementó y las mujeres jóvenes expresaban sus quejas por interrumpir en el ritmo de trabajo.
- *Sub – Fase N° 7:* Ante los problemas identificados en la etapa anterior, se procedió a regresar nuevamente a intervalos de diez minutos para el tiempo de descanso, el primero antes del mediodía y el segundo por la tarde. Mientras duró esta fase se les sirvió refrigerios ligeros. La producción aumentó nuevamente.
- *Sub – Fase N° 8:* Ahora a diferencia de las etapas anteriores, se les informó que sólo trabajarían hasta las 16:30, es decir, que saldrían media hora antes. Cabe recalcar que las condiciones no cambiaron, gracias a esto se percibió un notable incremento en la producción.
- *Sub – Fase N° 9:* Se puso a prueba la capacidad de producción al reducirles media hora para terminar las labores diarias (hora de salida 16:00), su hubo cambios en los niveles de producción.
- *Sub – Fase N° 10:* Se decidió retomar el horario de trabajo establecido inicialmente (hasta las 17:00), se obtuvo resultados favorables ya que hubo un aumento considerable en la producción.
- *Sub – Fase N° 11:* Luego de establecer un horario diario, se procedió a informales que realizan sus labores por 5 días a la semana, teniendo como día libre los sábados. Para tal caso, diariamente la producción de los jóvenes iba en aumento.
- *Sub – Fase N° 12:* Con una duración de doce semanas, se determinó que las condiciones de trabajo serían igual a las del tercer periodo, es decir, sin beneficio

alguno, la decisión fue aprobada por los jóvenes. De manera increíble, los resultados sorprendieron a los investigadores, la producción por día y por semana consiguieron un índice nunca conseguido con anterioridad (3,000 unidades semanales por joven en el grupo experimental).

Pese a que las condiciones físicas de trabajo fueron las mismas en las fases 7, 10 y 11 la productividad incrementó constantemente de una fase a otra. Un año después del comienzo del estudio, en el undécimo período en el verano de 1928, los que estuvieron a cargo de la investigación pensaron que los resultados no fueron lo que se esperaba. Hubo un factor inexplicable en el experimento, que no se debía sólo por las condiciones del trabajo al que fueron sometidos, tenía que ser algo más ya que en anteriores investigaciones en las usaban de iluminación se reveló comportamientos similares. No hubo conexión entre la producción y las condiciones físicas, y los cambios realizados en el área del equipo experimental no afectaron los niveles de trabajo de las señoritas. El inconveniente consistía entonces en averiguar cuáles eran los indicadores asociados con las diferencias en el ritmo de producción en mujeres jóvenes.

Las conclusiones que se obtuvieron luego del experimento de la Sala de Montaje de Relés:

- Según las manifestaciones recopiladas de las jóvenes que formaban parte del experimento expresaban que les agradaba trabajar en la sala de pruebas, porque lo encontraban entretenido, además dijeron que el supervisor era menos estricto (contrario a lo que pasaba en la sala de montaje), se consentía el trabajo libre y sentían menos ansiedad por hacer sus labores.
- Lo que más incrementaba el gusto por el trabajo era tener un buen ambiente laboral, sin presión y más ameno.
- Pese a que en la sala de pruebas había mayor cantidad de supervisores, las trabajadoras no sentían ningún temor, lo contrario pasaba en el departamento que contaban con un solo supervisor. Ellas eran conscientes que las técnicas y protocolos usados en ambos grupos eran distintos. Como se sentían parte de un experimento extraordinario, daban lo mejor de sí para obtener los mejores resultados, pues deducían que los beneficios que se obtengan era favorable para

todo el grupo.

- El grupo experimental se desarrolló socialmente. Las mujeres jóvenes se hicieron amigas entre ellas, su amistad se fue convirtiendo en algo más que “compañeras de trabajo”. Las señoritas se preocuparon por las demás compañeras y aceleraron su productividad al percibir que una de ellas se sentía agotada. Por gestos como estos se pudo concluir que habían creado lazos de amistad.
- Los grupos buscaban conseguir los mismos objetivos, bajo el mandato de líderes de similar característica. Luego de un tiempo 2 señoritas abandonaron el experimento, tomó el lugar una de las suplentes, convirtiéndose en una líder espontánea y ayudó a sus colegas a cumplir con los objetivos planteados: incrementar constantemente la eficiencia, aunque constantemente se le pidió que trabajara en modo normal.

❖ Fase 3 del Experimento de Hawthorne (Plan de entrevistas)

En un corto periodo después, preocupadas por la diferencia entre las mujeres jóvenes en el grupo experimental y las mujeres en el grupo control, los investigadores comenzaron a desviarse del primer interés en encontrar las mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron al estudio de las relaciones humanas en el trabajo. En el área del departamento, descubrieron que las mujeres jóvenes no tomaban a bien la supervisión, pues manifestaban que era humillante para ellas. De cierta forma, a pesar de la clara política de personal de la empresa, estaban convencidos de que los empleados que no formaban parte del experimento sabían poco o nada acerca de los factores que determinaban la actitud hacia la auditoría, los grupos de trabajo y la propia empresa.

Por lo tanto, el programa de entrevistas comenzó en septiembre de 1928. Este programa incluye entrevistas para comprender mejor las actitudes y sentimientos de los empleados, escuchar sus opiniones sobre el trabajo que realizan y el trato que reciben, pero sobre todo estar dispuestos a escuchar, recibir sugerencias que pueden usarse en la capacitación. Luego de un corto tiempo, se dieron cuenta que dicho programa fue muy bien aceptado por los colaboradores y supervisores, trayendo consigo consecuencias agradables y por febrero de 1929 la creación de la “*División de Investigaciones Industriales*”, con el objetivo de implementarse anualmente al

estudio de los empleados. Siendo una empresa con planes ambiciosos, pretendía constituirse con más de 40,000 empleados, pero en los años 1928 y 1930 sus planes parecían no estar cumpliéndose ya que tan sólo se entrevistaron cerca de 21,126 empleados.

Se hicieron cambios en el sistema de entrevistas en 1931: se implementó el método de negociaciones no direccionales, que permitió a los empleados hablar libremente, sin quitar el enrutador de la pregunta e intentar establecer pautas previas. (Bayo, 2012)

Homans señala que el programa de entrevistas revela que existe una organización informal de trabajadores, son creadas para protegerse de cualquier amenaza a su bienestar por parte de la gerencia. Algunos de los síntomas de esta organización informal son:

- Se tenía que controlar mediante estándares de calidad que ellos mismos establecían, sus niveles de productividad, además acordaban que ninguno de ellos tenía que sobrepasar los límites.
- Con respecto al acuerdo anterior, todo aquel que lo incumplía se sometía a una penalización establecida por los demás grupos de obreros, pues dichos actos eran considerados como sabotaje.
- En cuanto al sistema de pagos de incentivos, algunos no expresaban su conformismo.
- De manera natural algunos de los obreros tomaban el liderazgo de ciertos grupos, esto con el fin de asegurarse de que cumpliesen con las reglas establecidas.
- Los superiores expresaban exageradamente su insatisfacción ante la conducta de los obreros, del mismo modo al estar satisfechos con su trabajo.
- Se puede evidenciar que lo positivo de las organizaciones informales es que los trabajadores tienden a entablar lazos de lealtad, eso les ayudaba a estar unidos. Sin embargo, en algunas ocasiones solo fingían ser leales a sus compañeros y a la misma empresa, esto traía consigo ciertos eventos de conflicto, resistencia, intranquilidad y posiblemente insatisfacción. Por eso, fue necesario pasar a una fase 4.

❖ **Fase 4 del Experimento de Hawthorne (Sala de observación del montaje de terminales)**

Se consideró la participación de 9 operadores, 9 soldadores y 2 inspectores, todos formaban parte del montaje de una estación telefónica, se les asignó un área específica para trabajar, las condiciones de las áreas fueron idénticas a las de su trabajo habitual. Como era evidente en la sala debía estar un observador, pero además de ello se propuso que cada vez que un obrero saliera, serían entrevistados “espontáneamente” por otra persona. El experimento tenía el fin de estudiar informalidad de los trabajadores, tuvo una duración de 1931 (noviembre) hasta 1932 (mayo). (Andre_g89, 2013).

El método de pago estaba basado en la productividad grupal: había una remuneración por hora basada en numerosos factores y pago mínimo por hora en caso de ser interrumpidos durante sus labores. La remuneración era mayor cuando la productividad total también aumentaba.

El supervisor al haberse involucrado con los participantes durante todo el experimento, logró verificar que los trabajadores en la sala usaban una serie de trucos: reducían su velocidad de trabajo cuando lograban lo que decidían lograr una productividad normal. Manipularon el informe de producción para poder invertirlo otro día cuando la producción se abrió por más de un día; También exigieron honorarios por sobreproducción. Se descubrió que estos trabajadores ofrecen un cierto sentido de solidaridad y solidaridad grupal, reflejado en los métodos que desarrollaron para legitimar las acciones del grupo: no dudaban en reportar a sus colegas que hacían daño a los demás o que impedían que trabajen con normalidad. Esta fase 4 permitió estudiar la relación de la manera informal en la que se organizaban con la organización oficial de los trabajadores de toda la planta. Dicho experimento fue suspendido en el año 1932 por cuestiones ajenas a los directivos, pero gracias a este estudio se pudo cuestionar algunos aspectos de lo que hablaban en la teoría clásica, que por esas épocas era la que mayor dominio tenía.

Conclusiones del Experimento de Hawthorne

Se revelaron principios fundamentales para la escuela de las relaciones humanas.

Los hallazgos clave pueden incluir:

- La cantidad para producir dependerá de la unión social.
- Confirmaron que los niveles de productividad no depende de los aspectos físicos o fisiológicos de los trabajadores, todo lo contrario se deberá a las reglas sociales y los intereses que lo rodean. Son sus capacidades sociales las que determinan la capacidad de competitividad y efectividad, y no la capacidad de realizar correctamente acciones efectivas en un momento predeterminado. Cuanto antes te integras socialmente en los equipos de labores, más es el deseo por trabajar. Si un empleado cumple excelentes condiciones de trabajo físicas y fisiológicas y no está socialmente integrado, la incompatibilidad social afectará su efectividad.
- Comportamiento social de los colaboradores.
- El experimento mostró que la conducta de un solo ser humano era totalmente compatible con el equipo. En el juicio de Hawthorne, las personas no tenían la facultad de fijar su propia cotización, pero deberían haber dejado que el grupo la estableciera y administrara. En caso de violación de las normas del grupo, un individuo recibe sanciones sociales o morales de sus pares para garantizar su cumplimiento con los patrones de los equipos. La teoría clásica no podía entender que el actuar de los colaboradores y en ése entonces su comportamiento estaban influenciados por reglas y valores de los equipos en los que participaron. Kurt Lewin luego confirmó que mientras una persona permanezca sin cambios, resistirá los cambios para no desviarse de los parámetros del grupo. Debido a la capacidad de un equipo para causar variabilidad del comportamiento de un individuo es de gran interés, la gerencia no debe ver a sus colaboradores como partículas individuales de una organización, sino como parte de un todo y con la

capacidad de sostenerlas en el tiempo, además de que ellos están expuestos al impacto social. Los colaboradores no actúan como individuos solitarios frente a la administración, las decisiones, las reglas, las recompensas y las multas, sino como miembros de grupos sociales influenciados por las reglas de conducta del grupo. Esta es una teoría de intervención social relacionada al comportamiento colectivo. El afecto y los equipos de trabajo social son de suma importancia para los organismos y, por lo tanto, deben verse como elementos importantes en la teoría de la gestión.

- La teoría de las relaciones humanas compara el comportamiento social de los trabajadores con el comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica basada en una comprensión humana del átomo.
- Sanción y recompensa social.
- Mientras duraba el experimento de Hawthorne, los colaboradores que trabajaron muy por encima o por debajo de una norma socialmente definida perdieron su amor y respeto por sus parejas de trabajo; por lo tanto, todo colaborador en la salade reuniones de la terminal preferían producir menos y, por lo tanto, ganar menos de relaciones amigables con el riesgo.
- El trabajo realizado por Mayo y sus seguidores subraya la relevancia del estado de ánimo de los empleados en el lugar de trabajo. Por lo tanto, fue interesante aprender cómo se sienten las personas en la organización, cuál es su actitud y su trabajo hacia ella. (Pedraza, 2012)
- La orientación de este estudio fue pragmática: se entendió que las diferencias en las motivaciones de las personas condujeron a diferencias en la productividad en el lugar de trabajo.
- Después de eso, la motivación para estudiar a una persona condujo a una relación entre las necesidades humanas y su relación con otros factores, como el tipo de control, actitud, comportamiento en la vida monetaria, no monetaria y organizacional. y productividad laboral. Sin embargo, en esta área de motivación, se han desarrollado diversas perspectivas teóricas y de investigación que

representan solo una parte del conocimiento general de psicología sobre la motivación humana. (Pedraza, 2012)

1.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard

Chester Irving Barnard fue gerente comercial, gerente estatal y reconocido como uno de los mejores economistas estadounidenses, autor de un trabajo pionero en el estudio de la teoría y las organizaciones de gestión. Apoyado en su experiencia personal y logros, Barnard escribió por primera vez el libro titulado "Funciones de ejecutivo", publicado en 1938 (su título original es "The Functions of the executive"), en el que se presentará su famoso trabajo "Teoría de la Organización". (García, 2013).

Barnard en la obra en la que venía trabajando describió a las organizaciones como: "Sistemas de acciones en la que tiene que existir coordinación entre los miembros que la conforman. El sistema a la que llamamos organización consiste en la realización de actividades de las personas. Haciendo que las acciones se conviertan en un sistema gracias a los esfuerzos de diferentes personas se coordinan aquí. Por lo tanto, sus aspectos principales no son personales. Estos están determinados en cierta medida por el sistema por tiempo" (D'Oporto, 2010)

Barnard ya ha utilizado el concepto de "Sistema" y nos dice notoriamente que somos parte del todo, no podemos ser entidades independientes o podemos funcionar, sino también en la organización en la que somos parte del cuerpo en el que todos desempeñan una función, y si un miembro del equipo falla, el objetivo del socio no se puede lograr.

Es claro que Barnard expresa:

- Todos tenemos ciertas restricciones, algunas de ellas son debido a los escenarios que investigan y desde luego a las propias limitaciones de representación biológica.

- Del mismo modo, todo aquel que forme parte de la organización tiene un poder condicionado por el proceso de actuar y elegir.
- Si los procesos y actividades de relación son positivos, entonces las actividades organizacionales también lo serán.
- Tener presente que toda persona debe satisfacer de cierto modo sus necesidades personales.
- Todo esto debe hacerse en el marco de los objetivos de la organización. Es extremadamente importante que esto sea un "objetivo común" que requiera una "coordinación continua en el tiempo".

En la publicación de D'Oporto (2010) los requerimientos mínimos para crear una organización según Barnard son :

- La posibilidad de unión entre las personas.
 - Aceptar los retos con el fin de trabajar por el bien común.
- Esta es una parte integral de su "Teoría de la organización", por lo que los elementos clave del funcionamiento adecuado de la organización son el objetivo común y la estructura social.

Al respecto Barnard habla de que para mejorar la caída de producción se necesita (D'Oporto, 2010):

- Constituir tanto para la empresa como para el colaborador relaciones sólidas y fructuosas en el tiempo.
- Llevar presente que los grupos informales y formales tienen el mismo nivel de importancia.
- Para tomar decisiones que impliquen grandes cambios, se debe considerar en el proceso a todos los colaboradores, con el fin de que estén más tanto de los cambios y los acaten o cumplan de manera eficaz.
- Afrontar los problemas de comunicación.
- Velar con cuidado la resolución de conflictos.

Barnard también tuvo en cuenta las funciones que el Ejecutivo debe efectuar, menciona que:

- Desarrollo de sistemas de información organizacional.
- Motivar y alentar a los subordinados a lograr un alto nivel de cooperación.
- Definir las metas y objetivos de la organización como un sistema.
- Asegurar la comunicación organizacional.

En este rol, el cuerpo ejecutivo le conviene tener capacidades que le admita determinar los roles organizativos necesarios en su campo, que deben combinarse con el esquema de contratación del "contribuyente" correspondiente. Un gerente necesita saber cómo valorar la comunicación informal, que en sus inicios se considera ineficaz para las empresas.

Asimismo, Barnard comentó que la autoridad contiene dos elementos principales:

- Aspecto objetivo: Se trata del origen del equipo en la organización misma.
- Aspecto subjetivo: Se trata de la aprobación del mandato del gobernador, en la que aprecia la autoridad aceptándola y ejecutándola.

Como los colaboradores tienen la facultad de tomar decisiones, los jefes deben de aceptarlo con toda normalidad y trabajar con ello, en lo que posteriormente el concepto es percibido por James March y Herbert Simón ("Organizations"; Wiley & Sons – 1958) para tener que describir a las "premisas de decisión". Un miembro de la organización procesa y decide la información; y puede o no obedecer en su decisión. Y aquí, según Barnard, hay dos puntos principales: las ventajas de la obediencia o las desventajas que pueden surgir como resultado de la desobediencia. (Barnard, 1938)

Aportaciones de mayor relevancia que Barnard hizo gracias a su Teoría del Comportamiento Organizacional (Cristian, 2013)

- Una organización por sí misma es un sistema cooperativo y de no ser así perdería o dejaría de ser una organización, por lo tanto, forman parte de un sistema social.

- Las organizaciones deben tener un "propósito moral", estar legitimadas de acuerdo con sus objetivos y los servicios que ofrecen; porque estos son sistemas cooperativos.
- El corazón de las organizaciones son las actividades organizadas realizadas por dos o más individuos.
- Según Barnard los dirigentes de una organización deben ser más racionales que sus colaboradores, con el fin de que subsista en el tiempo.
- Los dirigentes infunden la moralidad a todos los que forman parte de ella, deben tener a capacidad de escucha para tomar buenas decisiones.
- Enseñanza: "La función principal del liderazgo es inculcar la fe en la verdadera existencia de un objetivo común".
- Aportes e incentivos: cada persona contribuye a la organización y gracias a ello obtiene un porcentaje del resultado; Barnard no analizó la situación más obvia cuando se excedía la entrada comparada con los resultados esperados, lo que finalmente obliga a la organización a crecer e incluso mantenerse a sí misma.
- La justificación del orden de las cúpulas consiste en el hecho de que los poderes provienen "de abajo", los miembros deciden si aceptan los poderes de las autoridades principales o no.
- Funcionalismo externo y formalismo. Se admite de un modo crítico que las organizaciones son unidades funcionales para todos los interesados, en su mayoría democráticas y útiles en su impacto.
- Probar algo y fallar es al menos aprender. Sin embargo, la ausencia de intentos es una pérdida invaluable de lo que puede suceder.

1.3. MARCO CONCEPTUAL

Estrategia de Gestión Institucional

En particular, el gobierno corporativo o gestión institucional implica facilitar el logro de ciertos objetivos por parte de una institución escolar basada en la planificación educativa, lo que requiere conocimiento, habilidades y experiencia en el entorno y la práctica con la que pretende trabajar, también sobre los mecanismos utilizados por personas en puestos de capacitación. En esta etapa, el concepto de planificación, que está estrechamente relacionado con las actividades de manejo, convirtiéndose en una

fase de gran importancia ya que permite el desarrollo de actividades de manejo y manejo como la educación o las actividades escolares. (Ruiz, 2007)

La planificación en la gestión escolar brinda la oportunidad de dirigir todo el proceso institucional y es muy necesaria cuando se intenta hacer cambios en la vida cotidiana. (Ruiz, 2007)

Relaciones Interpersonales (RI)

Las RI son la interacción mutua de dos o más individuos. Estas son leyes de interacción social y relaciones sociales reguladas por sus instituciones. (Porto y Gardey, 2008)

La comunicación interfiere con las relaciones interpersonales que las personas pueden conocer y compartirlas con otras personas. El proceso de comunicación consiste en la distribución de señales (sonidos, gestos, signos) para dar a conocer lo que se quiere comunicar o transmitir, y es que para se tenga éxito el receptor debe poseer de ciertas habilidades que le permita decodificar e interpretar el mensaje. Si algo no funciona en este proceso, se reducen las posibilidades de establecer relaciones funcionales. (Porto y Gardey, 2008)

CAPÍTULO II

MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. UBICACIÓN

2.1.1. Ubicación de Cajamarca

La Región de Cajamarca se encuentra en la parte norte del país. Limita con Piura y Lambayeque por el oeste, la Región de La Libertad esta al sur, Amazonas en el este y la región de Ecuador en el norte. Se compone de las zonas montañosas y boscosas de los diversos afluentes de la cuenca del río Marañón y las partes superiores de algunas laderas del Océano Pacífico y pequeñas partes de la zona costera. La capital de Cajamarca es una ciudad en un valle entre los Andes del mismo nombre, la ciudad se puede ver desde el cerro de Santa Apolonia. Actualmente, Cajamarca es el núcleo económico, turístico, comercial y cultural de las tierras altas del norte del Perú. (Wikipedia: La enciclopedia libre, 2020)

Actualmente, según Wikipedia: La enciclopedia libre (2020) Cajamarca está haciendo una cruzada para volverse en una nueva potencia agrícola en el país, y se ha agregado un nuevo aumento en la minería. Al ver una fuente de ingresos en el turismo muestra su riqueza cultural y condiciones naturales, la nueva y tradicional Cajamarca.

Cajamarca está compuesta por 13 provincias (Wikipedia: La enciclopedia libre, 2020):

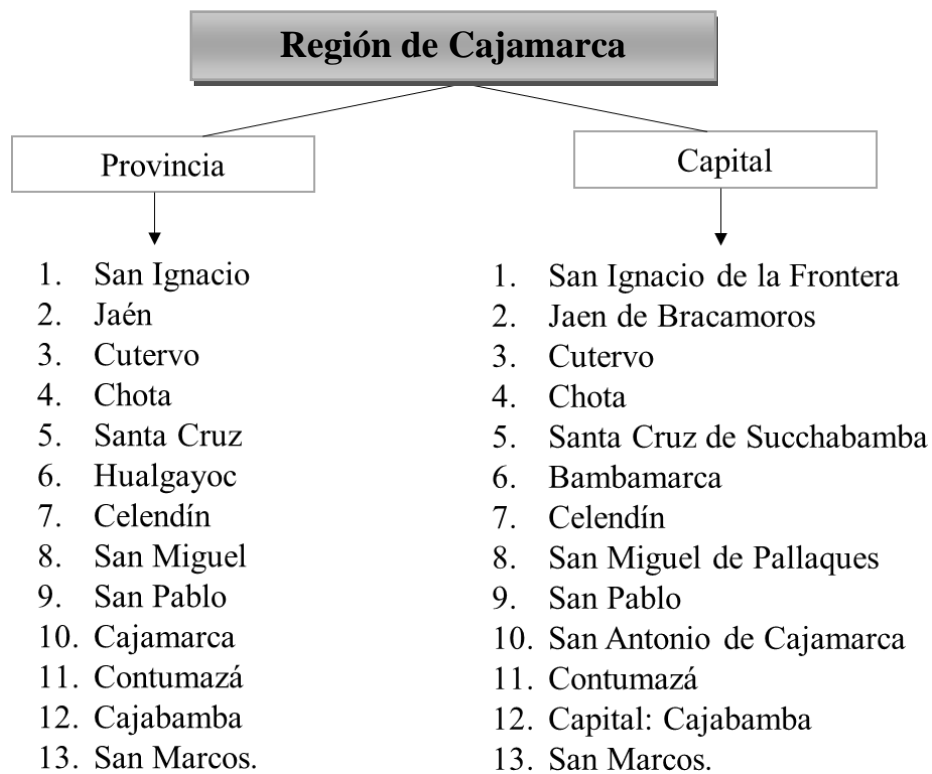
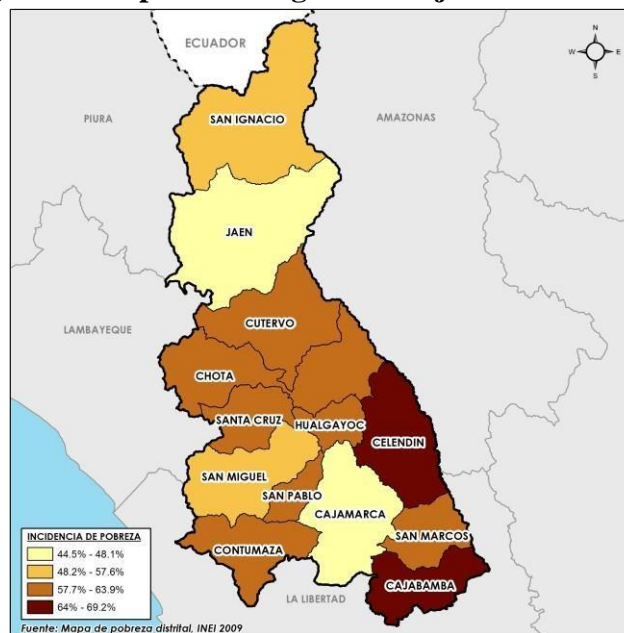


Figura 1: Mapa de la Región de Cajamarca



Fuente: Imagen de Google.

2.1.2. Ubicación de Chota

Chota es una de las trece provincias de la Región de Cajamarca, se sitúa en la parte central norte del Perú. Al norte limitan con la provincia de Cutervo, al este con

Utcubamba y Luya, al sur con los estados de Hualgayoc y Santa Cruz, al oeste con los estados de Chiclayo y Ferreñafe. (Wikipedia: La enciclopedia libre, 2020)

La provincia tiene una longitud de 3,795.10 km² y se divide en 19 distritos.

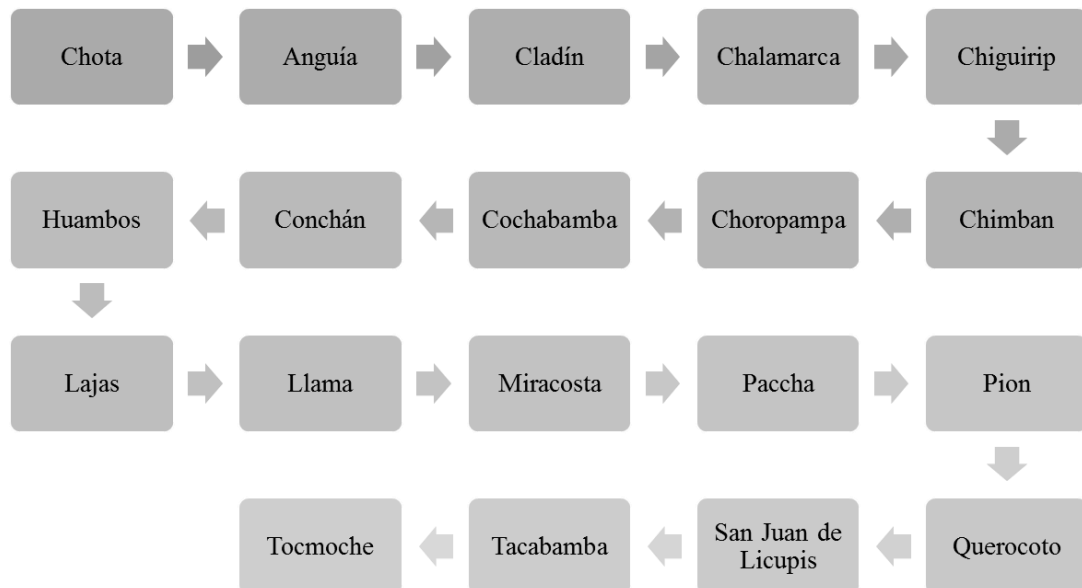
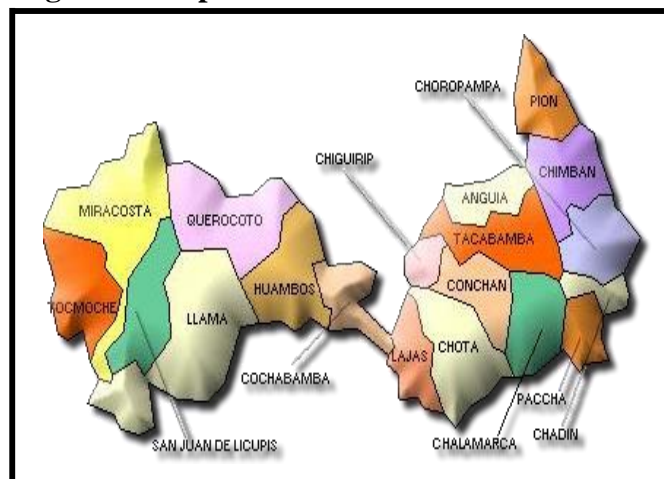


Figura 2: Mapa de la Provincia de Chota



Fuente: <https://www.google.com>

La provincia tiene una población de aproximadamente 165,000 habitantes, la tercera población más grande de Cajamarca. Los problemas de salud más graves: muertes maternas y desnutrición crónica. (Wikipedia: La enciclopedia libre, 2020)

2.1.3. Distrito de Cochabamba

Este es uno de los diecinueve que conformaban la provincia de Chota en la división de Cajamarca bajo el gobierno regional de Cajamarca en el norte de Perú. Limita con el estado de Cutervo desde el norte; con el condado de Lajas desde el este; con el área de Chancaybaños (provincia de Santa Cruz) en el sur; y en el oeste con el condado de Huambos. (Wikipedia: La enciclopedia libre, 2020)

La región se estableció bajo la ley del 2 de enero de 1857 bajo el gobierno de Ramón Castillo. Su capital es la ciudad de Cochabamba, conocida como la ciudad eterna del verano. Además, solo hay un valle muy cálido en la provincia de Chota. El aguardiente de caña es famoso. (Wikipedia: La enciclopedia libre, 2020)

2.1.4. I.E. “Anaximandro Vega Mateola”

La I.E. tiene su origen el siglo anterior, por los años de 1965 y 1966, donde un grupo de ciudadanos interesados en la educación de la juventud cochabambina, tener que viajar a otras ciudades donde brindan este servicio y continuar con su educación secundaria, sacrificado y costoso, que tenía solo acceso un grupo mínimo y la mayoría sólo terminaba su educación primaria y se dedicaba a las labores agrícolas.

Después de muchas gestiones se llega a consolidar este anhelo cochabambino con la expedición de la Resolución Suprema N° 637 del 04 de Mayo de 1966, con el nombre de “Francisco Cadenillas Gálvez”, en aquel entonces primer gobierno del arquitecto Fernando Belaúnde Terry.

El grupo entusiasta de cochabambinos gestores de esta Institución no estaban contentos con el nombre, gestionaron el cambio, optando por el del ilustre poeta chotano, consagrado por la Resolución Suprema N° 1268 del 05 de Octubre del mismo año.

2.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA

2.2.1. Proceso Histórico

Los diferentes países que tienen problemas con las relaciones interpersonales definitivamente deberían estar en al tanto de los problemas globales vividos a mediados del siglo XXI, porque con anterioridad en el siglo XX nacieron los grupos de poder, en el que los valores se han ido perdiendo significativamente, sobre todo en los países de América Latina, tales como el círculo del sufrimiento despiadado, la falta de oportunidades y la ética social profesional y la dignidad humana se ven exacerbados por el aislamiento, lo que lleva a un equilibrio de la pobreza. Algunos países están preocupados por los procesos separatistas, las políticas sin diálogo, la tolerancia y las soluciones insuficientes a los problemas. Los inconvenientes de las RI y asuntos diplomáticos que parecen no tener fin en ellos están aumentando. (Valencia, 2005)

El problema de las relaciones interpersonales tiene raíces históricas que desafían a las personas desde diferentes aspectos sociales y personales, porque significa una serie de cambios fundamentales en el estilo de vida, cambios en la actitud y la mejora de las relaciones interpersonales. De hecho, las transformaciones conceptuales, metodológicas y en especial de valor son necesarias para resolver problemas relacionados con practicar una buena relación humana, pues permitirá la búsqueda de una sociedad más justa y humana. Se necesita más oportunidades de participación en la sociedad y formas más democráticas en el uso de niveles más altos de poder cultural y puestos de gestión. (Disponible en: http://www.anarperu.org/pdf/Relaciones_interpersonales%20investigacion.pdf)

En general, en el siglo XXI, la mayoría de las instituciones educativas e instituciones modernas se esfuerzan por lograr y mantener el éxito, dicho éxito dependerá del nivel de voluntad de los ciudadanos para querer se parte de un nuevo sistema, capaz de enfrentar los desafíos y problemas que se presenten. Frente a este sorprendente problema de la sociedad, como se sabe hay varias dificultades que enfrentar, entre ellas están las RI entre individuos, la organización deficiente, la carencia de trabajar en equipo y la incapacidad general entre los integrantes de un

equipo. (Disponible en:
http://www.anarperu.org/pdf/Relaciones_interpersonales%20investigacion.pdf)

En general, es claro y comprensible que haya problemas con la educación y de relaciones laborales en diferentes partes del mundo. Podemos concluir lo mismo desde nuestro continente. Como una de las relaciones interpersonales entre la institución y sus miembros, muchos años han pasado por escenarios contradictorios que han impedido su progreso óptimo y real. (Cabanés Flores, 2005)

En Perú, un país rico en diversidad cultural etnolingüística, pero con serios problemas, por ejemplo, en la práctica no existen relaciones interpersonales serias, conflictos entre docentes en distintas instituciones educativas, escasa unificación en los equipos de trabajo, poca motivación para trabajar, también hay poca coordinación para adoptar estrategias didácticas adecuadas para mejorar y resolver problemas interpersonales. Ha comenzado a llamar la atención sobre la representación de nuestro país en foros internacionales y públicos sobre educación y educación humana relacionados con la gestión y el funcionamiento adecuados de los niveles básicos y superiores de instituciones laborales y / o educativas para el intercambio adecuado de relaciones humanas e interpersonales. Desarrollo sostenible y progreso, calidad de vida, buen trato y respeto por las personas de la comunidad.

Si observamos más de cerca la realidad peruana en este momento, nos daremos cuenta de que los problemas son aparentemente factores cotidianos que resultan de la destrucción casi completa de los valores morales, los valores éticos y las relaciones interpersonales. Parece que constantemente hay conflictos entre los maestros que amenazan el trabajo en equipo, lo que determina cómo funcionan y cómo interactúan con sus compañeros, gerentes y estudiantes. (Extraído de: http://ipes.anep.edu.uy/documentos/curso_dir_07/modulo4/materiales/culturas.pdf)

Pérdida de respeto, dignidad y valores humanos en las instituciones educativas en todos los niveles de la región es algo muy común, sobre todo donde el país enfrenta diferentes intereses, discrepancias, temor por expresar sus propias opiniones y / o puntos de vista personales, debilitados por las relaciones interpersonales entre

maestros, directores y estudiantes, y por lo tanto no puede llegar a un consenso, también hay problemas relacionados con el trabajo (administrativo, administrativo, académico, metodológico, pobreza, etc.). Los estudiantes y la población en general son producto de problemas nacionales y regionales en el nivel de gestión de la organización que sufre; por lo tanto, las relaciones interpersonales de la Agencia no son exitosas, armoniosas y efectivas, lo que indica una falta de percepción de su papel como líderes, lo que lleva a una falta de toma de decisiones, apoyo y coraje necesarios en un administrador o maestro para lograr objetivos organizacionales que puedan crear un clima organizacional positivo, democrático y colectivo. (Disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/relacion-del-liderazgo-y-las-relaciones-interpersonales.htm>)

A modo de conclusión, corresponde a la educación adecuada, que tiene en cuenta el dominio de la educación requerida en el país, enfocarse especialmente en la calidad e igualdad requeridas por nuestra región, cambios constantes, resultados satisfactorios en un entorno profesional muy exigente y competitivo. Estas competencias requeridas se relacionan, por ejemplo, con la creatividad, la preparación para el trabajo por cuenta propia, el espíritu empresarial, la flexibilidad en situaciones emergentes, la actualización continua, las habilidades de trabajo en equipo, las habilidades de comunicación efectiva y otras. Como expresan Torres Rivera, Badillo Gaona, Valentin Kajatt, & Ramírez Martínez, (2014) estas capacidades en las entidades educativas, para los educadores que son responsables de la gestión de los procesos educativos, deben desempeñarse de acuerdo con lo que necesitan sus estudiantes; en este estudio, esto enfatiza un buen clima corporativo y relaciones interpersonales.

2.2.2. Descripción del Objeto de Estudio

Para hablar sobre el proceso de gestión de la educación corporativa es un tema de discusión y ha alcanzado varios niveles y ha ganado importancia en los últimos años.

La educación se administró en los EE.UU. por los años de 1960, en el Reino Unido en la década de 1970 y en América Latina en la década de 1980. Ante esto, se pudo

evidenciar que la disciplina por el poco interés que se le ha mostrado, no cuenta con la suficiente especificidad y estructura. Esto se debería por ser parte del transcurso de investigación sobre la identidad y que buscaba seguir siendo considerada una disciplina durante su evolución. A consecuencia de lo anterior crea un caso interesante de la relación entre la teoría y la práctica. (Casassus, 2000)

Definir gestión, que todavía se utiliza, proviene del negocio y está relacionado con la gestión. La gestión se conceptualiza como implementación y el seguimiento al mecanismo, acción y medida necesaria hacia el logro de los objetivos institucionales. (Ruiz & Hartfiel, Educar, 2007) Por lo tanto, la gestión significa un fuerte compromiso con la institución de los participantes, así como hacer prevalecer los principios éticos dentro y fuera de ella, y las futuras decisiones a tomar deben considerar lo mencionado. A partir de concepto estudiado, queda claro que el comportamiento de cualquier organización incluye el desarrollo de sus acciones y la aplicación de métodos de gestión para cubrir sus objetivos.

Al considerar el tema de la gobernanza relacionada con la educación, en referencia a las decisiones más amplias que recae sobre el gobierno y la manera como gestiona al sector educativo, se debe tener en cuenta que para administrar la educación se debe incluir acciones y decisiones capaces de intervenir en el progreso de las instituciones educativas por parte de las autoridades políticas y las instituciones administrativas de ciertas sociedades. Como regla general, las políticas consideradas para la administración educativa tienen que combinarse con toda política pública impuesta por el gobierno o el cuerpo político como parte de un proyecto político más amplio. (Escalante, 2009)

El Proceso de Gestión de la Educación corporativa se conceptualiza como la capacidad de la organización para expresar la opinión de todas las entidades institucionales en la implementación de procesos de transformación destinados a desarrollar, fortalecer y mejorar las oportunidades para lograr los objetivos. (Disponible en: <http://gestionorganizacional.blogspot.com/>)

Este proceso es importante para promover las buenas relaciones de los estudiantes, la espontaneidad, ganar de mejora y la responsabilidad de los participantes, así

como para desarrollar prácticas en la gestión pedagógica y escolar, en relación con la importancia de la decisión diaria de la comunidad estudiantil para garantizar el logro de su aprendizaje. De igual forma, la promoción para dignificar los ambientes de las instituciones educativas, el optimizar sus recursos, especializar la educación de los estudiantes, tener docentes más capacitados, tener un trabajo educativo con igualdad, a fin de tener instituciones eficaces, sin crímenes y en pleno progreso para el plantel de estudiantes. (Disponible es: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>)

La gestión de la educación corporativa se ofrece a las entidades públicas del nivel superior como una oportunidad para garantizar transformar de manera seria y comprometida el sistema, trayendo un impacto significativo para la comunidad. A partir de ese punto de vista práctico, el gestionar es entendida como un proceso o un conjunto de procesos (diseño, planificación, ejecución y evaluación), su ejecución es una nueva cultura organizacional caracterizada por la capacidad de actuar y responder al cambio, entre otras cosas; pues tiene la posibilidad de proceder de acuerdo a cada contexto y de adaptarse a los cambios. La administración, cuyo objetivo es fortalecer los planes académicos, fuera de todo lo formal favorece en la conservación en su autonomía dentro del marco político, pero exigiendo su participación constante y diligente. Sumado a eso tienen que otorgar legitimidad a los gobiernos institucionales.

Además, enriquece los procesos pedagógicos a medida que extiende los horizontes de acción y crea un espacio para el diálogo continuo con participantes de diferentes entornos. Por lo tanto, contribuye al aprendizaje de los estudiantes, docentes y la corporación educativa en su conjunto, y también se beneficia de una educación integral, permitiendo a los ciudadanos identificar los problemas creados por la comunidad y proponer soluciones.

Como resultado, la administración es una estrategia que las instituciones utilizan como un instrumento para gestionar de manera efectiva sus recursos, logrando así viabilidad económica y realización de sus objetivos en la medida en que sean una alcanzables para la organización.

Componentes de un Esquema de Intervención en Gestión para las Instituciones (WordPress, 2011):

- Comunicarse: Cada liderazgo – gestión, tienen una razón de ser, es decir, una "causa", cuya secuencia es claramente igual a su fiabilidad. El saber comunicarse bien implica ser consciente de sus dos vías: escuchar y hablar: dentro y fuera del equipo. Esto se aplica no solo a la comunicación, los dispositivos técnicos, sino también a la relación que viaja, la calidad de las palabras, las oportunidades y el mensajero.
- Análisis de impactos: Si todos los controles están relacionados con la violación de la repetibilidad, el conflicto es un participante, no un accidente. Si es imposible controlar el futuro, sí, es un ejercicio de imaginar a las personas para estimar su impacto en los roles, la estructura, las competencias y desarrollar dispositivos para reducir los resultados no deseados a partir de ahí.
- Movilización política: ¿Quién está involucrado o forma parte del cambio y la transformación? ¿Cuál es el lugar que les corresponde en la repartición de atribuciones? ¿Qué tipo de aspiraciones se ven afectados? ¿Qué acepta, niega o rechaza de lo que le imponen los líderes? ¿Qué acciones lleva a cabo para llegar a cada uno de ellos? Este tipo de interrogantes son sólo algunos de los temas en los que la movilización política implica para su mejora, tiene el afán de verse como un espacio político donde el poder no puede o no puede jugar el juego del poder.
- Moderación y evolución de las emociones: A partir de este componente, las emociones, los estados de ánimo y el clima actúan o contribuyen a la fase de transformación. Aunque el miedo se comporta de manera conservadora según lo desconocido, es la confianza la que crea un terreno eficiente donde el riesgo penetra en lo nuevo.
- Capacitación y entrenamiento: Una de las principales palancas de confianza es la posesión de conocimientos o habilidades que permiten a los participantes en el sistema resolver los nuevos problemas que puedan surgir en el escenario del

sistema. El núcleo de estos componentes es el factor de liderazgo: quién / quién lidera, qué condición de relaciones implantan, cómo van y acompañan el viaje debido a las incertidumbres, los éxitos y las dificultades que se encuentran en cada proceso. ¿Con qué visión comienzan y cómo ayudan en la gestión diaria?

2.3. MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA Y SUS CARACTERÍSTICAS

El problema muestra las siguientes características: falta de solidaridad, relaciones interpersonales débiles, desorden, apatía, inseguridad; además, existe una pequeña conexión entre el liderazgo y los maestros, y no hay coordinación en la planificación e implementación de actividades académicas, por lo que los maestros no se sienten motivados al imponer las ideas y puntos de vista del director.

Relaciones interpersonales débiles

“La falta de identidad institucional es una fuente del conflicto. Entre nosotros no existe diálogo, lo que existe son enfrentamientos, raje y también chisme. Lo típico de toda institución pequeña como la nuestra revela su clima institucional de este modo. En una palabra, los enfrentamientos entre docentes es su común denominador” (Testimonio docente. Mayo 2017)

Ausencia de comunicación

“En la sociedad del conocimiento, en pleno siglo XXI la comunicación es esencial. La comunicación testimonia que estamos debidamente informados y como tal generamos opinión en beneficio de nuestra institución. Lo que pasa en la I.E. es todo lo contrario, lo que ha traído como consecuencia que estemos siempre distantes y no compartamos opiniones en beneficio de nuestros estudiantes” (Entrevista docente. Mayo 2017)

No existe trabajo en equipo

“El trabajo en equipo genera solidaridad, nos acerca y también genera un sano ambiente de competencia académico profesional. No tenemos un Director que nos

incentive a trabajar como equipo, pues representamos a una institución educativa. La única perdedora es nuestro centro de trabajo y nuestros estudiantes a quienes nos debemos” (Entrevista docente. Mayo 2017)

Falta de habilidad docente

“Las habilidades sociales sirven para revelarnos como personas. No somos habilidosos socialmente. No nos interesan nuestros derechos ni nuestras obligaciones. No hacemos nada por acercarnos entre nosotros. Somos indiferentes respecto a los problemas de nuestros colegas” (Testimonio docente. Mayo 2017)

“Lo que pasa en nuestra I.E. es que los docentes me responsabilizan de todo. No se miran en el espejo, son indiferentes con su trabajo. No aceptan críticas y resisten a mi autoridad pensando que a mí me hacen daño. Son inmaduros profesionalmente” (Testimonio del Director. Mayo 2017)

No son empáticos

“Tener buenas vibras es irradiar optimismo, ganas de hacer bien las cosas. Debemos ser positivos en nuestro trabajo. El buen estado de ánimo es contagioso, nos incentiva a trabajar como miembros de una comunidad educativa. Ser empático significa tener ángel, atraer a la gente y no distanciarlos de uno” (Entrevista docente. Mayo 2017)

No son asertivos

“Hacer respetar nuestros derechos, opinar, tener un espíritu crítico y autocrítico significa ser asertivos. La asertividad, es una habilidad de pocos docentes. Debemos aprender hacerlo pensando en el beneficio de nuestra institución educativa. Nadie es más que nadie ni menos que nadie. Debe llevarse a cabo talleres de habilidades sociales, éstas se aprenden” (Testimonio docente. Mayo 2017)

Toma de decisiones de manera individual

“Como resultado que todos caminamos por nuestro lado a espaldas de las necesidades de nuestro trabajo, nadie toma decisiones de manera conjunta. Somos perdedores y no nos damos cuenta. Lo ideal es ponernos de acuerdo y actuar como colectivo, asumir decisiones por consenso, es decir, nada nos debe diferenciar y más bien ponernos la camiseta de nuestra institución educativa” (Entrevista docente.Mayo 2017)

Se ha justificado cualitativamente el problema de investigación.

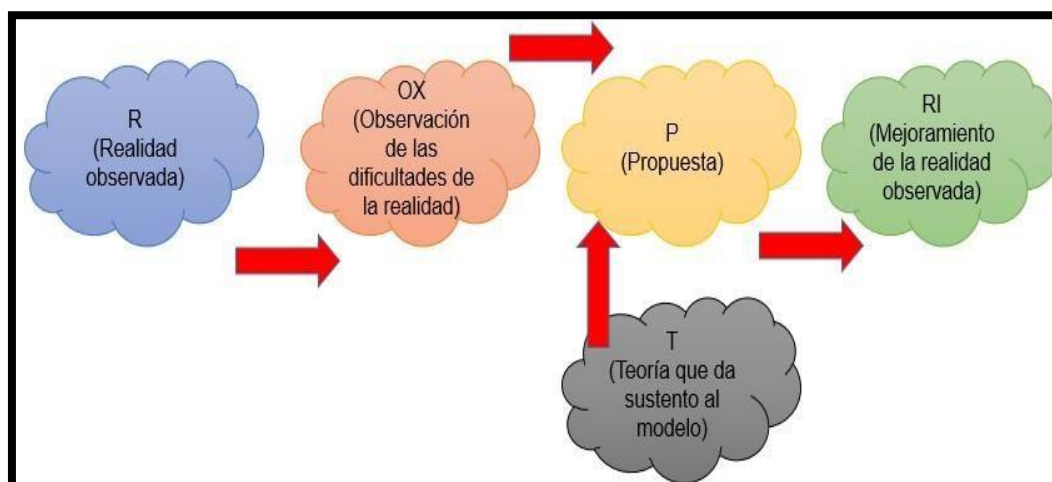
2.4. METODOLOGÍA

2.4.1. Diseño de la Investigación

El estudio se desarrolló en dos etapas: primero, examinamos el diagnóstico situacional y de la población, lo que nos permitió elegir métodos de investigación. En la segunda etapa, separamos las variables destacando la variable independiente con respecto a la preparación de la propuesta.

El estudio tiene el diseño descriptivo propositiva con enfoque mixto plasmado a continuación:

Figura 3: Diseño de la Investigación



Fuente: Elaborado por el investigador.

2.4.2. Población y Muestra

Población

Para tal caso se identificó como población del presente estudio a todos los maestros y Director de nivel secundario de la I.E. "Anaximandro Vega Mateola" (Secretaría Docente):

$$N = 23 \text{ docentes}$$

Muestra

La elección del tamaño de la muestra está relacionada con el tamaño de la población, y dado que es homogéneo y pequeño, estamos frente a un caso de población muestral:

$$n = N = 23 \text{ docentes.}$$

2.4.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Materiales

Se hizo uso de computadora portátil, papel, USB, libros, diapositivas, marcadores, y otros materiales.

Tabla 1: Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas		Instrumentos	
Primarias			
Observación		Guía de observación	
		Pauta de registro de observación	
Entrevista		Guía de entrevista	
		Pauta de registro de entrevista	
Encuesta		Guía de encuesta	
		Pauta de registro de encuesta	
Testimonio		Grabación	
		Redacción	

2.4.4. Método y Procedimientos para la Recolección de Datos

En la investigación se aplicaron el método teórico y el empírico, los cuales permitieron construir un diseño de estrategia de gestión institucional para corregir las RI en nuestro ámbito de trabajo.

- ❖ **Métodos Teóricos:** Se usaron para analizar las teorías que forman la base de la propuesta.
- ❖ **Método Inductivo:** Esto se manifiesta en la observación de algunas tareas realizadas por los maestros para identificar problemas en el campo de la educación.
- ❖ **Método Analítico:** Se analizan hechos, acontecimientos y elementos analizándolos e identificar su importancia, separando sus componentes para determinar la relación, la forma en que están organizados y cómo funcionan estos elementos.
- ❖ **Método de Síntesis:** Combina las partes separadas en el análisis para lograr el todo. El análisis y la síntesis forman parte de un proceso complementario porque uno sigue al otro en ejecución.
- ❖ **Método Empírico:** Al diagnosticar el problema y monitorear el objeto de investigación, se hace utilizando herramientas de recopilación de información como entrevistas, testimonios, observación y guías de entrevistas.
 - Se coordinó con su Director.
 - Hubo una previa organización con los docentes.
 - Para hacer el estudio de manera eficiente, se tuvo que preparar los instrumentos de evaluación.
 - Se procedió a aplicar el instrumento de evaluación.
 - Procesamiento de la data obtenida.
 - Analizar e interpretar los datos procesados.
 - Explicar los resultados.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA TEÓRICA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Tabla 2: Guía de Observación

Indicador	Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
Comunicación:					
- Dispone de suficientes datos en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros.	1	5	3	14	23
- Obtienen información del jefe y sus colegas.	0	3	8	12	23
- Existe interacción entre Director y docentes.	0	2	6	15	23
Labor en Equipo:					
- En nuestra institución existe una comunicación constante.	0	3	8	12	23
- Entre todos los colegas existe buenas relaciones	0	2	6	15	23
- Confío en los demás colegas	0	2	6	15	23
Como se percibe de la Organización:					
- La sociedad tiene una negativa perspectiva de la imagen institucional.	14	6	3	0	23
- Se presentan problemas internos en la I.E.	16	5	2	0	23
- Está satisfecho de laborar en la I.E.	0	2	6	15	23
Bienestar Universal:					
- Satisfacción laboral	0	4	9	10	23
- Las relaciones que se mantienen con el director son aceptadas por los docentes	0	3	8	12	23
- Estoy conforme con mis compañeros de trabajo	0	3	7	13	23

Fuente: Guía de Observación aplicada a docentes. Junio del 2017.

Interpretación

Comunicación, con respecto a este indicador se puede apreciar que no hay interacción entre el Director y docentes (15), del mismo modo no se recibe información de los superiores y colegas (12), tampoco disponen de suficiente información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros (14).

Trabajo en Equipo, los docentes no saben comunicarse (12), no tienen buenas relaciones laborales (15), pero sobre todo, no existe confianza entre colegas (15).

Percepción de la Organización, gracias a los resultados se pudo conocer que la Institución padece de conflictos internos (16), sumado a eso que la reputación de la institución no es la mejor (14) empeorando la situación que los docentes no se sienten a gusto trabajando para esta Institución (15).

Satisfacción General, para este caso se ve que los docentes estudiados opinan sentirse insatisfechos con las relaciones que mantienen con el Director (12), y que no sienten comodidad desarrollando sus actividades cotidianas (10), menos con las relaciones entre colegas (13).

Resultados de la Encuesta

Tabla 3: Relaciones Interpersonales entre Docentes

Relaciones Interpersonales	Total	
	Nº	%
Excelentes	0	0%
Muy buenas	0	0%
Buenas	5	22%
Malas	18	78%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2017.

Interpretación

El producto de la aplicación de la encuesta muestra que a nivel profesional y amicales las relaciones entre colegas son indiferentes e incluso malas (78%),

observando diferentes porcentajes a niveles buenos de relaciones interpersonales en el contexto de la formación laboral (21%).

Tabla 4: Mejorar las Relaciones Interpersonales

Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales.	Total	
	Nº	%
Si	3	13%
No	20	87%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2017.

Interpretación

Del total de docentes estudiados, 87% afirman no poseer el atrevimiento necesario para corregir las relaciones interpersonales, el 13% cree estar trabajando en ello. Esto indica que el maestro no está interesado en mejorar la vida con otros compañeros, es decir, no contribuye a la mejora del clima y el entorno laboral.

Tabla 5: Comunicación Institucional

Comunicación	Total	
	Nº	%
Vertical	19	83%
Horizontal	4	17%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2017.

Interpretación

Del total de docentes encuestados, 83% asegura que existe una de los dirigentes hacia subordinados sin oportunidad de los últimos puedan intervenir, sólo 17% considera tener una comunicación óptima, es decir, con oportunidad de que todos los trabajadores tengan la opción de expresar sus ideas, y que estas sean aceptadas por los superiores.

Tabla 6: Identificación Institucional

Identificación institucional	Total	
	Nº	%
Siempre	5	22%
Nunca	18	78%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2017.

Interpretación

78% de los docentes no se identifican con la Institución, sólo el 21% de ellos opina que sí. Estos resultados dan a entender que los miembros que la representan no dan todo de sí, vale decir que sólo acuden a sus centros de trabajos por cumplir o por la remuneración que reciben.

Tabla 7: Toma de Decisiones

Toma de decisiones	Total	
	Nº	%
Siempre	0	0%
Nunca	23	100%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2017.

Interpretación

100% reconocen que en las reuniones no toman decisiones considerando la opinión de todo el plantel de docentes. La toma de decisiones inconsistente es el resultado de disputas entre un grupo o grupos existentes en la Institución, como la causa de la mala gestión de las relaciones interpersonales que conducen a diferentes puntos de vista y desacuerdos en el proceso de toma de decisiones.

Tabla 8: Solidaridad entre Compañeros

Solidaridad entre compañeros	Total	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A veces	3	13%
Nunca	20	87%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2017.

Interpretación

Los resultados del cuadro arrojan que 87% nunca son solidarios entre compañeros de trabajo, 13% opina que a veces. Muestra de ello es la no valoración del compañero, en términos de fraternidad y el apoyo mutuo que se debería brindar, con quien lo necesite.

Tabla 9: Empatía Institucional

Empatía Institucional	Total	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A veces	5	21.7%
Nunca	18	78.3%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2017.

Interpretación

78.3% siente a los miembros de la institución le falta poner en práctica la empatía institucional y 21.7% expresa que sólo sucede rara vez. Falta de empatía, los maestros no entienden los problemas de los demás; no pueden ponerse en el lugar de otro, avanzar, respetar su libertad y confiar en su capacidad para no juzgarlo. A menudo, algunos maestros no aceptan a sus compañeros como son, mientras que otros no.

Tabla 10: Normas de Convivencia

Norma de convivencia	Total	
	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	6	26.1%
Nunca	17	73.9%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2017.

Interpretación

Del total de encuestados, 73.9% afirma no tener el deseo por participar en la elaboración de normas de convivencia, solo acatan las ya existentes y 26.1% opina que a veces. Este porcentaje muestra que convivir y aceptar a los demás no es una opción, pues tienen mucha desconfianza, trayendo como consecuencia el incumplimiento de normas.

Tabla 11: Respeto entre Colegas

Trato de respeto	Total	
	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	4	17%
Nunca	19	83%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2017.

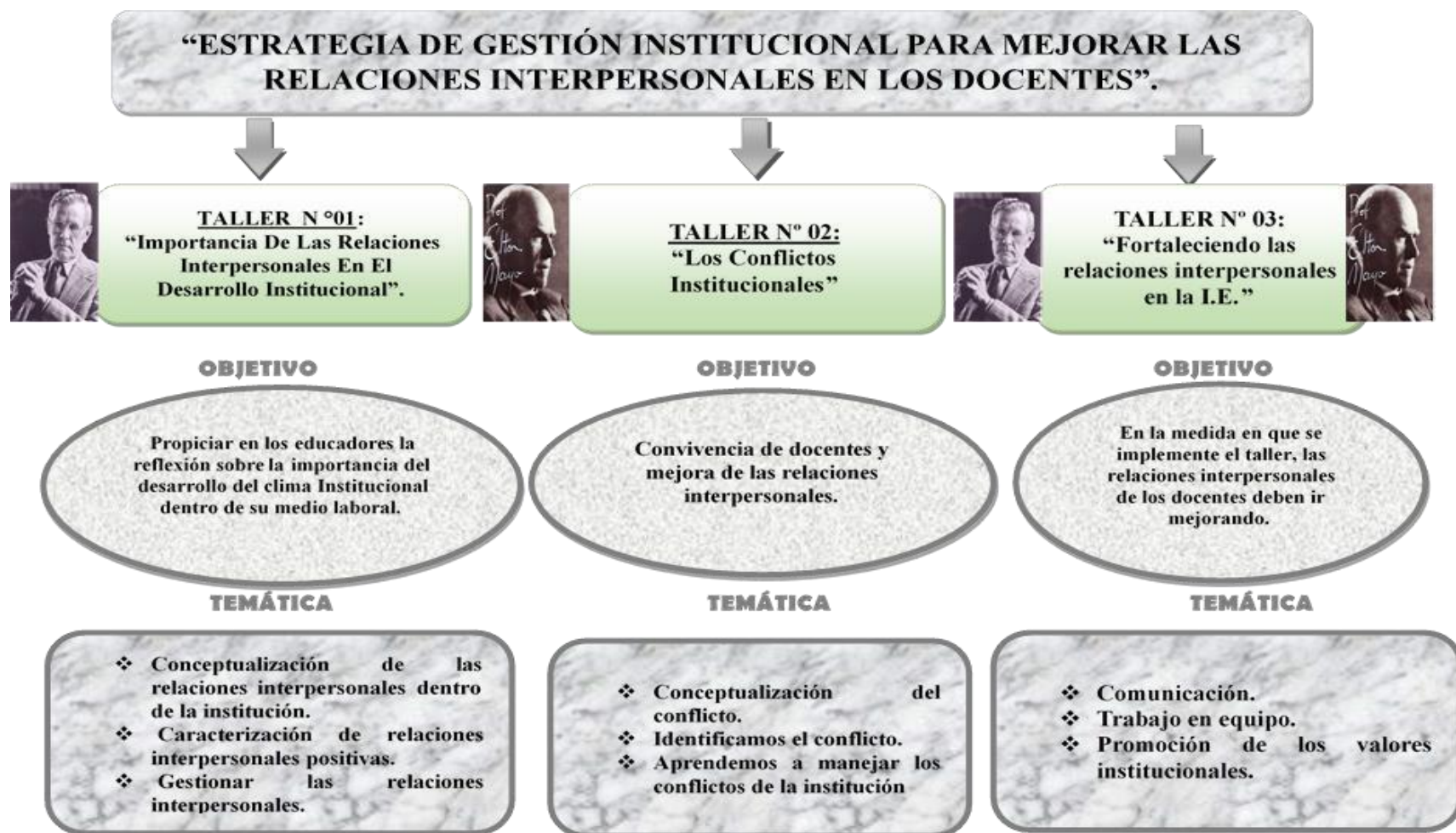
Interpretación

Los resultados del estudio dijeron que el 83% del número total de participantes nunca respetó a sus colegas y que no mantuvieron una relación cálida con ellos a pesar de sus largas horas de trabajo. A diferencia del 17%, que a veces responde a esto, el tratamiento generalmente no es muy cercano.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA

“Estrategia de Gestión Institucional para Mejorar las Relaciones Interpersonales en los Docentes”

Figura 4: Propuesta Teórica



Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Realidad Problemática

La formación se considera como la oportunidad de conocer más sobre la sociedad que cambia constantemente y que eso trae nuevas formas de aprendizaje y retos que enfrentar; por eso educarse debe responder con igualdad y diversidad a las necesidades de crecimiento, innovación continua de contenidos y métodos didácticos, gestión y funcionamiento mejorados, así como comunicación con alta calidad y sociedad. (Durand, 2008)

El papel del maestro requiere una capacitación adecuada tanto para la adquisición y capacitaciones en conocimientos para el perfeccionamiento de sus capacidades y habilidades sociales necesarias para el contexto de cambios continuos. Existenciertos requisitos dentro de la organización, incluidas las buenas relaciones interpersonales que deben desarrollarse para crear un buen ambiente de trabajo y, por lo tanto, conducir a un mejor desarrollo de los objetivos corporativos establecidos por cada organización. (Díaz, 2011)

Diseño de una Estrategia de Gestión Institucional para optimizar las relaciones interpersonales de los miembros de la I.E. “Anaximandro Vega Mateola” fue diseñado con la participación de docentes y el Director; hoy por hoy, existen conflictos interpersonales entre los maestros que interfieren con el aporte de los demás colegas, la comunicación fluida y en la satisfacción de necesidades especiales de los estudiantes, muchos de los cuales fueron influenciados por ese comportamiento y recibieron vínculos como insultos y ataques, entre otros.

3.2.2. Objetivo de la Estrategia

- ❖ Presentar una Estrategia de Gestión Institucional para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes.

3.2.3. Fundamentación

Fundamentación Teórica

La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo destaca: “La obligación de humanizar y democratizar la administración; el efecto de una realidad social particular en la conducta de los individuos; también se tiene en consideración uno de los aspectos psicológicos (motivación) del empleado. "Consiguientemente, todo lo relacionado con las relaciones interpersonales entre los educadores debe basarse en cualidades que son naturales para los humanos, buen trato, empatía, autoestima, respeto y capacidad de resistencia".

Chester Barnard el autor de la teoría del Comportamiento Organizacional, introduce diversos acontecimientos establecen el actuar de cada personaje en ciertos contextos y periodos. La envergadura de realizar cambios en la organización debe tener un buen plan, determinar cuáles son los defectos, identificar los problemas y errores que enfrenta la organización y reflejar el enfoque de las consecuencias de los cambios producidos, aquí juega un rol importante el agente quien será el encargado de hacer cambios para la mejora de la organización.

Fundamentación Sociológica

Ahora se reconoce que las RI son un componente intergrupar importante debido a la importancia de la relación de los individuos con los grupos que determinan sus acciones. La visión tradicional es que el conflicto debe evitarse puesto que muestran el deficiente trabajo del sistema social, organizacional y grupal. En la actualidad, los acontecimientos conflictivos no pueden ser considerados del todo como malo, todo lo contrario, aprovecharlos para convertirlos en factores que determinan el rendimiento.

Fundamentación Pedagógica

Las RI están en la naturaleza humana, pero también viven juntas, y esto es parte de la vida juntos; por lo tanto, es importante incentivar una comprensión de las

relaciones como fuente de enseñanza, progreso y maduración personal. Educación, promoción y desarrollo de relaciones que hacen de los conflictos interpersonales entre docentes una oportunidad para el desarrollo, representando una visión educativa moderna y una oportunidad para cambios en la sociedad.

3.2.4. Estructura de la Estrategia

La estrategia fue estructurada por 3 talleres, cada uno de ellos tienen su resumen, el propósito, se amplía por temas, metodología, valoración, conclusión, recomendación y bibliografía. Como programa, la estrategia es una formulación racional de acciones concretas, graduadas y sistemáticas para lograr su objetivo.

Taller N° 01: “Importancia de las Relaciones Interpersonales en el Desarrollo Institucional”

Resumen

Las RI son relaciones a largo plazo entre dos o más individuos. Estas agrupaciones pueden apoyarse en emociones y acciones sociales. Dichas relaciones apelan a una diversidad de circunstancias, como familiares, amistosas, labores cotidianas, sectores, iglesias, etc. Tienen que regularse por ley costumbres o acuerdos mutuos y son el cimiento de agrupaciones sociales y de la comunidad en general. (Guerra, 2013)

Las RI son la interacción de dos o más personas. Estas son las leyes de interacción social y relaciones sociales reguladas por sus instituciones. La comunicación interfiere con cualquier relación interpersonal, es decir, la capacidad de las personas para aprender sobre el entorno y compartirlo con otras personas. El proceso de comunicación consiste en la propagación de señales (sonidos, gestos, signos) para conocer el mensaje. La comunicación exitosa requiere un receptor con habilidades que le permitan descifrar e interpretar el mensaje. Si la comunicación falla, las relaciones interpersonales serán difíciles. (Educagratis, 2018)

Recuerde que las relaciones interpersonales funcionan como un medio para lograr objetivos específicos y como un fin en sí mismos. El hombre es un ser social, y la misma especie le exige estar en contacto con los demás.

Fundamentación

Fundamentado en la Teoría de Barnard del Comportamiento Organizacional, el cual expresa que: “Un sistema de acciones o fuerza consciente ordenadas de dos o más personas. El sistema que llamamos organización consiste en las actividades de las personas. Lo que convierte estas acciones en un sistema es que los esfuerzos de diferentes personas se coordinan aquí. Por lo tanto, sus aspectos principales no son personales. Estos están determinados en cierta medida por el sistema por tiempo”. (Barnard, 1968)

Objetivo

Propiciar en los educadores la reflexión sobre la importancia del desarrollo del clima Institucional dentro de su medio laboral.

Análisis Temático



Fuente: Elaboración propia

Desarrollo Metodológico

Después de un proceso metodológico de tres momentos, recomendamos realizar un seminario para cada tema propuesto y lograr los objetivos recomendados.

Partes Componentes de la Temática	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">• Motivación.• Comunicación de los objetivos de la reunión.• Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.• Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).• Evaluación formativa del progreso de los participantes.• Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.• Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.• Síntesis del tema tratado en la reunión.• Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.• Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar de Ejecución

Mes: Julio, 2017.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Temática

Taller N° 1			
Horario	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y Cierre de Trabajo		

Evaluación

Dado que nuestro tema es de naturaleza propositiva, se agrega una propuesta de evaluación, mientras desarrollamos esta evaluación, es necesario tener en cuenta los objetivos y el contenido del tema y el funcionamiento de la herramienta.

La evaluación está destinada a implementarse al final de esta. Marcar con “X” y escribir tu respuesta donde sea necesario.

I. Objetivos		
1. Se cumplió con los objetivos planteados	Sí	No
2. Estuvieron a la altura de lo exigido	Sí	No
3. Permitió ahondar en nuevos temas de interés	Sí	No
II. Contenidos		
4. Fue fácil entender lo que explicaban	Sí	No
5. Lo aprendido motivó a buscar más información	Sí	No
6. Hubo concordancia con el objetivo planteado	Sí	No
7. Llenaron las expectativas	Sí	No
Sobre los temas tratados		
Al tema que más presté atención fue:		
Durante la sesión lo que menos me agradó fue:		
El ponente se dejó entender mejor durante la exposición del tema:		
El peor tema explicado e implementado por el facilitador:		
Se debería ahondar en el tema:		
Lo que más fue de utilidad fue el tema:		

III. Desempeño del Facilitador			
1. La temática fue expuesta en forma lógica y organizada	Sí	No	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	Bueno	Regular	Malo
5. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

Conclusiones

1. El proceso de implementación de los temas permitirá a que los partícipes se integren activamente en el alcance de los objetivos.
2. El último tema presentado prepara el terreno para la presentación de algunas sugerencias que permitirán a los maestros definir personalmente las características de la institución, así como el trabajo que realizan en cada grupo.

Recomendaciones

1. Ahondar en los temas que se surgen en el taller.
2. Alertar a los docentes para que puedan aplicar una variedad de métodos que promueven el desarrollo de la institución.

Taller N° 02: “Los Conflictos Institucionales”

Resumen

La idea de llevar a cabo este tipo de talleres es con el objetivo de que los docentes estén a la altura y tomar decisiones acertadas frente a situaciones complicadas que se le presente, ya sea con sus mismos coles, estudiantes e incluso con los padres de familia. Y es que se debe dejar de lado la idea tradicional de sólo llegar a dictar una clase, su labora va más allá.

El lugar de trabajo debe considerarse como su segundo hogar, por eso es recomendable entablar relaciones saludables. No es aceptable que, como educadores, cada uno ande por su lugar, el trabajo debe ser equipo, y con ello contribuir a la mejora de la educación.

Fundamentación

Según la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, los individuos se unen a los grupos sociales existentes dentro de la organización y están constantemente en interacción social.

Las relaciones humanas son actividades y relaciones desarrolladas a través de contactos entre individuos y grupos. Cada persona tiene sus propias características distintivas que afectan el comportamiento y la actitud de otras personas con quienes entran en contacto y, por otro lado, están influenciadas por otras personas.

Objetivo

Convivencia de docentes y mejora de las relaciones interpersonales.

Análisis Temático



Fuente: Elaboración propia

Desarrollo Metodológico

Después de un proceso metodológico de tres momentos, recomendamos realizar un seminario para cada tema propuesto y lograr los objetivos recomendados.

Partes Componentes de la Temática	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación. • Comunicación de los objetivos de la reunión. • Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. • Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). • Evaluación formativa del progreso de los participantes. • Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. • Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. • Síntesis del tema tratado en la reunión. • Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. • Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar

Ejecución de la Temática

Mes: Agosto, 2017.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Temática

Taller N° 2			
Horario	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y Cierre de Trabajo		

Evaluación

Dado que nuestro tema es de naturaleza propositiva, se agrega una propuesta de evaluación, mientras desarrollamos esta evaluación, es necesario tener en cuenta los objetivos y el contenido del tema y el funcionamiento de la herramienta.

La evaluación está destinada a implementarse al final de esta. Marcar con “X” y escribir tu respuesta donde sea necesario.

II.Objetivos		
8. Se cumplió con los objetivos planteados	Sí	No
9. Estuvieron a la altura de lo exigido	Sí	No
10. Permitió ahondar en nuevos temas de interés	Sí	No
II. Contenidos		
11. Fue fácil entender lo que explicaban	Sí	No
12. Lo aprendido motivó a buscar más información	Sí	No
13. Hubo concordancia con el objetivo planteado	Sí	No
14. Llenaron las expectativas	Sí	No
Sobre los temas tratados		
Al tema que más presté atención fue:		
Durante la sesión lo que menos me agradó fue:		
El ponente se dejó entender mejor durante la exposición del tema:		
El peor tema explicado e implementado por el facilitador:		
Se debería ahondar en el tema:		
Lo que más fue de utilidad fue el tema:		

III. Desempeño del Facilitador			
1. La temática fue expuesta en forma lógica y organizada	Sí	No	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	Bueno	Regular	Malo
5. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

Conclusiones

1. Está demostrado que la mayor parte de los individuos aprenden con mayor facilidad si se les explica a través de imágenes, vídeos o dinámicas, por eso, la temática planteada deberá enseñarse usando dichas herramientas.
2. Al poseer dicho conocimiento los docentes sabrán cómo reaccionar ante futuros inconvenientes.

Recomendaciones

1. Como seres humanos, siempre estaremos propensos a cometer errores, y los docentes no escapan de ello, por eso, su director deberá procurar que estos reciban constante capacitación.
2. Una buena comunicación no sólo implica hablar bonito con los colegas, sino que se pueden usar otros métodos como en acciones de ayuda que contribuya a un buen ambiente laboral.

Taller N° 03: “Fortaleciendo las Relaciones Interpersonales en la I.E.”

Resumen

La motivación, el bienestar por trabajar, el trabajar con ayuda de los colegas cuando se tenga dudas, o simplemente de apoyarse mutuamente y la buena comunicación son necesarios para fortificar las relaciones interpersonales. Si siempre se olvida que los seres humanos seguiremos siendo la clave para alcanzar el éxito y que si estos encuentran en ambientes desagradables y reciben un mal trato, no hay duda de que el éxito de la organización no será su objetivo.

Fundamentación

En la teoría de las Relaciones Humanas de Mayo, que para este taller se cita su pensamiento, que creía que todo individuo debe ser partícipe de los grupos sociales que se forman en su entorno, y que por lo tanto su naturaleza le exige interactuar con los demás.

En la teoría del Comportamiento Organizacional de Barnard. Describió la organización de la siguiente manera: “Un sistema conscientemente coordinado de acciones o fuerzas de dos o más personas. El sistema que llamamos organización consiste en actividades humanas. Lo que convierte estas acciones en un sistema es que los esfuerzos de diferentes personas se coordinan aquí. Por lo tanto, sus aspectos importantes no son personales. Se definen en términos del sistema, en cierto modo, en términos de grados, en términos de tiempo”

Objetivo

En la medida en que se implemente el taller, las relaciones interpersonales de los docentes deben ir mejorando.

Análisis Temático



Fuente: Elaboración propia

Desarrollo Metodológico

Después de un proceso metodológico de tres momentos, recomendamos realizar un seminario para cada tema propuesto y lograr los objetivos recomendados.

Partes Componentes de la Temática	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">• Motivación.• Comunicación de los objetivos de la reunión.• Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.• Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).• Evaluación formativa del progreso de los participantes.• Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.• Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.• Síntesis del tema tratado en la reunión.• Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.• Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar de Ejecución

Mes: Setiembre, 2017.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Temática

Taller N° 3			
Horario	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y Cierre de Trabajo		

Evaluación

Dado que nuestro tema es de naturaleza propositiva, se agrega una propuesta de evaluación, mientras desarrollamos esta evaluación, es necesario tener en cuenta los objetivos y el contenido del tema y el funcionamiento de la herramienta.

La evaluación está destinada a implementarse al final de esta. Marcar con “X” y escribir tu respuesta donde sea necesario.

III. Objetivos		
15.	Se cumplió con los objetivos planteados	Sí No
16.	Estuvieron a la altura de lo exigido	Sí No
17.	Permitió ahondar en nuevos temas de interés	Sí No
II. Contenidos		
18.	Fue fácil entender lo que explicaban	Sí No
19.	Lo aprendido motivó a buscar más información	Sí No
20.	Hubo concordancia con el objetivo planteado	Sí No
21.	Llenaron las expectativas	Sí No
Sobre los temas tratados		
Al tema que más presté atención fue:		
Durante la sesión lo que menos me agradó fue:		
El ponente se dejó entender mejor durante la exposición del tema:		
El peor tema explicado e implementado por el facilitador:		
Se debería ahondar en el tema:		
Lo que más fue de utilidad fue el tema:		

III. Desempeño del Facilitador			
1. La temática fue expuesta en forma lógica y organizada	Sí	No	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	Bueno	Regular	Malo
5. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

Conclusión

1. Si las instituciones educativas o cualquier otra organización necesita mejorar las relaciones interpersonales de sus trabajadores, primero deberá mejorar la comunicación interna.

Recomendación

1. Una vez llevada a cabo el proceso de mejora, este debe ser constante para crear buenos hábitos en los trabajadores de la institución.

3.2.5. Cronograma de la Propuesta

I.E “Amaximandro Vega Mateola”, Cochabamba, Chota, Cajamarca												
Fecha por Taller	Taller N° 1				Taller N° 2				Taller N° 3			
Meses	Julio				Agosto				Setiembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones previas												
Convocatoria de participantes												
Talleres												
Conclusiones												

3.2.6. Presupuesto

Recursos Humanos

Cant.	Requerimiento	Costo individual	N° de Talleres	Total
1	Capacitador	S/ 250.00	3	S/ 750.00
1	Facilitador	S/ 200.00	3	S/ 600.00
Total				S/ 1350.00

Recursos Materiales

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
69	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 41.40
69	Lapiceros	s/ 0.50	S/ 34.50
1500	Hojas bond	S/ 0.03	S/ 45.00
69	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 345.00
800	Copias	S/ 0.10	S/ 80.00
Total			S/.545.90

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos humanos	S/ 1350.00
Recursos materiales	S/ 545.90
Total	S/ 1895.90

3.2.7. Financiamiento de la Estrategia

Responsable: GASTELO TELLO, Vicente.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

1. Las características del problema de investigación y los referentes empíricos de la observación y encuesta describieron, caracterizaron y justificaron el problema de investigación
2. Se presentan deterioradas relaciones interpersonales entre los docentes del nivel secundario expresado en ausencia de solidaridad, desorganización, desconfianza y apatía, escasa comunicación entre el directivo y docentes, además de que no hay una costumbre por trabajar en coordinación entre todos docentes quienes carecen de identidad institucional y no son asertivos ni empáticos.
3. La estrategia de gestión institucional se definió como propuesta estructurada en relación a tres talleres los mismos que responden a la lógica de los objetivos específicos de la investigación.
4. Las teorías del marco teórico fueron identificadas por el problema de investigación y fundamentaron la propuesta y se relacionaron con ella a través de los objetivos, temario y fundamentación de cada taller.

CAPÍTULO V

RECOMENDACIONES

1. Sugerir al Director ejecutar la propuesta a fin de generar desarrollo institucional y por ende un buen clima laboral.

2. Proponer al Director socializar la propuesta a otros ámbitos institucionales para beneficio de la comunidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Lumen Argentina 24ª edición.
- Andre_g89. (4 de Julio de 2013). *Teoría de las relaciones humanas - Apuntes - Management, Apuntes de Administración de Negocios*. Obtenido de <https://www.docsity.com/es/teoria-de-las-relaciones-humanas-apuntes-management/364775/>
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Barnard, Ch. (1959). The functions of the executive. (1938). En español Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- Bayo, B. (23 de 02 de 2012). *El blog de la profe de economía*. Obtenido de Blog de recursos didácticos, para la enseñanza de Economía e Iniciativa emprendedoradesde otro punto de vista: <http://miblogdeeconomia.blogspot.com/2012/02/el-experimento-de-hawthorne.html>
- Becerra, F. (2017). “Gestión directiva y relaciones interpersonales en docentes de la Red 07, UGEL 05, San Juan de Lurigancho. 2017”
- Borisoff, V. (1991). Gestión de conflictos. Madrid.
- Cabanes Flores, L. (2005). *Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente: Una perspectiva Cultural*. España.
- Cabanes, L. (2005). Relaciones intergrupales en el proceso docente, una perspectiva cultural. España.
- Cajahuaringa, M. (2015) “Desarrollo institucional y relaciones interpersonales en las instituciones educativas UGEL 10 - Huaral, 2015”.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). *UNESCO*, 2.
- Chester, B. (1938). Las Funciones del ejecutivo.
- Chiavenato, I. (1998). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.
- Cornelius, H. y otro. (1996). Tú ganas, yo gano. Cómo resolver Ccnflictos creativamente y disfrutar con las soluciones. Madrid Gaia Ediciones.
- Cristian, I. (12 de Noviembre de 2013). *Prezi*. Obtenido de Chester Barnard y sus Teorías: <https://prezi.com/fcunopwouawn/chester-barnard-y-sus-teorias/>
- Díaz, O. (2011). *Estrategia didáctica sustentada en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, para mejorar los niveles de relaciones interpersonales de los docentes*

- del nivel primario de la escuela profesional de educación de la UNPRG.*
Lambayeque: UNPRG.
- D'Oporto, M. (1 de diciembre de 2010). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <http://motivacionbarnard.blogspot.com/2010/12/capitulo-2-marco-teorico.html>
- Durand, E. (2008). *Monografías.com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos61/tesis-educacion/tesis-educacion3.shtml>
- Educagratis*. (7 de Junio de 2018). Obtenido de Relaciones interpersonales, desarrollo y mejora de las habilidades sociales: <http://educagratis.cl/moodle/mod/page/view.php?id=1638>
- Escalante, R. (2009). *Propuesta de un Modelo de Gestión Institucional para mejorar la Calidad de la Gestión Educativa en la Institución Educativa "Independencia Americana"*. Arequipa.
- Fernández, I (Coord.). (2001). *Guía para la convivencia en el aula*. Madrid: Cisspraxis.
- Fritzen, S. (1984). *70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo*. Editorial Sal Terrae. España.
- Galtung, J. (2003). *Paz por Medios Pacíficos. Paz y Conflicto, Desarrollo y Civilización*. Bilbao: Bakeaz/Guernica Gogoratz.
- García, A. (2013). *Estrategias Empresariales*. Bogotá. Colombia: Bilienata Publishing.
- Gómez, P. (2000). *Programa de fomento de la convivencia en centros educativos*. Valencia: Consejería de Cultura, Educación y Ciencia.
- González, M. (2002). *Cómo mejorar las relaciones humanas*. Ediciones Fiscales. México.
- Guerra, A. (8 de Diciembre de 2013). *Prezi*. Obtenido de Relaciones Interpersonales: <https://prezi.com/hji7gpguzzv3/relaciones-interpersonales/>
- Harris, T. (1969). *Yo estoy bien, tú estás bien*. Barcelona: Grijalbo.
- Hernández, R. y otros. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R., y otros. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Mc Graw-Hill
- Jares, X. (2001). *Educación y conflicto*. Editorial Popular. Pág. 173 Madrid.
- Kilman, T. (2008). *Modos de conflicto*. Instrumento. 20 de agosto.
- Mayo, G. (2002). *Teoría de las relaciones humanas*. FCE, México.
- Mendieta, A. (2015). "El mejoramiento de las relaciones interpersonales como estrategia para mejorar el clima escolar y el desempeño docente"
- Monroy, A. (1999). *Dinámica de grupos*. Editorial Pax. México.

- Pedraza, G. (5 de Abril de 2012). *Teoría de las Relaciones Humanas: Parte 1*. Obtenido de <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>
- Porto, J. P. (2008). *Definición de*. Obtenido de Relaciones Interpersonales: <https://definicion.de/relaciones-interpersonales/>
- Ralp, N. (2005). *Comunicación eficaz*. Ediciones Deusto. Barcelona. España.
- Ruiz, G. (23 de 08 de 2007). *Educación*. Obtenido de Gestión institucional: conceptos introductorios: <https://www.educ.ar/recursos/91901/gestion-institucional-conceptos-introductorios>
- Ruiz, G., & Hartfiel, C. (23 de Agosto de 2007). *Educación*. Obtenido de Gestión educativa y gestión escolar: <https://www.educ.ar/recursos/91901/gestion-institucional-conceptos-introductorios/fullscreen/fullscreen>
- Torres Rivera, A., Badillo Gaona, M., Valentin Kajatt, N., & Ramírez Martínez, E. (2014). *Las competencias docentes: El desafío de la educación superior*. Innovación educativa. *Scielo*.
- Valencia, A. S. (2005). *América Latina: De crisis y paradigmas. La teoría de la dependencia en el siglo XXI*. México D. F. : Universidad Nacional Autónoma de México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- Vásquez, W. (2001). *La socialización como proceso*. FCE, Buenos Aires.
- Wikipedia: *La enciclopedia libre*. (19 de Febrero de 2020). Obtenido de Distrito de Cochabamba (Chota): [https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Cochabamba_\(Chota\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Cochabamba_(Chota))
- Wikipedia: *La enciclopedia libre*. (19 de Marzo de 2020). Obtenido de Departamento de Cajamarca: http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Cajamarca
- Wikipedia: *La enciclopedia libre*. (02 de Marzo de 2020). Obtenido de Provincia de Chota: http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Chota
- WordPress. (4 de Septiembre de 2011). Obtenido de <https://luisbringas.wordpress.com/2011/09/04/gestion-de-cambio-organizacional/>

Linkografía

- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Cajamarca
- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Chota
- ❖ [http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Cochabamba_\(Chota\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Cochabamba_(Chota))
- ❖ http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/convivencia/contenidos/Materiales/BibliografiayMaterialesdeInteres/HabilidadesSociales/SerPersonayRelacionarse/1195209287195_ser_persona_y_relacionarse_primer_ciclo_es.pdf
- ❖ http://www.anarperu.org/pdf/Relaciones_interpersonales%20investigacion.pdf
- ❖ http://ipes.anep.edu.uy/documentos/curso_dir_07/modulo4/materiales/culturas.pdf
- ❖ <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/relacion-del-liderazgo-y-las-relaciones-interpersonales.htm>
- ❖ <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>
- ❖ <http://gestionorganizacional.blogspot.com/>
- ❖ <http://vanguardiaeducativamochica.blogspot.com/2011/02/resumen-de-tesis-de-maestria-aplicacion.html>
- ❖ <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>
- ❖ <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>
- ❖ <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>
- ❖ <http://motivacionbarnard.blogspot.com/>

ANEXOS



ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

N° observación:

Lugar y fecha:

Indicador	Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
Comunicación:					
- Dispone de suficiente información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros.					
- Recibe información de su superior y sus colegas.					
- Existe interacción entre Director y docentes.					
Trabajo en equipo:					
- En la Escuela nos comunicamos permanentemente					
- En mi trabajo todos nos llevamos bien.					
- Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.					
Percepción de la organización:					
- La imagen negativa que se tiene en la sociedad de la Institución.					
- La Institución tiene conflictos internos.					
- Se siente orgulloso de trabajar en esta institución.					
Satisfacción general:					
- Satisfecho en el trabajo.					
- Satisfecho con la relación con el Director.					
- Satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros.					



ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

Datos Informativos

Empleo/Cargo: -----

Lugar y fecha de la encuesta: -----

Nombres y apellidos del encuestado: -----

Nombres y apellidos del encuestador: -----

Código A. Relaciones interpersonales docentes

1. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre docentes?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Muy mala	<input type="checkbox"/>

2. ¿Contribuye Ud. a mejorar las relaciones interpersonales entre docentes?

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué tipo de comunicación existe en su Institución?

Horizontal	<input type="checkbox"/>
Vertical	<input type="checkbox"/>

4. ¿Se siente identificado con su I.E.?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

5. ¿Toman decisiones de manera conjunta?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

6. ¿Existe solidaridad entre sus compañeros de trabajo?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

7. ¿Existe empatía institucional en la facultad?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

8. ¿Las normas de convivencia institucional son construidas por todo el equipo de docentes que pertenecen a la Escuela?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

9. ¿Practican el valor del respeto entre los docentes de su institución?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐



ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE

SECCIÓN DE POSGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA



Empleo/Cargo: -----

Lugar y Fecha de la Entrevista: -----

Nombres y Apellidos del Entrevistado: -----

Nombres y Apellidos Entrevistador: -----

Código A: Relaciones interpersonales docentes

1. ¿Podrías describir el comportamiento de los docentes y del Director de su Institución?

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

2. ¿El Director es partícipe de una comunicación horizontal?

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

3. ¿Cómo caracterizaría el clima institucional de su Institución?

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

4. ¿Fomenta Ud. espacios para analizar profesionalmente las relaciones interpersonales de su Institución?

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

5. Detalladamente describa las debilidades interpersonales que se persibe en su Institución.

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

6. ¿El Director de su Institución motiva al personal para mejorar los niveles de relaciones interpersonales?

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

7. ¿Frente a un comportamiento inadecuado, el Director de la actúa asertivamente?

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

Código B: Estrategia de gestión institucional

1. ¿Qué propósitos debe alcanzar una Estrategia de Gestión Institucional?

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

2. ¿Cómo se concretiza una propuesta de esta índole?

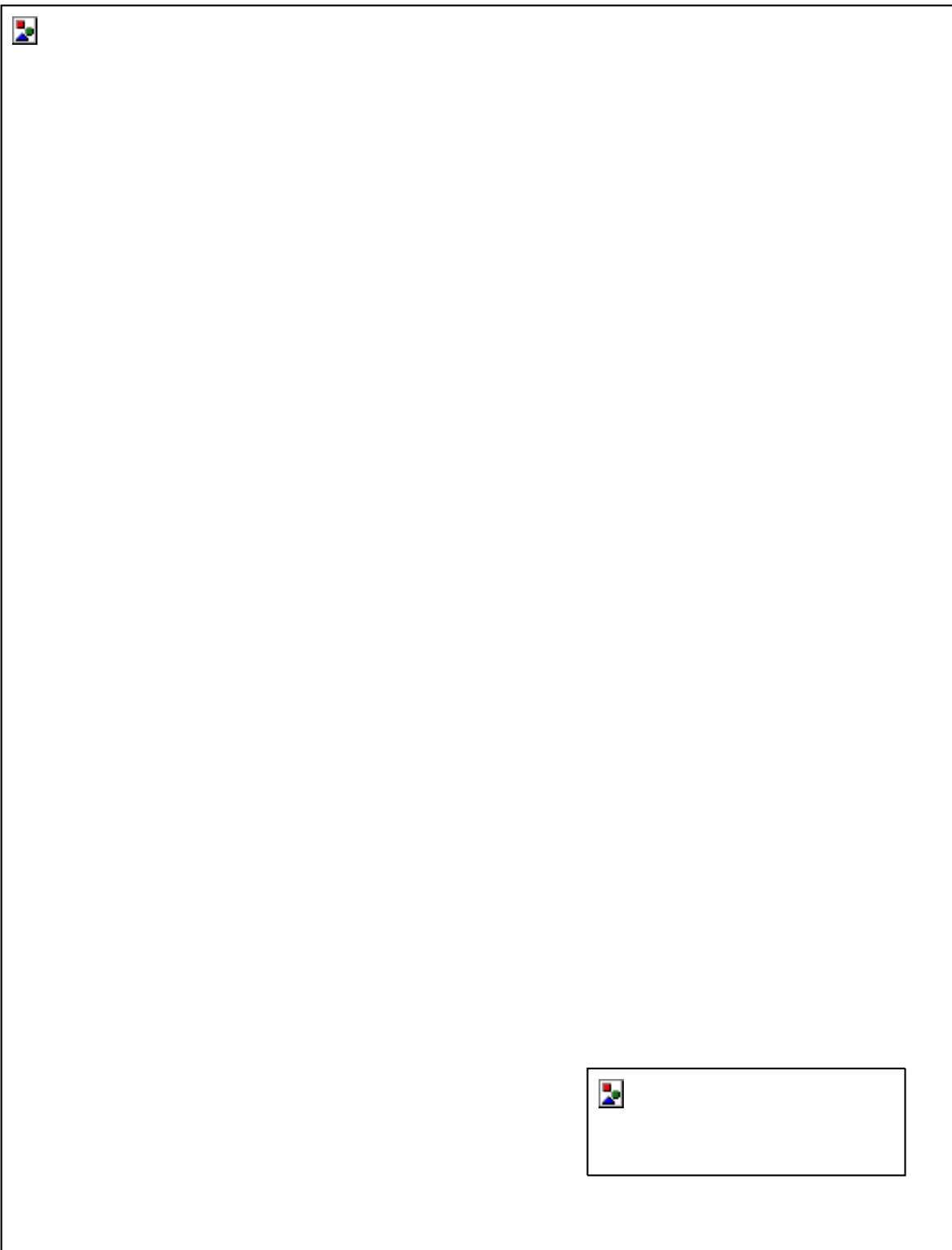
.....
.....
.....
.....

3. ¿Ha escuchado hablar de Chester Barnard y de Elton Mayo?

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

4. ¿Cómo contribuirían en la elaboración de la Estrategia de Gestión Institucional?

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



INFORME FINAL

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%	15%	1%	14%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	6%
2	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	5%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	motivacionbarnard.blogspot.com Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
7	www.monografias.com Fuente de Internet	<1%
8	gestiopolis.com Fuente de Internet	<1%

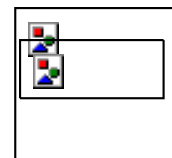




CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

HACE CONSTAR QUE:





Bach. GASTELO TELLO VICENTE

Ha(n) cumplido con adjuntar dentro de su Informe final de Investigación titulado “**ESTRATEGIA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL SUSTENTADA EN LAS TEORÍAS DE ELTON MAYO Y CHESTER BARNARD PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA I.E. ANAXIMANDRO VEGA MATEOLA, DISTRITO DE COCHABAMBA, PROVINCIA DE CHOTA, AÑO 2017**” (expediente N°3994-16/06/2011-VIRTUAL-U.I-FACHSE), presentado para la obtención del **Grado de Maestro, Mención: Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información**; la **CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE SIMILITUD** expedida por el **software de reporte de similitud del TURNITIN** el cual reporta un **índice de similitud del 19%**, el mismo que ha sido revisado y constatado por el(a) **Dr. César Augusto Cardoso Montoya** y por los miembros del jurado según se determina en el Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020) y la Resolución N° 659-2020-R de fecha 08 de setiembre de 2020 que ratifica la Resolución N° 012-2020-VIRTUAL-VRINV, mediante la cual se aprueba la Directiva para la evaluación de originalidad de los documentos académicos, de investigación formativa y para la obtención de Grados y títulos de la UNPRG - Guía de uso del Software de reporte de similitud -TURNITIN.

Se otorga la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que considere pertinente.

Lambayeque, 17 de Junio de 2022

 
Dra. YVONNE DE FÁTIMA SEBASTIANI ELÍAS
DIRECTORA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACHSE

YFSE/EPP.