

UNIVERSIDAD NACIONAL

PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN

CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

Modelo de relaciones interpersonales y el clima organizacional de la institución educativa Nº 86669 "Marcos Yauri Montero". Casapara, Yungay

Presentada para obtener el grado académico de maestra en ciencias de la educación con mención en Investigación y Docencia.

Investigadora: Flores Ramírez, Lucy Esperanza.

Asesor: M.Sc. Cabezas Martínez, Milagros

LAMBAYEQUE – PERÚ

2019

Modelo de relaciones interpersonales y el clima organizacional de la institución educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero”. Cascapara, Yungay



Flores Ram3rez, Lucy Esperanza.
AUTORA



M. Sc. Milagros Cabezas Mart3nez

RESOLUCI3N N° 1123-2022-EPG-VIRTUAL

Lambayeque, 26 de octubre de 2022

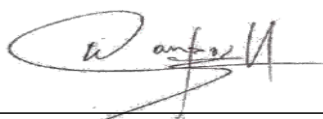
ASESORA

Presentada para obtener el grado acad3mico de maestra en ciencias de la educaci3n con menci3n en Investigaci3n y Docencia.

APROBADO POR:



Presidente del Jurado
Dr. Dante Alfredo Guevara Servig3n.



Secretario del Jurado
Dr. Walter Antonio Campos Ugaz



Vocal del Jurado
M Sc. Juan Carlos Granados Barreto.



Nº 000096



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 11:30 horas del día 11 de Julio del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 1891-2018 UP-D-FACHSE, de fecha 2/4/18 conformado por:

Dr. Dante Guzmán Serruín PRESIDENTE(A)

Dr. Walter Campos Ugaz SECRETARIO(A)

Mg. Juan C. Granados Barreto VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Modelo de Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional de la Institución Educativa N° 8666 "Marcos Yocumanten" Casapapa, Yungay

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Lucy Esperanza Flores Ramirez

Y asesorado por Mg. Isidoro Benites Morales

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 15892014 UP-D-FACHSE, de fecha 10/7/14

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a _____ sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 61 puntos que equivale al calificativo de Regular

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Magister en Ciencias de la Educación con Mención en Investigación y Docencia

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

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
SECRETARIO

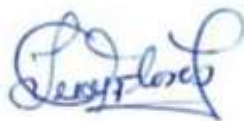
[Firma]
VOCAL

Observaciones: _____

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Flores Ramírez, Lucy Esperanza**, investigador principal y **M.Sc. Cabezas Martínez, Milagros**, asesora del trabajo de investigación **Modelo de relaciones interpersonales y el clima organizacional de la institución educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero”. Casapara, Yungay**, 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 puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, octubre del 2022



Flores Ramírez, Lucy Esperanza.
AUTORA



M. Sc. Milagros Cabezas Martínez
RESOLUCIÓN N° 1123-2022-EPG-VIRTUAL
Lambayeque, 26 de octubre de 2022
ASESORA

DEDICATORIA

A mi familia, por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera
universitaria y a lo largo de mi vida.

A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa,
aportando a mi formación, tanto profesional como ser humano.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente.

Agradezco a los docentes y asesor Mag Isidoro Benites Morales, que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

INDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCION	10
CAPÍTULO I.....	14
1.1. LOS FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS: LA COMPLEJIDAD.....	14
1.2. TEORÍA HOLÍSTICA DE LA REALIDAD.	17
1.3. GESTION EDUCATIVA, CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.	19
1.3.1. Gestión de la Institución Educativa.....	19
1.3.2. Cultura organizacional y clima organizacional.	21
1.3.3. Gestión educativa y la teoría de la inteligencia emocional.	24
1.3.4. Inteligencias múltiples y gestión educativa.	25
1.4. RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	26
1.4.1. Teoría de las relaciones humanas.....	26
1.4.2. Relaciones interpersonales y la gestión educativa.	29
1.4.3. Clima organizacional y las relaciones interpersonales.....	30
CAPITULO II: METODOS Y MATERIALES.....	33
2.1. Metodología de la investigación.....	33
2.1.1. El problema de la investigación.	33
2.1.2. Hipótesis.....	33
2.1.3. Objetivos de la investigación.	33
2.1.4. La población y la muestra.	34
CAPITULO III	35
MODELO DE RELACIONES INTERPERSONALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MARCOS YAURI MONTERO”. ANCASH.....	35
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	35
3.1.1. Descripción.....	35
3.1.2. Componentes.	40

3.2. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	43
3.3. LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES.	46
3.4. MODELADO DE LA PROPUESTA.....	57
3.4.1. Modelo teórico.	57
3.4.2. Modelo práctico.	58
3.4.3. Los resultados del uso de un componente del modelo de relaciones interpersonales.	59
CAPITULO IV: CONCLUSIONES	63
CAPITULO V: RECOMENDACIONES.	64
BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA.....	65
ANEXOS	67

RESUMEN

El recurso más importante en la Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero” es el recurso humano pero este recurso se encuentra afectado por alteraciones en las interrelaciones que ocurre entre ellos. Para poder entender las relaciones entre los seres humanos se debe tomar en cuenta los aspectos de su origen de cada integrante de la comunidad educativa, cada uno de ellos tiene sus propios modelos socio culturales y que lo hace diferente. Entre los integrantes de la comunidad educativa las relaciones interpersonales se han desarrollado, afectadas por un conjunto de desequilibrios o por la presencia de rupturas de estas relaciones. Estas alteraciones afectan todo el trabajo educativo y obliga a la búsqueda de soluciones que contribuyan a garantizar un clima organizacional adecuado y favorable al proceso de enseñanza aprendizaje. Para ejecutar la investigación se ha utilizado diferentes tipos de métodos. Los métodos teóricos permitieron entender el trabajo educativo como un sistema y la gestión de las relaciones interpersonales como uno de los múltiples subsistemas que lo integran. Este conjunto de sub sistemas se influyen e interrelacionan mutuamente. También se han utilizado el método histórico lógico, métodos empíricos y estadísticos. Con la investigación propuso el diseño y aplicación de un modelo de relaciones interpersonales alternativo para buscar el equilibrio en las relaciones interpersonales para contribuir a mejorar el clima organizacional dentro de la comunidad educativa institucional. Por las características especiales de la comunidad educativa se aplicó un prototipo de modelo y los logros iniciales nos muestran que la propuesta resulta favorable para mejorar el clima organizacional de la IE.

Palabras claves: relaciones interpersonales, clima organizacional, Modelo.

ABSTRACT.

The most important resource in Educational Institution No. 86669 "Marcos Yauri Montero" is the human resource but this resource is affected by alterations in the interrelationships that occur between them. In order to understand the relationships between human beings, aspects of their origin must be taken into account by each member of the educational community, each of them has its own socio-cultural models and which makes it different. Among the members of the educational community, interpersonal relationships have developed affected by a set of imbalances or by the presence of ruptures in these relationships. These alterations affect all educational work and require the search for solutions that contribute to guarantee an adequate organizational climate favorable to the teaching-learning process. To execute the research, different types of methods have been used. The theoretical methods allowed to understand the educational work as a system and the management of interpersonal relationships as one of the multiple subsystems that integrate it. This set of sub systems are influenced and mutually interrelated. The logical historical method, empirical methods and statistics have also been used. With the research he proposed the design and application of an alternative model of interpersonal relationships to seek balance in interpersonal relationships to contribute to improving the organizational climate within the institutional educational community. Due to the special characteristics of the educational community, a model prototype was applied and the initial achievements show that the proposal is favorable to improve the organizational climate of the EI.

Keywords: interpersonal relationships, organizational climate, model.

INTRODUCCION

La educación peruana y sus manifestaciones en la Región Ancash enfrentan muchos problemas que afectan los resultados educativos. Los problemas son originados por factores externos y también son originados por factores internos, y cuyo tratamiento dependen de los esfuerzos que se puedan realizar desde los integrantes de la comunidad educativa proceso en el que los maestros tienen especial responsabilidad. La Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero” no es ajena a los problemas de orden nacional y regional, pues aquí también se muestra como en otras instituciones educativas una serie de dificultades que impiden el normal proceso de desarrollo institucional.

Esta institución enfrenta una serie de problemas que van desde su propio modelo que ha devenido en caduco, la carencia de recursos, los modelos curriculares que debe implementar, las relaciones con la comunidad, las relaciones con las instancias superiores de los gobiernos locales, regionales y del Ministerio de Educación. También se enfrenta a las dificultades devenidas de las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa que en razón de sus propios intereses o de pequeños grupos asumen comportamientos conducentes a un clima organizacional inadecuados, de ruptura de relaciones interpersonales, así como de comportamientos que afectan la calidad del servicio educativo que se ofrece a la comunidad.

Los grupos que se han formado por afinidades culturales, ideológicas, de intereses, políticas, etc. han contribuido a que se vaya generando un clima de discrepancias o de enfrentamientos que primero fueron vedados y que luego se muestran abiertos y directos. Esta situación se ha expresado en que frente a determinada situación un grupo se muestra a favor y otras veces en contra. Los intereses de los grupos han conducido a que se apoye o se opongan a las propuestas de las autoridades, esto es tan visible que en determinados momentos se ha indicado que las autoridades tienen sus defensores a quienes se les favorece. Esta polarización es un factor que afecta el desarrollo institucional.

La investigación realizada se ha encaminado al estudio de las relaciones interpersonales y sus implicancias en el clima institucional. Se ha buscado examinar las interrelaciones que se desarrollan en las relaciones de los integrantes de la comunidad y sus implicancias en el

clima de la organización. Se entiende por relación interpersonal a la interrelación entre las personas, que se sustentan en emociones como el afecto, las preferencias, los negocios, las actividades sociales o laborales. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una diversidad de escenarios como la familia, la amistad, el amor, el trabajo, la actividad profesional, las actividades sociales, culturales, religiosas, etc. Constituyen la base de los grupos sociales y de toda organización y de la sociedad misma. Las instituciones en las que las relaciones interpersonales se desarrollan adecuadamente gozan de un ambiente de trabajo en el que los integrantes de la comunidad aportan al desarrollo de la misma y sobre todo alcanzando niveles de satisfacción con el ambiente de trabajo. En aquellas instituciones educativas en las que las relaciones interpersonales están afectadas por desequilibrios se limitan el desarrollo institucional afectándose la estabilidad institucional.

En el proceso de la investigación se han examinado las relaciones interpersonales en la Institución Educativa para ello fue necesario realizar un conjunto de reuniones de trabajo y de entrevistas, así como encuesta de opinión de la comunidad educativa. Es esta actividad se generó reflexiones acerca de las prácticas de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad. Los datos obtenidos en estas actividades se procesaron utilizando métodos deductivo e inductivo. En el primer caso se ha partido de las teorías que pretenden explicar las relaciones interpersonales, la estructuración de la cultura organizacional y luego de examina a partir de la experiencia, la observación de los comportamientos de las personas y las relaciones que esto origina en el desarrollo de la calidad del servicio educativo que se brinda a la comunidad del área de influencia de la Institución Educativa.

En la investigación se han empleado métodos teóricos tales como: el materialismo histórico debido a que contribuye a interpretar los fenómenos de la sociedad humana y el pensamiento de los seres humanos con enfoque objetivo, veraz y transformador. También se utiliza la teoría general de sistemas, esta teoría nos permite entender las relaciones interpersonales como un sistema en el que intervienen un conjunto de componente que se transforman en interrelaciones que constituyen el entramado social y que tienen como salida un determinado clima institucional que a su vez influye en el servicio educativo que se ofrece desde la Institución Educativa. También se utiliza el método histórico - lógico, pues nos ayuda a configurar la investigación histórica en tanto ésta se orienta al conocimiento concreto de los hechos sociales y sus modificaciones a través del tiempo; se

ocupa del pasado del hombre y, si bien es su propósito reconstruir ese pasado, nunca podrá lograrlo plenamente, pero si comprenderlo.

En una institución educativa es fundamental que los miembros de la comunidad educativa, vean a los otros como seres humanos dispuestos a participar en cualquier evento de tipo académico, social, cultural u otro similar, más allá de la rutina del trabajo, es de esta forma como afloraran las relaciones sociales sólidas y estas a su vez permiten obtener niveles de desempeño extraordinarios.

Como resultado de la investigación se contextualiza la utilización de estas teorías a estudio de las relaciones interpersonales dentro la Institución Educativa “Marcos Yauri Montero”, y también se asume una propuesta crítica al modelo de interrelaciones personales actuales que han dado origen a un clima institucional no adecuada para brindar un adecuado servicio educativo a la comunidad.

La materialización del aporte lo constituye el modelo de relaciones interpersonales que contribuya a dotar a la IE de un clima organizacional adecuado que sirva de base para garantizar la calidad del servicio educativo que se brinda a la comunidad local. Esto constituye un elemento fundamental en el trabajo de investigación y constituye el aporte que se ofrece a la IE “Marcos Yauri Montero”.

El estudio de las relaciones interpersonales y el clima institucional en una IE se realiza considerando los aportes que diferentes estudiosos han hecho para los trabajos en las empresas privadas. Casi siempre se ha mirado las relaciones interpersonales en la educación como un área con escasos desequilibrios, partiendo del supuesto de que son relaciones entre maestros, sin embargo, la experiencia nos muestra que los recursos humanos constituyen uno de los de mayor fuente de conflicto en cualquier tipo de empresa.

El presente informe ha sido organizado de modo capitular. En el primer capítulo se describe la problemática en general y la problemática educativa en la Región Ancash, luego se describe la IE “Marcos Yauri Montero”, su problemática y las manifestaciones del problema de la investigación. En el segundo capítulo se trata de los aspectos de las Teorías General de Sistemas, de las relaciones Humanas, de la Gestión de Recursos Humanos, holística de la educación, de las inteligencias múltiples y la inteligencia emocional que

aplicados al problema de la investigación sirven para comprender y para formular la propuesta de nuestro estudio. En el tercer capítulo se presenta la propuesta de modelo de relaciones interpersonales que busca contribuir a crear un clima institucional adecuado, se presentan los fundamentos, los sistemas integrantes del modelo, su representación teórica y práctica, así como algunos datos estadísticos que han sido obtenidos durante el proceso de la investigación.

En la parte final de este informe se presentan las conclusiones, las recomendaciones y los Anexos.

CAPÍTULO I.

COMPONENTES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

En el presente capítulo se presentan los referentes teóricos utilizados en el desarrollo de la investigación. Estos referentes se presentan en cuatro dimensiones: los fundamentos teóricos generales, epistemológicos; la dimensión pedagógica, la dimensión teórica relacionada con la gestión educativa y finalmente la dimensión relacionada con las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

1.1. LOS FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS: LA COMPLEJIDAD.

Para explicar el tema de la complejidad Morín nos dice: “De hecho, no hay fenómeno simple. Tómese el ejemplo del beso. Piénsese en la complejidad que es necesaria para que nosotros, humanos, a partir de la boca, podamos expresar un mensaje de amor. Nada parece más simple, más evidente. Y sin embargo, para besar, hace falta una boca, emergencia de la evolución del hocico. Es necesario que haya habido la relación propia en los mamíferos en la que el niño mama de la madre y la madre lame al niño.

Es necesario, pues, toda la evolución complejizante que transforma al mamífero en primate, luego en humano, y, anteriormente, toda la evolución que va del unicelular al mamífero. El beso, además, supone una mitología subyacente que identifica el alma con el soplo que sale por la boca: depende de condiciones culturales que favorecen su expresión. Así, hace cincuenta años, el beso en el Japón era inconcebible, incongruente”.

Las relaciones interpersonales se reconocen como procesos complejos debido a que en ellos intervienen diferentes interrelaciones y experiencias que se han desarrollado a lo largo de la vida de cada una de las personas que forman parte de la comunidad educativa y en especial del personal docente. Estas interrelaciones se han visto influenciadas por

las condiciones de vida de la comunidad, así como por las influencias que originan los padres de familia y los estudiantes.

Los fundamentos de la teoría de la complejidad.

Las prácticas utilizadas en relación con el estudio de la realidad han sido asumidas como un hecho simple o sencillo lo que no corresponde a la realidad que resulta compleja y que esta realidad es la interrelación de sus componentes complejos.

Cuando se examina la realidad como un proceso complejo, se reconoce las interrelaciones y los vínculos de los fenómenos con el resto de los acontecimientos, que requiere una perspectiva sistémica para su comprensión, interacción, reconocer en él organización. El enfoque de comprender lo complejo no mutila, no reduce, no busca explicar entender la realidad como unidimensional, sino más bien, pluridimensional en el estudio de la realidad.

Los fundamentos o las bases de la teoría de la complejidad se sustentan en:

- 1.1.1. Aporte de tres teorías del siglo XX que permitieron una mejor comprensión de la organización: la teoría de la información, la cibernética y la teoría de sistemas.
- 1.1.2. Los aportes relacionados con la idea de la auto-organización como paso previo a la comprensión de la auto-eco-organización.
- 1.1.3. Aportes acerca del bucle computación/digitación y la complejidad de la investigación.
- 1.1.4. Los aportes de Morín al pensamiento complejo, como los principios dialógicos, de recursión organizativa y hologramático. Estos aportes Morín (2002) los resume en una propuesta denominada los siete principios complementarios e interdependientes para un pensamiento vinculante con el claro propósito de reformar el actual pensamiento.
- 1.1.5. También se debe considerar el rol que está provocando en la complejización del mundo real el surgimiento y desarrollo de las Tecnologías de la Información.

1.1.6. La contextualización de la teoría de la complejidad.

Si contextualizamos este mismo enfoque para el caso de las relaciones interpersonales podemos indicar que el estudio de la misma se debe considerar:

- a) La evolución histórica. El estudio de las relaciones interpersonales, es resultado del desarrollo histórico en el que se empezó a reflexionar o abstraer los procesos del cómo se realiza el proceso de gestión de los recursos humanos como parte de la gestión educativa. Inicialmente la gestión educativa y la gestión de los recursos humanos se realizaba según cómo cada educador los consideraba conveniente, posteriormente se empezó a reflexionar acerca del cómo, luego se encontró diferentes formas que se sistematizaron y se propusieron como prácticas científicas que demostraban ser mejores que otras. Este proceso de cambio en la gestión educativa y de las relaciones interpersonales, no ha concluido, sino que sigue de modo permanente buscando que la gestión sea más útil y se desarrolle de acuerdo con las exigencias del mundo actual.
- b) Los fundamentos epistemológicos de la gestión. La respuesta a la interrogante de ¿cómo se conduce una institución educativa? ¿Cómo se gestionan las relaciones interpersonales? ¿Cómo se utilizan las tecnologías en la mejora de los procesos de comunicación interna en las Instituciones Educativas? Ha encontrado diferentes respuestas que van desde entenderlo como un proceso motivado esencialmente desde fuera hasta un proceso de autogestión.
- c) La influencia socio cultural en el proceso de la gestión de las relaciones interpersonales. Se entiende como un proceso está influenciado directa e indirectamente por los procesos sociales y culturales en que se ubica la Institución Educativa y en el que viven los profesores o estudiantes.
- d) Los criterios del docente. Existe una diferencia entre la relación personal real y las interrelaciones formales que se desarrollan en las instituciones. Los docentes pueden conocer y comprometerse con el uso de determinada práctica formal, sin embargo, en la ejecución del proceso estas prácticas son modificadas de acuerdo a los escenarios y a las respuestas que cada docente propone para cada situación específica.
- e) La exigencia que plantea el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje de las diferentes áreas. Las relaciones interpersonales se influyen por las exigencias de la sociedad, por el tipo de estudiante, de ciudadano que la sociedad requiere. En una época donde la creatividad es un factor que distingue a un

ciudadano de otro las interrelaciones deben responder a estos requerimientos sociales.

- f) Los recursos disponibles para la creación de un ambiente de trabajo adecuado. Es indispensable contar con medios que permitan o que contribuyan a desarrollar un ambiente adecuado en las relaciones interpersonales y en el clima laboral institucional.
- g) Los elementos culturales de los padres de familia. Sobre todo, en el desarrollo de los procesos de aprendizaje, los padres de familia pueden ejercer influencia en los modelos o en el cómo aprender, generalmente sugiriendo que los métodos usados en sus tiempos eran mejor y se busca que los hijos lo utilicen.
- h) Las concepciones de los “especialistas” o de las autoridades educativas. Los especialistas de la DRE o de la UGEL o las mismas autoridades influyen también tratando de que sus experiencias o conocimientos sean aplicados o utilizados por los docentes. Estas prácticas examinan la superficialidad de las relaciones interpersonales.
- i) El uso de los medios tecnológicos. En las diferentes etapas se utilizan diferentes medios tecnológicos buscando contribuir a la mejora de las relaciones interpersonales. Los medios tecnológicos contribuyen en la mejora de las prácticas de comunicación y para la creación de un agradable ambiente de trabajo.

Como aprecia en tema de la gestión de las interrelaciones personales para mejorar la calidad educativa no es simple ni superficial, sino que más bien es el resultado de un conjunto de elementos que se interrelacionan, se influyen y le dan una particularidad al uso de los modelos de relaciones interpersonales.

1.2. TEORÍA HOLÍSTICA DE LA REALIDAD.

Todas las propiedades de un sistema no se pueden explicar de modo separado o aisladas como partes y que puedan ser entendidas como partes separadas o actuando por sí solas. El sistema es un todo y como tal deben ser entendidas cada una de sus partes. Aristóteles en la metafísica escribió "El todo es mayor que la suma de sus partes".

Acerca de la visión holística de la realidad, se encuentran diferentes puntos de vista:

- “Se puede definir como el tratamiento de un tema que implica todos sus

componentes, con sus relaciones invisibles por los cinco sentidos, pero evidentes igualmente. Se usa como una tercera vía o un nuevo enfoque a un problema. El holismo enfatiza la importancia del todo, que es más grande que la suma de las partes (propiedad de sinergia), y da importancia a la interdependencia de éstas”. (Wikipedia, 2016)

La educación holística es una estrategia comprensiva para reestructurar la educación en todos sus aspectos: la naturaleza y el contenido del currículo, la función del maestro, los estudiantes, la manera como el proceso de aprender es enfocado, la estrategia para reestructurar completamente el sistema educativo. La nueva educación aprender y enseñar no tiene la misma importancia, el aprender tiene una importancia mucho mayor que el enseñar, el cual se realiza en el marco del aprender, por eso se habla de un aprendizaje holístico y no de un proceso de enseñanza- aprendizaje.

La nueva visión educativa señala cuatro tipos de aprendizaje que es necesario desarrollar dentro del diseño curricular los cuales son: Aprender a aprender, Aprender a hacer, Aprender a vivir juntos y Aprender a ser. Estos cuatro aprendizajes se reconocen como estratégicos para los seres humanos del siglo XXI, se orientan a cuatro dimensiones como son ciencia, sociedad, ecología y espiritualidad.

La visión holística de la realidad, es una actitud en que aquello que se pone en estudio es visto como un conjunto de partes interdependientes entre sí y donde el investigador debe tratar de considerar la forma en que todas estas partes trabajan y se afectan y condicionan mutuamente en forma simultánea. De allí que se diga que la visión holística considera al fenómeno estudiado como un todo. Lo contrario de la visión holística es la visión atomista, donde las cosas se estudian parte por parte, aclarando cómo funciona cada parte y cuál es su aporte al todo. La visión holística de la sociedad, es una posición filosófica acerca del conocimiento y de la ciencia y es opuesta a la visión atomista (a partir de la física newtoniana) que ve a la sociedad compuesta de partes --reales o conceptuales-- completamente independientes unas de otras y en el que el todo no es más que la suma de las partes.

La institución educativa examinada desde la teoría holística obliga a entenderla como un todo, como la integración de todos sus componentes y de las interrelaciones que se originan entre estos componentes. Las relaciones personales implican ser comprendidos en su totalidad, como la integración de sus componentes y de las interrelaciones que ocurren a

partir de las interacciones que entre cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.

Cuando los principios holísticos son aplicados a la educación, la escuela empieza a funcionar como un sistema vivo, en movimiento, en transformación permanente, con emergencias y disipaciones, como una comunidad de aprendizaje, porque los sistemas vivos son por naturaleza comunidades de aprendizaje. Las relaciones de las personas son los que aportan los elementos constituyentes del clima institucional. Este clima institucional debe contribuir a desarrollar mejores aprendizajes en los estudiantes, el aprender tiene una importancia mucho mayor que el enseñar, el cual se realiza en el marco del aprender, por eso se habla de un aprendizaje holístico y no de un proceso de enseñanza-aprendizaje.

La nueva visión educativa señala cuatro tipos de aprendizaje que es necesario desarrollar los cuales son: Aprender a aprender, Aprender a hacer, Aprender a vivir juntos y Aprender a ser. Estos cuatro aprendizajes se reconocen como estratégicos para los seres humanos del siglo XXI, se orientan a cuatro dimensiones como son ciencia, sociedad, ecología y espiritualidad. Es conveniente indicar que estos aprendizajes son los identificados en la actualidad pero que de ninguna manera limitan o impiden reconocer nuevas formas de aprendizaje.

1.3. GESTION EDUCATIVA, CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

1.3.1. Gestión de la Institución Educativa.

A partir de la segunda mitad del siglo pasado en Estados Unidos se empieza a utilizar el término «gestión educativa»; en la década del setenta, se hace lo mismo en el Reino Unido y es a partir de los ochenta que se empieza a utilizar este mismo término en América Latina. La gestión educativa busca “importar” y aplicar los principios generales de la gestión de empresas al campo específico de la educación. El contenido de lo que se entiende como gestión educativa responde tanto a los fundamentos de la gestión, así como a la cotidianidad de su práctica en el campo de la actividad educativa en las diferentes instancias organizativas.

La gestión educativa está directamente relacionada con una dimensión política en supráctica, no sólo por los fundamentos teóricos sino por la relación directa que existe entre el sector educativo y los gobiernos que conducen el aparato estatal, donde el Ministerio es un componente o uno de sus sub sistemas. La gestión se le entiende como «una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada». Dicho de otra manera, la gestión es «la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea».

Peter Senge (1993), en *La quinta disciplina*, define el aprendizaje como «[...] el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr». El aprendizaje es visto así no sólo como una elaboración personal, sino como algo que se constituye y verifica en la acción. Por lo tanto, la gestión de una organización en tanto proceso de aprendizaje continuo es vista también como un proceso de aprendizaje que se orienta a la supervivencia de ella mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

Surge la necesidad de diferenciar los términos «gestión» de «administración» educativa. *Gestión* es un concepto más genérico que *administración*. La práctica de la gestión va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que proceden del centro. Las personas con responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración —como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos— no es lo que ocurre en las situaciones reales.

En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial: dado que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos, el contexto interno —o al menos parte de él (los estudiantes)— tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se presenta en otras organizaciones.

Por eso resulta fundamental considerar las relaciones interpersonales que ocurren en el sistema de la Institución Educativa. La gestión implica trabajar con personas que corresponde por lo menos a dos generaciones diferentes con modos de ver el mundo, la vida, el futuro diferente y hasta contradictorios. En el Ministerio de Educación del Perú se

establece que la gestión educativa corresponde a tres componentes, la gestión administrativa, la gestión institucional y la gestión pedagógica.

1.3.2. Cultura organizacional y clima organizacional.

Vivimos una de las épocas más dinámicas en las organizaciones sociales, la escuela debe asumir este reto desafiante e incorporar estos cambios en su esencia. Sin embargo, en el sector educación se encuentra mucha resistencia al cambio a lo desconocido. En la globalización la mejor institución es aquella que funciona y la mejor manera en la que las empresas deben organizarse, es asumiendo nuevos paradigmas.

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. En este sentido se entiende por cultura organizacional como un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control que interactúan para producir normas de comportamiento. De ahí que una adecuada cultura organizacional puede contribuir a dar significado a las actividades educativas. La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento y cumple con varias funciones importantes como son: transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social, ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

La cultura organizacional, es un patrón de supuestos básicos compartidos, que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida. Por lo tanto, es enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (Edgar Schein. 1992)

También se define como

“un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que, en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio” (Fleury, 1989:22)

La garantía de la calidad del servicio educativo y el desarrollo de la competitividad de las instituciones educativas dependen de diferentes factores, entre ellos; las características de la administración y de los directivos, la capacidad tecnológica instalada, las innovaciones realizadas y sobre todo la calidad del personal. El estudio de la cultura organizacional constituye un campo de la investigación, considerado como una variable que se busca explicar en el análisis organizacional. Desde el punto de vista teórico y práctico se estima que el mejoramiento de la cultura organizacional contribuye a mejorar la competitividad y la calidad del servicio educativo. La cultura organizacional juega un papel importante en las instituciones educativas.

Cuando nos referimos a las Instituciones educativas implica prestarles atención fundamental a los recursos humanos, a los grupos humanos que la integran, y estos grupos con sus pensamientos y sus propios modelos de entender el proceso educativo y su responsabilidad en la era de la globalización. La exigencia más importante para los recursos humanos en las organizaciones es la de cambiar permanentemente. El cambio asociado a la eficacia resulta un binomio fundamental en las organizaciones de la era de la globalización. La eficacia se entiende como una aptitud o poder para alcanzar un efecto deseado. La eficacia en la gestión del cambio social está íntimamente relacionada con el nivel de conocimiento científico que se tiene del ámbito del cambio.

Para estudiar el cambio se han considerado los siguientes aspectos:

- 1.3.2.1. Lo que se busca modificar. El ámbito que abarca el estudio es el estudio de las relaciones interpersonales en la escuela.
- 1.3.2.2. Los procesos del cambio. El modelo que se busca utilizar en la transformación.
- 1.3.2.3. Los agentes del cambio. Los integrantes de la comunidad educativa y los grupos en los que se encuentran organizados.
- 1.3.2.4. Los factores del cambio. Aquí se toman en cuenta el clima organizacional y la calidad del servicio educativo.
- 1.3.2.5. El lugar donde se produce el cambio: en la Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero”. Cascapara, Yungay.

Estos cinco aspectos constituyen los criterios considerados para intervenir en la realidad educativa. El docente debe ser el elemento participativo activo en el cambio, trabajado más de forma proactiva que reactiva. En la Institución Educativa se deben tomar en cuenta además de las teorías del aprendizaje a las teorías de las organizaciones. Con respecto a las teorías del aprendizaje, el constructivismo brindó fundamentos para la propuesta de dejar a los establecimientos y a los docentes buena parte de las decisiones en términos curriculares, permitiendo de esta forma un proceso de aprendizaje basado en las experiencias acumuladas tanto por los estudiantes como por el equipo docente. Con respecto a la gestión educativa se debe orientar a transformarlas en redes, responsables de decisiones destinadas a mejorar las relaciones interpersonales, el clima institucional y la calidad educativa.

En el modelo organizativo repensar las estructuras organizativas que resulten adecuadas a la época y a las exigencias para generar cambios en la actuación y gestión pedagógica del personal y lograr más efectividad en la formación de los estudiantes. Sin embargo, es conveniente reconocer que los cambios en el modelo organizativo son dependientes a la normatividad establecida por el Ministerio de Educación

También el clima institucional ha sido descrito, desde el punto de vista ecológico, como la relación que se establece entre el entorno físico y material de la institución y las características de las personas o grupos; así mismo se ha considerado para esta descripción el sistema social, esto es, las interacciones y relaciones sociales.

Para clarificar aún más la definición del clima institucional, hacen la siguiente caracterización: (a) es un concepto globalizador, que alude al ambiente de la institución; (b) es un concepto multidimensional, determinado por distintos elementos estructurales y funcionales de la organización; (c) las características del componente humano constituyen variables de especial relevancia; (d) tiene carácter relativamente permanente en el tiempo; (e) influye en el logro de distintos objetivos académicos y de desarrollo personal; (f) la percepción de las personas constituye un indicador fundamental de la aproximación al estudio del clima. (Coronel y otros. 1994, p.362).

Finalmente, es importante señalar que el estudio del clima social escolar puede centrarse en la institución y, en este caso, se puede hablar del clima institucional; pero también dicho

estudio puede centrarse en los procesos que ocurren en micro espacios al interior de las instituciones, como el aula de clases.

De lo manifestado se puede entender que, debido a que las personas son el eje central de las relaciones, los comportamientos que éstas adopten en situaciones particulares de interacción pueden, en algunos casos, obstaculizar las relaciones interpersonales y en otros, favorecerlas. En todo caso, si las relaciones se establecen sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la acogida, la participación y la autonomía entre otras y sobre la base del diálogo, de la valoración positiva de los demás y de sí mismo, así como de la confianza, el clima de la institución será positivo y gratificante; pero, si las relaciones en la institución están sentadas sobre la base de actitudes negativas, como la competitividad, la intolerancia y la frustración, el individualismo, la falta de tacto, las reacciones airadas y sin control, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para asumir los propios errores, entonces el clima de la institución será negativa.

1.3.3. Gestión educativa y la teoría de la inteligencia emocional.

El concepto de Inteligencia Emocional, tiene a nuestro parecer un claro precursor en el concepto de *Inteligencia Social* del psicólogo Edward Thorndike (1920) quien la definió como "*la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas*".

Asimismo, para Thorndike, además de la inteligencia social, existen también otros dos tipos de inteligencias: la abstracta –habilidad para manejar ideas- y la mecánica- habilidad para entender y manejar objetos-.

El término inteligencia emocional fue popularizado por Daniel Goleman, en su célebre libro: *Emotional Intelligence*, publicado en 1995. Goleman, psicólogo norteamericano estima que la inteligencia emocional se puede organizar en cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

Socialmente el concepto de inteligencia emocional es adecuado para fomentar el espíritu de superación y de trabajo de los ciudadanos.

Al igual que ocurre con la lectura o con las matemáticas, por ejemplo, la Vida emocional constituye un ámbito —que incluye un determinado conjunto de habilidades— que puede dominarse con mayor o menor pericia. Y el grado de dominio que alcance una persona sobre estas habilidades resulta decisivo para determinar el motivo por el cual ciertos individuos prosperan en la vida mientras que otros, con un nivel intelectual similar, acaban en un callejón sin salida. La competencia emocional constituye, en suma, una meta-habilidad que determina el grado de destreza que alcanzaremos en el dominio de todas nuestras otras facultades (entre las cuales se incluye el intelecto puro). Existen, por supuesto, multitud de caminos que conducen al éxito en la vida, y muchos dominios en los que las aptitudes emocionales son extraordinariamente importantes. En una sociedad como la nuestra, que atribuye una importancia cada vez mayor al conocimiento, la habilidad técnica es indudablemente esencial. (Daniel Goleman)

1.3.4. Inteligencias múltiples y gestión educativa.

Muchos autores consideran a la inteligencia como una habilidad básica que interviene decididamente en el desempeño de las tareas de índole cognoscitivo. La evidencia a favor de esta posición proviene de estudios correlacionales de las pruebas de inteligencia, los cuales han motivado el hecho de que algunos autores la definan basándose en la medición del coeficiente intelectual (CI)

Las últimas teorías en psicología sobre la multiplicidad de las inteligencias, elaboradas por el profesor Howard Gardner (1993) y sus colaboradores del proyecto Zero de la Escuela Superior de Educación de Harvard, dejan atrás la concepción casi única de la inteligencia. Hasta hace poco sólo eran evaluadas y potenciadas la inteligencia lógico-matemática y la lingüística (test de Binet). A diferencia de esta concepción, la teoría de las Inteligencias Múltiples IM entiende la competencia cognitiva como un conjunto de habilidades, talentos y capacidades mentales que se llaman «inteligencias». Gardner propuso la teoría de inteligencias múltiples (TIM) según la cual existen al menos siete clases de inteligencias: lingüística, musical, espacial, lógico-matemática, corporal-cinestésica, interpersonal e intrapersonal.

Gardner define la inteligencia como la “capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas”.

Primero, amplía el campo de lo que es la inteligencia y reconoce lo que se sabía intuitivamente: “que la brillantez académica no lo es todo”. A la hora de desenvolverse en la vida no basta con tener un gran expediente académico. Hay gente de gran capacidad intelectual pero incapaz de, por ejemplo, elegir ya bien a sus amigos; por el contrario, hay gente menos brillante en el colegio que triunfa en el mundo de los negocios o en su vida personal. Triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo se utiliza un tipo de inteligencia distinto. No mejor ni peor, pero sí distinto. Dicho de otro modo, Einstein (científico) no es más ni menos inteligente que Michael Jordan (deportista), simplemente sus inteligencias pertenecen a campos diferentes.

Segundo, y no menos importante, Gardner define la inteligencia como una capacidad. Hasta hace muy poco tiempo la inteligencia se consideraba algo innato e inamovible. Se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar ese hecho. Tanto es así que en épocas muy cercanas a los deficientes psíquicos no se les educaba, porque se consideraba que era un esfuerzo inútil. Definir la inteligencia como una capacidad la convierte en una destreza que se puede desarrollar. Gardner no niega el componente genético, pero sostiene que esas potencialidades se van a desarrollar de una u otra manera dependiendo del medio ambiente, las experiencias vividas, la educación recibida, etc. Ningún deportista de élite llega a la cima sin entrenar, por buenas que sean sus cualidades naturales. Lo mismo se puede decir de los matemáticos, los poetas, o de la gente emocionalmente inteligente. Debido a eso, según el modelo propuesto por Howard Gardner todos los seres humanos están capacitados para el amplio desarrollo de su inteligencia, apoyados en sus capacidades y su motivación.

1.4.RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

1.4.1. Teoría de las relaciones humanas.

La Teoría de la Relaciones Humanas también denominada como escuela humanística de la administración, surge como una necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente; gracias también, a la idea de desarrollar las llamadas ciencias humanas y las ideas de la filosofía Pragmática de John Dewey, la Psicología dinámica de Kurt Lewin y la experiencia y conclusiones de Hawthorne. La teoría nace en los Estados Unidos de Norteamérica, constituyéndose como

un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración, su propulsor es el científico australiano George Elton Mayo (1880 – 1949). Esta teoría se origina en realidad por la necesidad de alcanzar una completa eficiencia en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, y, como una consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en las experiencias de Hawthorne.

Es necesario puntualizar que *GEORGE ELTON MAYO*, inició un nuevo pensamiento basado en el concepto del hombre social. La gente no trabajaba por el ambiente que se vivía dentro de las empresas y fábricas, más bien, trabajaban por las relaciones sociales con sus compañeros.

Mayo pensó que un empleado satisfecho, con un espacio laboral mejorado, generaría más producción. Sin embargo, esto no era suficiente para los cambios que esperaban. Se necesitaban tomar en cuenta otras variantes para conseguir este tipo de producción como el salario, los grados de interés, la cultura y estructura organizacional. Entonces, pensó en el hombre como un ser sociable, quien se relaciona y establece relaciones y vínculos con los demás. Uno de los fines que trataba de lograr era, además del incremento de la producción, el control de lo informal dentro de las relaciones interpersonales de los empleados. Si creaba espacios de convivencia dentro de las empresas, se crearía, al mismo tiempo, un espacio de inclusión y, por ende, un sentido de pertenencia.

Por otro lado, esta teoría da paso a una comunicación bilateral, una retroalimentación y a las relaciones interpersonales. Además, presenta unas normas de cómo debe ser un jefe o gerente para con sus empleados, es decir, cómo debe acercarse a ellos y tratar de formar un EQUIPO de trabajo. Y, es necesario distinguir entre equipo y grupo. Un equipo es una sociedad que trabaja en conjunto y se apoyan mutuamente en las labores que realizan; en cambio, un grupo es una unión donde se delegan tareas concretas.

Las relaciones interpersonales en la IE (y fuera, de ella) constituyen un papel un factor fundamental para desarrollar un clima institucional adecuado y una educación de calidad. Es necesario comprender lo que representa una relación interpersonal correcta con los compañeros de trabajo o con los integrantes de la comunidad educativa.

El proceso más elemental para alcanzar una sana interacción humana es la que se conoce como la caricia psicológica. Es una forma de hacer saber a la otra persona que nos hemos percatado de su presencia. Este reconocimiento generalmente abarca una cierta dosis de aprobación. El saludo es la caricia psicológica más común.

Una caricia psicológica desarrolla a cada persona y puede ser una expresión verbal o física. Cuando estos saludos (o caricias psicológicas) son correspondidos, se habla de *ritos psicológicos* o de *saludos preliminares* (el intercambio social que se lleva a cabo antes de hablar sobre asuntos laborales o de negocios). Antes de "irse al grano".

El término "caricia psicológica" connota un contacto íntimo, como el que se le imparte a un infante que es acariciado, pellizcado, o al que se le dan palmaditas.¹ Como adultos, generalmente no vamos repartiéndoles estas demostraciones de cariño a otros adultos (excepto en el campo deportivo). En la Institución Educativa, la mayoría de las caricias psicológicas ocurren por medio de la comunicación verbal o el lenguaje corporal. Ejemplos pueden incluir ademanes, sonrisas, miradas de comprensión, apretones de manos, saludos verbales (tal como *hola, cómo estás*), invitar a disfrutar una bebida o incluso un envío de flores.

Las caricias psicológicas físicas también pueden incluir el poner una mano en el hombro, codo o espalda de otra persona. Tales gestos pueden comunicar más interés y amistad en algunos casos, pero desafortunadamente también pueden causar molestias o malentendidos.

Recibir atención es una gran necesidad humana. Muchas veces las personas prefieren atención negativa a ser ignoradas. Trate usted de imaginar lo incómodo que se sentiría al encontrarse con un compañero de trabajo o con un amigo que no ha visto por varios días, y no saludarlo con palabras o gestos. El trato opuesto a la caricia psicológica es actuar como si la persona no existiera y "hacerle el vacío", "o darle la espalda".

Hay más diferencias dentro de los mismos individuos de cualquiera nación que de una nación a otra. La educación, posición social, religión, personalidad, afiliación política, las experiencias pasadas, el afecto mostrado en el hogar y un sinnúmero de otros factores afectan la conducta humana y la cultura.

1.4.2. Relaciones interpersonales y la gestión educativa.

Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida, como las que se dan con nuestros padres, nuestros hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas, intercambiamos formas de sentir y de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales Cada uno de nosotros tiene el derecho de elegir con quién se relaciona, cómo y cuándo. Tenemos también el derecho de esforzarnos para que nuestra relación con los demás sea lo mejor posible, sin perder nuestra dignidad. Todos los seres humanos desarrollamos un conjunto de relaciones en las que expresamos nuestras formas de pensar, las maneras de actuar y nuestros sentimientos. Estos están presentes en todas las relaciones que desarrollamos. Están presentes en las relaciones familiares, amicales, laborales, etc.

La relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie.

Las relaciones interpersonales, se refiere a la percepción que tienen las personas respecto al grado en que se ayudan y apoyan mutuamente y en que sus relaciones son respetuosas y consideradas; (Toro, ob. cit.) Las relaciones interpersonales también se refieren al trato o la comunicación que se establece entre dos o más personas; son muy importantes en las

instituciones escolares, puesto que durante la actividad educativa se produce un proceso recíproco mediante el cual las personas que se ponen en contacto valoran los comportamientos de los otros y se forman opiniones acerca de ellos, todo lo cual suscita sentimientos que influyen en el tipo de relaciones que se establecen. (Texeido Saballs y Capell Castañar, 2002).

García Requena (1997), indica que “las relaciones interpersonales se plantean en términos de las distintas posturas que adoptan las personas con respecto a otras próximas” (p. 2) y agrega que éstas se refieren, a las actitudes y a la red de interacciones que mantienen los agentes personales. Pueden presentarse actitudes positivas como: cooperación, acogida, autonomía, participación, satisfacción; pero también se puede observar actitudes de reserva, competitividad, absentismo, intolerancia y frustración, que producen una corriente interna, explícita o no, de deseos, aspiraciones e intereses corporativos y personales.

Las personas se relacionan esperando reciprocidad, dando y recibiendo, escuchando y siendo escuchados, comprendiendo y siendo comprendidos, siendo honestos, aceptándonos, ayudándonos, reconociendo potenciales, protegiendo. En este proceso de relacionarnos cumplen un papel muy importante la comunicación y el desarrollo de la autoestima personal.

1.4.3. Clima organizacional y las relaciones interpersonales.

Referirse al clima institucional supone tener en consideración el ambiente socio cultural en el que la institución educativa desarrolla sus actividades esto considera, los factores físicos, elementos personales, funcionales y los elementos culturales, sociales de los diferentes grupos humanos, el entorno social, las relaciones entre todos integrantes de la comunidad educativa. Cada uno de estos sub sistemas o grupos humanos aporta lo propio a las relaciones interpersonales y de grupo dentro de la Institución Educativa.

Las relaciones interpersonales son parte de una interacción recíproca entre dos o más personas, se convierten en relaciones sociales cuando estas se producen en grupos y que regulan comportamientos dentro de las instituciones educativas pero que a la vez estas relaciones se someten a las normas o leyes que rigen el funcionamiento de las mismas. En las relaciones interpersonales interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a un tema de importancia y compartirla con el

resto de la gente. Esta comunicación o carencia de ella se ve reflejada, para beneficio o perjuicio, en la organización que se dé en una institución o en cualquier situación cotidiana.

Las relaciones dentro de la institución contribuyen al clima o ambiente de trabajo que se convierte en uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio. Las relaciones dentro de la institución, dependen de la cultura de cada uno de sus integrantes enuncia que están llenas de incertidumbre, jamás sabremos si éstas son auténticas, sólidas y abiertas. Las relaciones interpersonales surgen de una afinidad de personalidades. Las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución educativa contribuyen a crear situaciones que favorecen o afectan negativamente el clima institucional, esto se agrava cuando los cargos directivos se encuentran en constante cambio o el personal directivo se le rota permanentemente o asumen los cargos en condición de encargados. Cuando en una IE existe rotación de directivos, las relaciones con los mismos, resulta complicada y en ocasiones hasta imposible, ya que su sentido de pertenencia para con la institución, es casi inexistente, sin mencionar que algunos de ellos han llegado por imposición de autoridades superiores y en casos más extremos, por haber sido removidos por problemas personales y laborales.

El inadecuado sistema de comunicación al interior de la IE así como la rotación de autoridades, los cambios de personas, las limitaciones de recursos, etc son entre otros factores que contribuyen a un ambiente social que se ve reflejado en el clima institucional, el cual repercute en la organización, el desempeño docente, la toma de acuerdos, seguimiento de las acciones realizadas, etc. El clima institucional es fundamental para el buen funcionamiento de la IE, esto se da promoviendo un ambiente favorable y de compañerismo, adecuados sistemas de comunicación, promoviendo la confianza, la solidaridad, etc entre los integrantes de la comunidad educativa.

De todo lo indicado en el capítulo se concluye que las relaciones interpersonales, el clima institucional constituyen sistemas que integrados en el sistema educativo constituyen factores que aportan a un adecuado servicio educativo. Las relaciones interpersonales están influenciadas por un conjunto de componentes sociales que pueden contribuir favorable o desfavorablemente en el servicio educativo. Es importante considerar los aportes de la

teoría de sistemas, de las inteligencias múltiples y para la comprensión de las relaciones interpersonales, la cultura organizacional y el clima institucional.

Para una adecuada comprensión de las relaciones interpersonales es necesario utilizar teorías epistemológicas que nos permiten comprender la realidad educativa y las relaciones interpersonales como un sistema y comprenderlo holísticamente formando parte de la gestión educativa, de la comunicación, de los esquemas culturales que tienen cada uno de los integrantes de la comunidad educativa y que todo ello influye en clima institucional que es base para garantizar una adecuada calidad del servicio educativo.

CAPITULO II: METODOS Y MATERIALES

2.1. Metodología de la investigación.

Se entiende como metodología al estudio que se ha realizado de métodos a utilizar en el proceso de la presente investigación. La investigación se asume como aplicada, porque va orientada a resolver un problema específico.

2.1.1. El problema de la investigación.

¿De qué manera un modelo de relaciones interpersonales contribuirá a mejorar el clima institucional en la Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero”? Cascapara, Yungay?

2.1.2. Hipótesis.

Si se aplica el modelo de relaciones interpersonales entre el personal docente, entonces es posible mejorar el clima organizacional de la institución educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero”. Cascapara, Yunga, en el 2016.

2.1.3. Objetivos de la investigación.

Aplicar un modelo de relaciones interpersonales que contribuya a mejorar el clima organizacional en la institución educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero”. Cascapara, Yungay en el año 2016.

Los objetivos específicos:

- Diagnosticar y describir los patrones de relaciones interpersonales y el clima organizacional entre los miembros de la comunidad educativa de la institución educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero”. Cascapara, Yungay
- Proponer y forjar un modelo de relaciones interpersonales que pueda servir como base para el normal desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje de la institución educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero”. Cascapara, Yungay
- Aplicar las propuestas establecidas dentro del marco de las estructuras y características

organizacionales a fin de formar un sistema interdependiente altamente dinámico.

- Monitorear y evaluar el uso del modelo de relaciones interpersonales y sus implicancias en el clima organizacional

2.1.4. La población y la muestra.

La población muestral está constituida por 15 docentes de diferentes.

De lo señalado en este capítulo se concluye que la problemática educativa muestra deficiencias en las relaciones interpersonales y clima organizacional y que tiene su base en el desarrollo de prácticas de gestión inadecuadas, en el modelo educativo que muestra muchas deficiencias, en una práctica educativa transmisora. Un papel importante juega las relaciones interpersonales que a nivel de los docentes están afectadas por un conjunto de factores que impiden que se cuente con una integración del personal docente y se superen las prácticas individualistas.

En la Institución Educativa “Marcos Yauri Montero”. Cascapara, Yungay, las relaciones interpersonales están afectadas por las limitaciones en el liderazgo directivo, en el dominio de las prácticas individualistas, en la formación de grupos con intereses diferentes y hasta contradictorios, en la desconfianza, etc y todo repercute negativamente en la práctica docente.

CAPITULO III

MODELO DE RELACIONES INTERPERSONALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MARCOS YAURI MONTERO”. ANCASH.

En el presente capítulo se presenta el modelo de relaciones interpersonales, su descripción, fundamentación, sus componentes, su modelado tanto a nivel teórico como operativo, también se presentan los datos obtenidos con la aplicación de un pre y pos test.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

3.1.1. Descripción

La vida de las personas transcurre participando en distintos grupos humanos, en estos grupos cumplen diferentes roles y funciones, realizan actividades y aprenden, estos aprendizajes contribuyen con el adecuado desenvolvimiento de las personas dentro de la sociedad. Uno de estos grupos que resulta muy importante en la vida de cada una de las personas es la Institución Educativa, en ella los adultos transmiten a las nuevas generaciones (niños y jóvenes), las formas de comportamiento. Las instituciones educativas cumplen con diferentes funciones dentro de la sociedad: formalizan las normas de comportamiento social. La educación peruana en la época actual está siendo objeto de transformaciones y el modelo educativo que se quiere utilizar no siempre es comprendido ni por la comunidad educativa ni por la sociedad en su conjunto. Estas incomprensiones originan o contribuyen a que se presenten diferentes tipos de problemas, uno de ellos, se expresa en las diferencias y hasta contradicciones entre los profesores. Se alteran las relaciones interpersonales y se afecta el clima organizacional por lo que es necesario plantear medidas que eliminen o reduzcan los efectos negativos de este problema.

La educación en la Región Ancash es objeto de diversas críticas y censuras por la baja calidad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, por la deserción escolar y los

nieves de repitencia, por la desactualización de la formación de docentes, por las prácticas de los directivos, también se cuestiona mucho la utilidad de lo que se enseña. Las críticas en las que se señalan los errores de la educación son difundidas por los diferentes medios de comunicación y con ello se va generando una opinión que no favorece la tarea educativa que realizan los maestros en las diferentes Instituciones Educativas regionales.

En este contexto la gestión institucional debe tener un enfoque proactivo para responder a los cambios que acontecen en nuestra sociedad y los directivos educacionales deben dirigir el cambio y, de especial importancia, con la participación activa de los profesores. Lo anterior implica necesariamente realizar los esfuerzos necesarios hasta lograr que los profesores trabajen colaborativamente en un clima de relaciones interpersonales de confianza.

El Modelo de Relaciones Interpersonales para mejorar el Clima organizacional de la Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero” en Cascapara, es el resultado de una investigación que se ejecutó buscando proponer una posible solución a los conflictos que producían al interior de la institución educativa. Se considera que las formas como se desempeñan los maestros en la Institución Educativa contribuyen a que los estudiantes asuman como normal las inadecuadas formas de actuar que tienen los docentes. La formalización de los procesos de socialización, que ocurre en la IE, incorpora prácticas de relaciones interpersonales alteradas de los docentes que los estudiantes asumen como normales.

La propuesta del modelo implica la creación del mismo de forma colectiva, con la participación de todos o de la mayoría de los integrantes de la comunidad educativa en su concepción y desarrollo. La propuesta se diseña en tres momentos:

- **Promoción de la propuesta.** Es la etapa inicial de la propuesta, se busca promover la reflexión sobre las formas o prácticas de las relaciones interpersonales y sus implicancias en el clima organizacional en la Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero”. Las prácticas de las relaciones interpersonales en el seno de la Institución Educativa caracterizan la vida institucional y se interrelaciona con el proceso de

enseñanza aprendizaje, así como el comportamiento y las formas de vida optadas por cada uno de los estudiantes.

Se considera esta primera etapa, como es muy importante, pues de la forma como se implementó se garantiza la aceptación o rechazo de la propuesta. En esta etapa además de reflexionar se buscó que los docentes desarrollen su conocimiento en el tratamiento de sus relaciones personales.

Fue necesario hacer participar al grupo y lograr cierto nivel de compromiso, para compartir la elaboración de la propuesta, así como para ejecutarla y realizar los monitoreos que se consideren convenientes. Las actividades que se tengan que realizar deben ser desarrolladas de tal manera que se garantice el compromiso de la comunidad educativa para integrar las relaciones y generar modificaciones en esas interrelaciones.

El diseño de la propuesta prioriza impulsar el respeto de los valores, de la cultura, acompañada de los sustentos teóricos y complementada con acciones prácticas.

- **Planificación del modelo.** El diseño del modelo es una tarea compartida por todos los integrantes de la comunidad educativa. En esta etapa se promueve el desarrollo de la participación de la comunidad educativa para diseñar por lo menos tres modelos que se integran: el modelo de Institución Educativa, un modelo de docente y un modelo de estudiante. Para cada uno de ellos se deben proponer sus características y exigencias, esos modelos deben ser los referentes de los maestros, de los estudiantes y la imagen que ofrece la institución educativa a la comunidad.

La planificación del modelo es un proceso que consiste en construir la imagen de lo que se quiere lograr como Institución Educativa. Esta imagen de Institución Educativa, incluye la comprensión del proceso educativo en el presente, así como las tendencias en las que se desarrolla este proceso y lo que deberá ser la Institución dentro de varios años. En la etapa de la globalización los procesos educativos no deben ser mirados solo a nivel de

la Región o del país sino a nivel de todo el mundo, por lo que en el proceso del diseño se consideró incorporar una visión global de la propuesta.

Estos modelos tienen como referencia los modelos 2.0 que se desarrolla en el mundo actual condicionado por el desarrollo de nuevas prácticas educativas surgidas a partir de las influencias del desarrollo tecnológico.

El modelo 2.0 se caracteriza por:

- ✓ El uso de internet en el que cada usuario puede interactuar, opinar, sobre los contenidos que se divulgan y lo hace en cualquier momento y desde cualquier lugar y también puede examinar los puntos de vista de otras personas que participan de la red social.
- ✓ Las formas de uso que dan a estas tecnologías cada una de las generaciones de los seres humanos, la generación Z caracteriza por sus integrantes son más emprendedoras, están disconformes con lo que existe, y están siempre conectados. La generación Z incluye a las personas nacidas entre 1994 y 2010, luego vienen los nacidos después de 2010 a los que se les denomina la generación T, (generación táctil) estos siempre conectados.
- ✓ Se caracterizan por interactuar directa y de modo permanente con los dispositivos, y para ello solo utilizan sus dedos. También integran lo público y lo privado, internet es algo “natural”, si por algún motivo se interrumpe el servicio lo asumen como algo inhabitual. Además, se caracterizan por ser personas que tienen como forma predominante el trabajo colaborativo.
- ✓ El modelo 2.0 se fundamenta en el dominio de ideas sobre un mundo que emerge a partir del desarrollo tecnológico, el desarrollo pedagógico centrado en el estudiante y aprendizaje, en el desarrollo de la curiosidad (investigación, imaginación e innovación), el auto aprendizaje y el aprendizaje colaborativo entre estudiantes y profesores, integración en las redes de comunicaciones en un mundo globalizado, el intercambio de experiencias como producción de saberes, etc.

-Cien piensan mejor que uno, tema que también revierte en la gestión del conocimiento. -Vivimos, por otra parte, en un “mundo groundswell” en el que el consumidor (hoy prosumidor) tiende a situar la confianza como el primer criterio de sus decisiones de consumo. Cosas como las comunidades, de conocimiento para lo primero o de consumidores para lo segundo, son las que pueden ayudarnos a resolver estas necesidades y seguir siendo competitivos.”
(Dolors Reig, 2015)

- **Programa de capacitación y sostenibilidad de la propuesta.** Esta etapa se orienta a impulsar en los docentes la sostenibilidad de la propuesta a partir de su desarrollo personal y profesional mediante su participación en programas de capacitación continua, mediante diplomados, realización de estudios de segunda especialidad y estudios de Maestría con la participación de Universidades regionales y nacionales. La propuesta incorpora la creación de procesos necesarios para garantizar la continuidad del mismo.

Esto ha implicado que en esta primera etapa del modelo se interviene con un programa de sensibilización y luego se avanza a la promoción de un proceso reflexivo conducente al diseño del modelo de relaciones interpersonales.



La idea fundamental de nuestra propuesta es que necesariamente en las instituciones educativas en general, deben existir nuevas formas de gestión educativa, donde los miembros de la comunidad educativa enfatizen un sentido de colaboración y confianza

entre cada uno de los indicados miembros. Para lo cual es indispensable que el personal docente y directivo desarrolle su autovaloración y autoestima personal. Se plantea transformar las instituciones educativas de la provincia, a partir de la experiencia en la Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero” - en organizaciones de aprendizaje donde los docentes se sientan formando parte de una comunidad profesional, de equipos de trabajos, y que el clima institucional, reflejo de las relaciones humanas, sea agradable para toda la comunidad educativa.

Como las personas son el eje central de las relaciones, entonces los comportamientos que éstas adopten en situaciones particulares de interacción pueden, en algunos casos, obstaculizar las relaciones interpersonales y en otros, favorecerlas. En todo caso, si las relaciones se establecen sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la acogida, la participación y la autonomía entre otras y sobre la base del diálogo, de la valoración positiva de los demás y de sí mismo, así como de la confianza, el clima de la institución será positivo y gratificante; pero, si las relaciones en la institución están sentadas sobre la base de actitudes negativas, como la incompetencia, la intolerancia y la frustración, el individualismo, la falta de tacto, las reacciones airadas y sin control, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para asumir los propios errores, entonces el clima de la institución será negativa. Promover el desarrollo de actitudes positivas tiene que ser un proceso sistemático, resultado de un compromiso consciente de todos los integrantes de la comunidad educativa.

De todos los problemas mencionados hemos seleccionado los referidos con las relaciones interpersonales y el clima organizacional, teniendo claro que en el proceso de la gestión intervienen un conjunto de elementos interrelacionados. Las relaciones interpersonales que se desarrollan en los ambientes de trabajo siempre están afectadas o condicionadas por actitudes personales y eso influye en el clima institucional, y se proyecta en la imagen institucional, en los logros de aprendizaje y forman parte de la consolidación de los valores que los estudiantes traen de familia.

3.1.2. Componentes.

En los tres momentos que se desarrollará la propuesta se realizarán diferentes actividades. La propuesta considera integrar acciones de capacitación, de comunicación y de

integración de los miembros de la comunidad educativa, todas estas actividades orientadas al mejoramiento de las relaciones interpersonales en la comunidad educativa. La propuesta empieza buscando desarrollar la autoestima de los docentes, el desarrollo del liderazgo y el mejoramiento de las comunicaciones entre el personal docente.

A. Actividades de sensibilización.

Talleres de relaciones humanas, el propósito es reflexionar en relación con la situación actual de las relaciones humanas y sus implicancias en la calidad del ambiente de trabajo y del servicio educativo que se brinda en la IE N° 86669 “Marcos Yauri Montero” de Cascapara, Yungay.

Publicaciones impresas.

Realizar publicaciones de boletines informando de las actividades que se realizan orientadas a mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional. Estas publicaciones buscan promover la mejora de las relaciones interpersonales y comprometer la participación docente. Se crea el boletín mensual de la Institución Educativa.

Grupos de interés para el interaprendizaje. Fortalecer la organización de los diferentes grupos de docentes interesados en el interaprendizaje. Actualmente estos grupos funcionan, pero se requiere ser mejorados y desarrollados.

Uso de redes sociales. Organizar por lo menos un grupo virtual, en el que deben participar los docentes de la Institución Educativa, este grupo se debe crear en una red social. Se busca mantener informados e interrelacionados a todos los integrantes de la comunidad educativa.

B. Programas de capacitación formal

Estudios de Segunda especialidad. El propósito de estos estudios es garantizar el proceso de formación de directivos para la Institución Educativa, así como para mejorar el desempeño en áreas específicas del trabajo docente.

Diplomados, con el propósito de compartir información y conocimientos relacionados con el desarrollo de la ciencia de la educación y las tendencias del desarrollo social y económico de la globalización y sus implicancias en el tipo de servicio educativo que se brinda en la IE.

C. Actividades para promoción y comunicación.

Incentivos. Instaurar premios o incentivos para los docentes. Dentro de estos incentivos se considera:

Resolución de felicitación para los docentes que no faltaron a clases.

Resolución de felicitación para el docente “Mejor amigo”.

Reuniones informativas periódicas. Con el propósito de informar a las actividades institucionales, así como para proponer sugerencias de parte de los docentes-

Boletín, con el propósito de informar sobre las actividades que se realizan en la Institución Educativa. Se publicará un boletín cada tres meses.

Redes sociales., se busca que los docentes participen en grupos de las redes sociales en los que se mantengan informados en tiempo real.

D. Actividades de integración.

Actividades deportivas. Con el propósito de promover el deporte entre los integrantes de la comunidad educativa.

Actividades sociales. Con el propósito de desarrollar relaciones sociales en el personal docente. Dentro de estas actividades se consideran: Reuniones por los cumpleaños de cada docente.

E. Perfiles.

Se discutirá con los integrantes de la comunidad educativa, tomando como referencia el modelo 2.0, para definir los protocolos de desempeño que se espera para alcanzar:

Modelo de Institución educativa para el siglo XXI al que debe aspirar la Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero” en Cascapara, Yungay de Ancash.

Modelo de docente para el siglo XXI que labora en la Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero” en Cascapara, Yungay de Ancash.

Modelo de estudiante para el siglo XXI que estudia en la Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero” en Cascapara, Yungay de Ancash.

3.2. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

La propuesta es concebida como un sistema, con sus componentes esenciales, como los de entrada, las transformaciones y los resultados que se le denomina clima organizacional.

El modelo propuesto es el sistema de las relaciones interpersonales, que como entrada se consideran el conjunto de desequilibrios que se manifiestan actualmente, así como el conjunto de potencialidades que cada uno de ellos tiene, estos factores deben influenciarse mediante el programa de intervención que prioriza actuar sobre los componentes internos de cada uno de los docentes se puede generar modificaciones en el clima institucional. En los factores internos se espera influenciar en la inteligencia emocional de los docentes, se busca desarrollar la capacidad para reconocer sentimientos propios y los de otros docentes, así como las formas de utilización actual. Como se sabe Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar entorno a cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

Sobre las emociones Goleman ha indicado:

"Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad".
(Goleman, 2009)

El entendimiento del clima institucional parte por entenderlo como un proceso cuyo estudio requiere de una mirada multidimensional y por lo mismo ha sido materia de debate entre diferentes investigadores desde los años sesenta. Se le considera como el conjunto de las características relativamente permanentes en una organización que influyen la conducta de sus integrantes, uno de los primeros autores sobre este tema, define el clima organizacional como “un concepto integral relacionado con la calidad del medio total dentro de una organización” (Taiguri, 2009)

El “clima” en una institución educativa, se integra con muchos “microclimas”, los mismos que se originan en diferentes contextos pero que interactúan y coexisten entre ellos. Por ejemplo, el clima de los estudiantes, o el clima de los profesores en su conjunto, el clima de los profesores y sus estudiantes amigos, el clima de los estudiantes varones y el clima de las estudiantes mujeres, de los profesores varones, de los profesores femeninos, etc. Estos microclimas son los que realmente conforman lo que se conoce como clima institucional, el cual actúa como elemento mediador entre los objetivos y los procesos, con los resultados obtenidos en la institución.

Conocer el proceso Institución Educativa obliga a una mirada holística de la misma, pero también es necesario conocer las particularidades de los microclimas específicos, ese conocimiento permitirá diseñar programas de intervención dirigidos a modificar el clima en la línea deseada.

Según Fernández Díaz y Asensio Muñoz, el concepto de clima institucional lo describen con las siguientes características:

1. Es un concepto globalizador que indica el tono o ambiente del centro educativo.
2. Es un concepto multidimensional: influido por distintos elementos institucionales, tanto estructurales o formales, como dinámicos o de funcionamiento.
3. Las características del componente humano constituyen variables de especial relevancia en la definición del clima de un centro escolar. El estilo de liderazgo es una de las más importantes.
4. Representa la “personalidad” de una organización o institución.
5. Tiene un carácter relativamente permanente en el tiempo.
6. Determina el logro de distintos productos educativos: rendimiento académico, satisfacción, motivación, desarrollo personal, etc.
7. Dentro de la institución pueden diferenciarse, además del clima general del centro, distintos microclimas, atendiendo a contextos específicos.
8. La percepción del medio por los integrantes del centro, constituye un indicador fundamental en la aproximación al estudio del clima.
9. La naturaleza del clima institucional posibilita su evaluación, diagnóstico, intervención y en consecuencia, su continuo mejoramiento.

Con el fin de abarcar el concepto de clima institucional, Taiguri considera las siguientes dimensiones generales:

1. Variables ecológicas. Características físicas y materiales de la institución educativa. Dentro de esta categoría, diferentes autores han estudiado variables tales como la antigüedad de los edificios escolares, los materiales utilizados en la construcción, el tamaño de la Institución, la estructura organizativa, la decoración y cuidado de las clases y de los espacios, la organización de los asientos y colocación de la clase, etc., en relación con el clima.
2. Variables del medio. La dimensión social relacionada con: la presencia y características de personas y grupos dentro del medio escolar. Dentro de esta categoría en lo que se refiere a centros educativos, los componentes básicos son los profesores y los alumnos, aunque en algunos estudios se han incluido también características de los directores y otros miembros de la gestión. Los investigadores se han ocupado de variables como la ética, la estabilidad y la

formación del profesor, su experiencia docente, la ética del alumno, la conducta del director, la composición del grupo de estudiantes, etc.

3. Variables del sistema social. Modelos de interacciones y relaciones de las personas y grupos dentro del centro. Dentro de este grupo se han estudiado las relaciones e interacción en general, la participación en la toma de decisiones, el grado de implicación, la posibilidad de realizar actividades escolares, la libertad de los alumnos para utilizar el edificio, las oportunidades para el éxito del alumno en actividades extracurriculares, el grado de cohesión, el énfasis en la participación de los diferentes actores como parte de la institución.

4. Variables de cultura. Incluye los sistemas de valores, creencias, estructuras cognitivas de los grupos, etc. Variables comprendidas en esta categoría son entre otras: la implicación del profesor para la mejora del rendimiento, el énfasis en el trabajo en equipo y competitividad individual, el nivel de expectativas de los profesores y el equipo directivo respecto a los alumnos, la aplicación de premios, castigos y de las normas, el consenso entre profesores y equipo directivo sobre el currículum y su operación, las relaciones de apoyo, la orientación a la tarea, la claridad de objetivos, la competitividad, etc.

Considerando estos aportes la propuesta se centra en el desarrollo de componentes internos de la persona, como el desarrollo de auto estima y el auto reconocimiento de barreras afectivas y emocionales de los docentes como referentes para iniciar la intervención que modifique las prácticas de las relaciones humanas actuales.

3.3. LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

La propuesta de intervención, para apoyar la creación del modelo de relaciones interpersonales, incorpora la realización de Talleres con la participación de los docentes de la Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero” en Cascapara, Yungay de Ancash.

Taller N° 1.

“Taller La concertación y Jornadas de integración: herramientas del desarrollo

Institucional”

Fundamentación:

Este taller nos permitirá capacitar y fortalecer tanto a los profesores como a los espacios de concertación y participación ciudadana, dos herramientas necesarias para mejorar el desarrollo local, ya que por medios de la concertación se mejora las relaciones docentes-estudiantes- directivos, y la planificación ayuda a direccionar con más claridad los objetivos y metas que se quiere alcanzar que se plasman en el Proyecto de Desarrollo Institucional, orientado al fortalecimiento de las instancias organizativas de la Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero” en Cascapara, Yungay de Ancash.

Objetivos

Esta actividad tiene por objetivo promover:

- a) La concertación en los diferentes grupos humanos como un medio de comunicación y como instrumento de dialogo, y negociación indispensable para mejorar la calidad del servicio educativo en la institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero” en Cascapara, Yungay de Ancash.
- b) Incentivar la planificación mediante la elaboración y aplicación de los diferentes documentos de gestión, como medio para direccionar el logro de sus objetivos, y normatividad administrativa que les permita conocer y asignar funciones y responsabilidades a los miembros de la comunidad educativa.

Análisis temático:

La comunicación: Definición, Componentes y momentos para la comunicación, actitudes para comunicarse, principios de la comunicación, Importancia de la comunicación y la comunicación en el desarrollo institucional.

La Planificación: Definición, ventajas de hacer planificación, Instrumentos de la Planificación: reglamento y Plan de trabajo.

Desarrollo metodológico

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos, para cada tema propuesto:

Etapas del Taller	Acciones
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	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	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.

Bibliografía utilizada en el taller:

<http://www.cocrear.com/publica.html> (Anexo N° 1)

Taller N° 2.

MEJORANDO EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Resumen.

La comunicación es esencial para mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa, N° 86669 “Marcos Yauri Montero” en Cascapara, Yungay de Ancash, a través de ella se puede compartir esperanzas, sentimientos, ideas. La comunicación es la clave para que los gestores mejoren los tipos de supervisión, las relaciones de dependencia, los sistemas de incentivos, el apoyo social, la interacción con los demás, entre otros.

Fundamentación.

El taller de comunicación y consenso se basa en la Teoría del Clima Organizacional (Likert), la Teoría Motivacional (Maslow) y los aportes de la Programación Neurolingüística. A través de estas teorías se propone mejorar el clima organizacional a través del acuerdo de las ideas contradictorias.

Objetivo.

Mejorar el clima organizacional a través de la comunicación y el consenso entre el personal que labora en la Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero” en Cascapara, Yungay de Ancash.

Análisis temático.

Dinámica: “Conversaciones asertivas”

Objetivo

Desarrollar habilidades para conversar asertivamente en grupo.

Descripción

El facilitador explica los objetivos del ejercicio y da una breve plática sobre las habilidades para conversar en grupo.

Posteriormente distribuye una hoja de las habilidades para el círculo de conversación, un lápiz y una tarjeta con tópico a cada participante.

Divide al grupo en subgrupos pequeños de siete a diez miembros cada uno y les explica que durante los siguientes veinte minutos los participantes:

Hablarán con los participantes de su equipo, pero sólo hablarán sobre el tema escrito en la tarjeta o sobre los temas que los demás introduzcan.

Practicarán las habilidades enumeradas en la hoja de habilidades por lo menos una vez.

Mantendrán grupos de seis a siete participantes durante toda la duración de la actividad, esto es, si uno o dos miembros de un grupo se reúnen con otro grupo, uno o dos miembros de ese grupo (al que acaban de integrarse) deberán interrumpir su conversación al instante para reunirse con el grupo de donde provienen esos dos participantes.

El facilitador contesta cualquier pregunta y supervisa la dinámica.

Al término de la actividad el facilitador pide a los participantes que formen grupos de cuatro o cinco miembros para discutir sobre las siguientes preguntas:

¿Cuál de las habilidades de la conversación practicó? ¿Cuál fue la más fácil? ¿Cuál fue la más difícil?

¿Cuáles palabras o formas de actuar descubrieron, que puedan hacer más eficaz las habilidades para conversar?

El facilitador les pide que hagan un resumen y compartan los resultados de la discusión y presenten los resultados.

Al término de la actividad el facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Dinámica: “Mi estilo de comunicación”

Objetivo.

Que los participantes identifiquen su estilo de comunicación.

Descripción.

El facilitador coloca en el centro del salón una serie de objetos e instrumentos musicales y les solicita a los participantes tomen uno de ellos.

El facilitador dirige a los participantes para que realicen diversas conversaciones rítmicas utilizando los objetos.

Al término de la actividad, el facilitador guía un proceso de reflexión sobre la vivencia.

Dinámica: “Buscando el Consenso”**Objetivo.**

Identificar conductas eficaces en la búsqueda del consenso en trabajos de grupo.

Descripción.

El facilitador explica los objetivos del ejercicio. Cada participante recibe una de las formas de trabajo escogido por el facilitador. La tarea es clasificar los temas de acuerdo a las instrucciones del formato. Los participantes deben trabajar en forma independiente durante esta fase.

Se forman subgrupos y se le pide a cada uno que clasifique los temas por consenso. Debe haber un acuerdo sustancial (no necesariamente unánime) para la puntuación asignada a cada tema.

Se establecen tres reglas principales durante esta fase:

No se obtendrá promediando.

No se obtendrá por votación o por “mayoría”.

No habrá “tratos de caballeros”.

El facilitador presenta a los participantes varias sugerencias sobre cómo se puede lograr el consenso:

- ✓ Deben evitar argumentar buscando ganar como individuos. Lo que es “correcto” es el mejor juicio colectivo del subgrupo como un todo.
- ✓ Los conflictos acerca de las ideas, las soluciones, las predicciones, etc., deben servir como ayuda y no como un estorbo en el proceso de búsqueda del consenso.
- ✓ Los problemas se resuelven mejor cuando los miembros del grupo, en forma individual, asumen su responsabilidad tanto de escuchar como de ser oídos, de modo que todos estén incluidos en la decisión.
- ✓ Las conductas para reducir la tensión, pueden ser útiles si no se liman asperezas con anticipación durante un conflicto sin sentido.
- ✓ Cada participante tiene la responsabilidad de monitorear el desarrollo del trabajo, así como el de iniciar el proceso de discusión, cuando el trabajo es poco efectivo.
- ✓ Los mejores resultados fluyen de la fusión de la información lógica y emocional. Los juicios de valor sobre lo que es mejor, incluyen sentimientos de los participantes acerca de la información y el proceso de toma de decisión.

Al término de la actividad los subgrupos se reúnen en sesión plenaria para mostrar sus resultados. Si hubo respuestas “correctas” se ponen a la vista de todos.

El facilitador guía un proceso para que el grupo analice la fase de búsqueda del consenso, empleando las siguientes preguntas:

- ¿Qué conductas ayudaron a buscar el consenso?
- ¿Qué conductas lo dificultaron?
- ¿Qué modelos de toma de decisiones se presentaron?
- ¿Cuáles fueron las personas que más influyeron?
- ¿Cómo descubrió el subgrupo sus fuentes de información y cómo las utilizó?

Desarrollo metodológico

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Etapas del Taller	Acciones
Introducción	<p>Motivación.</p> <p>Comunicación de los objetivos de la reunión.</p> <p>Repaso y/o control de los requisitos.</p>
Desarrollo	<p>Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</p> <p>Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</p> <p>Evaluación formativa del progreso de los participantes.</p> <p>Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</p>
Conclusión	<p>Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</p> <p>Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</p> <p>Síntesis del tema tratado en la reunión.</p> <p>Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</p> <p>Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</p>

Material de trabajo para el Taller:

Conversando. (Anexo N° 2)

Taller N° 3.

TALLER DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

En tiempos de cambio, quienes están dispuestos a aprender heredarán la tierra, mientras que los que creen que ya saben se encontrarán hermosamente equipados para enfrentarse a un mundo que dejó de existir.

Eric Höffer

Resumen.

El taller está diseñado para ser una experiencia de apertura y de aprendizaje, que te permita descubrir o re-descubrir importantes aspectos tuyos, brindarte herramientas para que puedas desenvolverte en situaciones que hasta hoy te resultaban incómodas o difíciles de sobrellevar y, por último, que sea un camino para conocerte y amar la persona que eres.

Para ello, se ha elegido especialmente las distintas áreas y habilidades que nos resultan fundamentales para aprender a lograr nuestros objetivos, para relacionarnos efectiva y afectivamente con nosotros mismos y con los otros, y para obtener la serenidad, la paz interior o el encuentro contigo mismo, como cada uno de nosotros prefiera llamarlo.

Es nuestro deseo que puedas disfrutar plenamente de esta experiencia y que ella te permita descubrir que todo lo que necesitas está dentro tuyo. Mis mejores deseos para que puedas recorrer tu propio camino.

Fundamentación.

El taller se fundamenta en la necesidad de tratar los temas personales y de la configuración del ser individual, para ello es necesario utilizar los aportes que nos ofrece la Programación Neurolingüística (PNL)

Este taller es un espacio para reflexiona, aprender, comprometerse. Revisar creencias y descubrir nuevas formas de hacer y de ser.

Metodología.

La metodología del Taller se basa en la vivencia, la investigación y la indagación. Compartiremos diferentes recursos, aportes y visiones; centrados en el respeto, la aceptación y la humildad.

Sobre la base de distintas corrientes, el taller apunta al desarrollo de habilidades que permitan mejorar la calidad de vida de las personas, incluyendo en ésta no sólo el logro de objetivos, y el desarrollo de la tan fundamental efectividad, sino también la pretensión de establecer mejores relaciones interpersonales en todos los ámbitos de nuestra vida; extendiéndose desde nuestro círculo más íntimo hasta nuestro más amplio ámbito laboral.

Objetivos.

- Manejarte efectiva y afectivamente en las relaciones personales y profesionales.
- Lograr vivir con mayor efectividad y bienestar.
- Cambiar las creencias limitantes que te impiden alcanzar objetivos y sueños.
- Modificar hábitos que te resultan nocivos para tu bienestar e intereses.

Contenido temático.

- a. ¿En qué lugar nos ubicamos? El desarrollo de las relaciones. Expectativas, necesidades personales. Pautamos nuestros objetivos respecto al taller. ¿En qué quiero que me ayude?
- b. Pedir y dar ayuda (limitaciones y beneficios). La meditación: fines y beneficios. El desarrollo de las relaciones. La relación con nosotros mismos. La dependencia.
- c. Ejercicio: los prejuicios. Mi relación con los otros: fortalezas y debilidades.
- d. El contacto con los otros. Algunas pautas para relacionarnos mejor.
- e. Algunos modos de hallar serenidad. La meditación: fines y beneficios. La importancia de decir No. La postergación y la falta de disciplina.
- f. Ejercicio: Los debes y los deberías. Trabajo sobre las emociones. ¿Qué hábitos me impiden concretar mis proyectos? La importancia de vivir aquí y ahora.

Material de consulta. (Ver Anexo N° 3).

Taller N° 4.

TALLER DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA.

Objetivos: Organizar grupos de docentes mediante del trabajo colegiado, desarrollando y compartiendo prácticas exitosas.

Fortalecer el trabajo colegiado, la capacitación para el uso de recursos y materiales lúdicos en la sesión de aprendizaje, mediante la sensibilización para involucrar y garantizar la permanencia de los maestros en círculos de interaprendizaje.

Líneas de acción.

1. Dialogo reflexivo

Se estima que la reflexión docente sobre su práctica constructiva para la mejora de los aprendizajes contribuye a que los docentes de la Institución Educativa N°86669 Marcos Yauri Montero reflexionen sobre su desempeño para que reorienten sus prácticas pedagógicas. En consonancia con el Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD); el ejercicio de la docencia exige una “actuación reflexiva”, lo que a su vez supone “una relación autónoma y crítica” de acuerdo a los saberes que se requieren para actuar y tomar decisiones en cada contexto. En este sentido se trata de desarrollar procesos de diálogo reflexivo permanentes entre el acompañante y el docente acompañado, pero que están orientados a lograr que luego se transformen en una práctica del docente consigo mismo como recurso de autoaprendizaje.

En consecuencia, el dialogo reflexivo contribuye a establecer relaciones en el proceso de enseñanza aprendizaje, los logros y las necesidades que se presentan. El diálogo reflexivo es fundamental para para el desarrollo de la competencia del juicio crítico, la actitud crítica, el aprendizaje por descubrimiento, el desarrollo de capacidades, saberes y por lo tanto la autoformación y del desarrollo profesional docente.

2. Habilidades sociales.

Se definen como el conjunto de comportamientos admitidos por la sociedad “que permiten expresar sentimientos, deseos, opiniones, derechos, etc., de forma tal que no afecta a terceras personas. Como consecuencia una relación positiva con los demás tanto a corto como a largo plazo. Estas pueden ser manifestadas a través de la conducta verbal y/o lenguaje corporal. Peñafiel Pedro” (Peñafiel, 2011) a.

Las habilidades sociales son conductas evidentes de “pensamientos y emociones, que nos permite mantener relaciones interpersonales asertivas, y hacer respetar nuestros derechos y no nos impidan lograr nuestros objetivos. Además, manifiesta que son normas que nos

permiten relacionarnos con otras personas, en forma tal, que consigamos beneficios y un mínimo de consecuencias negativas, tanto a corto como a largo plazo y concluye que la persona socialmente hábil busca su propio interés, teniendo en cuenta los intereses y sentimientos de los demás, y cuando entran en conflicto trata de encontrar, soluciones satisfactorias para ambas partes” (Roca, 2014)

En conclusión, “las habilidades sociales implican una serie de variables entre las cuales se encuentran: asertividad, empatía, competencia social, auto concepto, etc. que en conjunto nos remiten a una relación interpersonal positiva”.

3.4. MODELADO DE LA PROPUESTA.

En esta parte se incluyen las representaciones gráficas del modelo teórico y del modelo operativo de la propuesta.

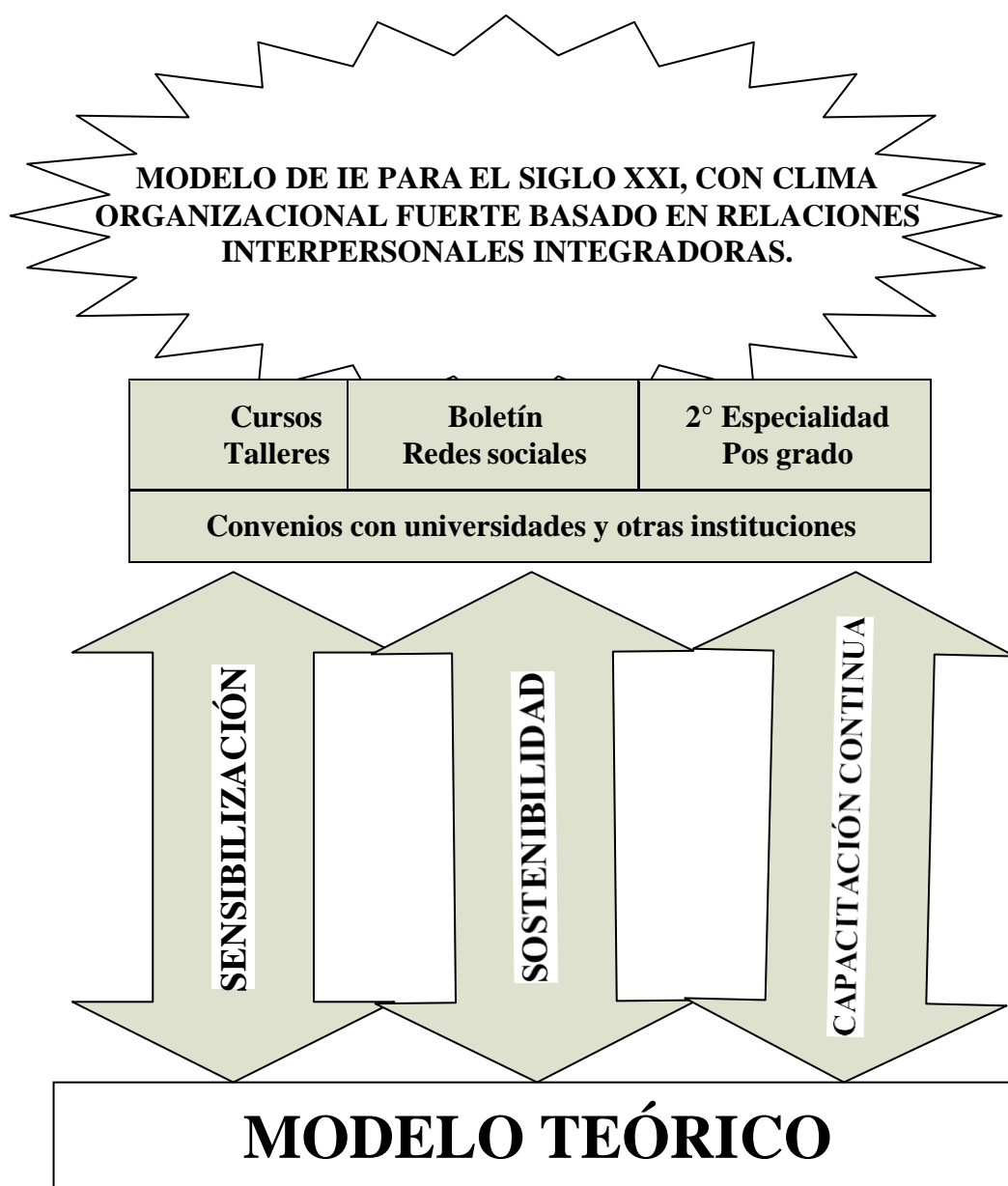
3.4.1. Modelo teórico.

A través del diagrama siguiente podemos representar el modelo teórico de la propuesta:



3.4.2. Modelo práctico.

En esta figura se representa el modelo en su funcionamiento, integra tres momentos con orientaciones precisas para cada momento: a) Sensibilización, buscando la participación de toda la comunidad educativa, b) El diseño de un modelo alternativo en el que deben participar todos los integrantes de la comunidad educativa, y c) Desarrollo de las actividades de sostenibilidad que permitan darle continuidad a la propuesta.



3.4.3. Los resultados del uso de un componente del modelo de relaciones interpersonales.

Durante el desarrollo de los Talleres se pudo constatar que inicialmente la asistencia fue limitada pero que luego se fue incrementando. En el último Taller se logró la participación de 15 de los 17 integrantes de la comunidad educativa. Para saber los cambios logrados se aplicó una encuesta a todo el personal, se logró disponer de 15 encuestas resueltas y que garantizaban la veracidad de las respuestas. Estas modificaciones corresponden a un aspecto del modelo de relaciones interpersonales que se sustenta en una modificación en la percepción que los docentes tienen del clima organizacional en el que trabajan,

Los resultados de las encuestas aplicas a los docentes, se aprecian en la tabla siguiente:

Tabla N° 3
Resultados sobre la percepción del clima organizacional antes y después.

	Acerca de mi trabajo		Relaciones interpersonales y de trabajo		Liderazgo		Sobre la organización		Satisfacción en el trabajo		La comunicación interna		Total	
	Antes	Despu es	Antes	Despu es	Antes	Despu es	Antes	Despu es	Antes	Despu es	Antes	Despu es	Antes	Despu es
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Media	7,20	13,47	8,53	14,13	9,27	15,33	9,93	14,80	8,87	15,27	8,47	14,73	52,27	87,73
Mediana	7,00	13,00	9,00	15,00	9,00	15,00	10,00	15,00	8,00	14,00	8,00	14,00	54,00	88,00
Desviación estándar	2,40	1,73	2,75	2,10	2,12	1,88	1,16	1,26	3,23	2,43	1,77	1,53	6,94	4,85
Varianza	5,74	2,98	7,55	4,41	4,50	3,52	1,35	1,60	10,41	5,92	3,12	2,35	48,21	23,50
Suma	108	202	128	212	139	230	149	222	133	229	127	221	784	1316

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Lo que se aprecia en esta tabla se resume en:

- ✓ Se ha aplicado el instrumento de recojo de datos a 15 profesores integrantes de la comunidad educativa.
- ✓ Se han realizado observaciones en seis indicadores: acerca de mi trabajo, relaciones interpersonales y de trabajo, liderazgo, sobre la organización, satisfacción en el trabajo y la comunicación interna.

- ✓ Las medidas de tendencia central muestran un cambio importante, en los valores totales este cambio es del 63%
- ✓ Las medidas de dispersión se han reducido en alrededor del 30%

Los niveles de logro en los cambios de las relaciones interpersonales y sus implicancias en el clima organizacional se aprecian en el cuadro siguiente.

Table N° 4.
Niveles de logro en las relaciones interpersonales.

Relaciones interpersonales	Antes	Después
1 – 6 Bajo	3	0
7 – 12 medio	12	4
13 – 17 alto	0	11
Total	15	15

Como se aprecia la información presentada en esta tabla nos muestra un cambio importante, pero también se puede inferir que los docentes tienen un alto nivel de interés por el cambio.

Los docentes participantes han dado aportes, que se son:

- La actitud autocrítica, lo que resulta muy valioso e importante. Implica que el desarrollo de los Talleres ha servido para motivar en los docentes una reflexión sobre sus estilos de relacionarse con sus compañeros de trabajo y con ello se abre la posibilidad de realizar un cambio que beneficiará a toda la comunidad educativa.
- La relación de un modo de actuar con aspectos internos de la persona. Entonces se reconoce que las maneras de actuar de las personas corresponden a los componentes personales internos, la estructura psicológica y social y por lo tanto la responsabilidad de cambio es también individual.
- El reconocimiento de que en la Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero”, debe asumirse un comportamiento diferente al que se tiene en otros grupos. Implica diferenciar el tipo de interacción que se cada profesor debe asumir

en su centro de trabajo, las interrelaciones personales en el campo laboral son diferentes a las que la misma persona desarrolla en otros ambientes.

- Las formas de cambio y las posibilidades de reunirse con sus compañeros de trabajo. Estas formas se relacionan con el reconocimiento de que su práctica de interrelación en el trabajo era igual que en otros grupos y se le reconoce como equivocada, cambio que también se expresa en la apertura a participar en las reuniones de trabajo con sus compañeros de trabajo.
- El inicio de la recuperación de la confianza entre los integrantes de la comunidad educativa. La confianza mejora la interrelación entre los integrantes de la comunidad educativa y favorece el desarrollo colectivo.
- La mejora del estado de ánimo, sentirse mejor ayuda a compartir lo mejor de cada personal, a ser más sociable y colaborador.
- El cambio iniciado, aunque sea muy pequeño pero que es el inicio de una nueva práctica en las interrelaciones humanas.
- El reto de buscar ser mejor, es el inicio de un compromiso consigo mismo, de un compromiso con su autodesarrollo.

Otros aportes expresados por los docentes fueron:

- La noción de ser un típico trabajador comprometido con el cumplimiento de su jornada de trabajo sin importar el ambiente de trabajo o el clima organizacional, empieza a cambiarlo por la opción de aportar en la mejora del clima o del ambiente de trabajo en la Institución Educativa.
- Antes el Profesor sentía que la mejor forma de sentirse bien es estando fuera de la institución, lo que los desligaba de la problemática institucional, ahora ese pensamiento empieza a modificarse por el compromiso que asume para con la institución.
- Reconocer el centro de trabajo como un ambiente de familia y donde los estudiantes tienen la importancia de los hijos en la familia. Esta referencia es muy importante pues contribuye al inicio de un modelo de identificación o del significado del centro de trabajo como un ambiente familiar.

De la información proporcionada en este capítulo se concluye que:

- a) Las características de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa muestran deficiencias.
- b) La propuesta de Modelo para mejorar las relaciones interpersonales presentado por etapas en su ejecución puede resultar favorable, pues los resultados de la primera etapa han mostrado que existe una oportunidad para mejorar estas relaciones.
- c) El modelo resulta adecuado y puede mejorarse para que sea más eficiente y garantice su continuidad.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

1. La aplicación, a modo de un prototipo de la propuesta de modelo de relaciones interpersonales entre los docentes de la Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero”. Cascapara, Yungay, ha contribuido a mejorar el clima organizacional institucional en esta Institución.
2. Los resultados del diagnóstico del problema de la investigación muestran que, en las relaciones interpersonales en el seno de la Institución Educativa, predominaba el individualismo y también contradicciones internas que afectaban el desempeño en el seno de la organización educativa. Las contradicciones con las autoridades afectaban la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.
3. La propuesta de modelo de relaciones interpersonales tiene tres componentes esenciales: la sensibilización de la comunidad educativa -con mayor incidencia en el personal docente-, la sostenibilidad en la aplicación de la propuesta, con mejoras permanentes, y el desarrollo de acciones de educación continua para lo cual se desarrollan convenios de cooperación con Universidades.
4. La propuesta se ha aplicado, desarrollando acciones de sensibilización con lo que se logró que los docentes participen (15 de 17 participaron en los talleres) en la capacitación, y dentro de ello se buscó que se comprometan con la continuidad de las acciones de capacitación para generar cambios en sus modelos de pensamiento y se contribuya a mejorar el clima organizacional.
5. Para examinar los resultados de las acciones iniciales aplicando el modelo se utilizó la observación participante y los resultados muestran cambios con incremento en las medidas de tendencia central y disminución de las medidas de dispersión. También se aprecian en los cambios en el reconocimiento de los niveles de las relaciones interpersonales. En la evaluación pos todas las prácticas han sido reconocidas en los niveles medio y alto.

CAPITULO V: RECOMENDACIONES.

- ✓ La propuesta de modelo es el resultado de una primera investigación, sin embargo, han aparecido otras dificultades relacionadas con la participación de la comunidad, por lo que se requiere realizar otras investigaciones que contribuyan a perfeccionar el modelo.
- ✓ También es necesario integrar otras investigaciones que permitan que otros aspectos sean tratados para mejorar la calidad del servicio educativo que se ofrece en la Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero”.
- ✓ Comprometer la participación de todo el personal docente para que se continúe utilizando el modelo y se mejore las relaciones interpersonales en el seno de la Institución Educativa.
- ✓ Las autoridades de la Institución Educativa, deben realizar los esfuerzos para comprometer a las instancias intermedias, con su apoyo para mejorar la propuesta.
- ✓ Empezar a establecer un incentivo para los docentes que muestren mejor disponibilidad y compromiso con el uso del modelo de relaciones interpersonales.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

1. BAXTER PÉREZ, Esther. Conferencia especializada. Pedagogía 99. La educación en valores. Papel de la escuela. Palacio de las Convenciones. Ciudad de La Habana 1999.
2. BIRGIN, A. (1995) *Viejas y Nuevas tensiones en el trabajo docente*. Serie documentos de investigación N°187, FLACSO.
3. BONHOME, C. (2004). La empatía. [Documento en línea], disponible en www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm.
4. CABRERA, M. (2004). La Comunicación y la Administración de Conflictos: Implicaciones para el Sector Minero. Lima: Cooperación y Asociación Labor.
5. CABRERA, M. (2006). Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis: las industrias extractivas y las crisis sociales. Lima: Cooperación y Asociación Labor.
6. CORNEJO; R. y Redondo, J. (2001). El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana.
7. FERNÁNDEZ DÍAZ, Mª J., ASENSIO MUÑOZ, I (2000): “La medida de clima escolar y de clima de clase”. Apuntes de educación. Pág. 8-11.
8. FERNÁNDEZ DÍAZ Mª J., ASENSIO MUÑOZ, I. (2003): “La evaluación del clima en los centros educativos”. Revista de ciencias de la Educación. N° 153. Pág. 69-81.
9. POGGI, Frigerio, Graciela; Margarita; AGUERRONDO, Inés y TIRAMONTI, Guillermina (1995) Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Troquel. Buenos Aires.
10. GERARD, K y KOCH, S.(1997) Resolución de conflictos en las escuelas. Módulo I, Apéndice d. Ed. Granica. Barcelona. España
11. GUIL BOZAL, A. (1.999): La interacción social en educación. Una introducción a la psicología social de la educación. Sevilla. Ed. Sedal.
12. GONZALES SOCA, Ana María. Nociones de sociología, psicología y pedagogía. Soporte Magnético, La Habana, 2007.
13. GHEILER, Marcos 1999 Educación y psicoanálisis. encuentro y desencuentro, posibilidades y perspectivas (ponencia).
14. HARGEAVES, David 1986 Las relaciones interpersonales en la educación. Madrid: Narcea.
15. HORTAL, Augusto 1995 La ética del profesional en el contexto universitario, pp. 57-71
16. LARROSA, Jorge 1997 Enigma de la infancia o lo que va de lo imposible a lo verdadero, pp. 59-76 Bilbao: Virus.

17. MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco 1987 El árbol del conocimiento. Chile: Editorial Universitaria.
18. MATURANA, Humberto y NISIS, Sima 1995 Formación humana y capacitación. Chile: Dolmen.
19. MARCELO GARCÍA, C. (2001): La formación del profesorado para el cambio educativo. Barcelona. PPV.
20. MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, J.: “Participación y negociación en el aula: Aprender a decidir.” Kikiriki. Nº 31 – 32.
21. MORIN, E. (1995). *“Epistemología de la complejidad”* en: Nuevos Paradigmas, cultura y subjetividad, Paidós, Bs. As.
22. PEÑAFIEL, PEDROSA. (09 de setiembre de 2011). samx.wordpress.com. Recuperado el 01 de junio de junio de 2018, de samx.wordpress.com: samx.wordpress.com
23. ROCA, E. (2014). Como mejorar tus Habilidades Sociales. España: ACDE Ediciones.
24. TAGIURI, R. (1968). The Concept of Organizacional Climate.
25. TORROBA ARROYO, I. (1.993): “Evaluación del clima institucional por observación”. Bordón. 45(1). Pág. 27-33.
26. SELLTIZ, C. Y otros. (1980) Metodología de la investigación en las relaciones sociales, cap. 1 y 2. Riapl, Madrid.
27. TORO ÁLVAREZ, F. (2001). El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas. Colombia: CINCEL Ltda.
28. VILLA SÁNCHEZ, A. y VILLAR ANGULO, L. (Coords). (1992). Climaorganizativo y de aula. Teorías, Modelos e Instrumentos de medida. Bilbao, España: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

ANEXOS

Anexo N° 01.

COMUNICARNOS

<http://www.cocrear.com/publica/comunicarnos.htm>

"La conversación es el proceso básico o esencial que desde siempre ha cohesionado a los seres humanos." Peter Senge

Una de las paradojas que vivimos en la actualidad es que, en la "era de la comunicación", hay una fuerte sensación de incomunicación. Los avances tecnológicos (Internet, fax, teléfonos celulares, videoconferencia, etc.) reducen distancias, reducen los tiempos; pero no han logrado reducir la soledad, la falta de entendimiento mutuo, no han facilitado resolver los problemas que tenemos al comunicarnos unos con otros.

"Todo vivir humano ocurre en conversaciones y es en ese espacio donde se crea la realidad en que vivimos."

Humberto Maturana (Biólogo)

Al centrarnos en la comunicación como transmisión de información, dejamos de ver el costado humano de la misma. Es por ello que hablamos de "Conversaciones", como una forma de distinguir la capacidad humana de utilización del lenguaje. Es a través de las conversaciones (internas y públicas) que los seres humanos coordinamos acciones, reflexionamos, nos expresamos, damos sentido al acontecer y a nuestro hacer, nos relacionamos unos con otros.

"En el conversar construimos nuestra realidad con el otro. No es una cosa abstracta. El conversar es un modo particular de vivir juntos en coordinaciones del hacer y el emocionar. Por eso el conversar es constructor de realidades."

Humberto Maturana

La calidad de conversaciones que mantenemos determina la calidad de nuestras relaciones. Por ejemplo, muchos de nuestros problemas relacionales surgen cuando pensamos que el otro debe hacer, o debió haber hecho, algo que no hace o hizo (o no debió haber hecho algo que sí hizo). Juzgamos (en nuestra conversación interna) el actuar del otro en base a nuestras creencias, nuestras expectativas, nuestros deseos. Por supuesto, el otro hace lo que hace en base a sus propias creencias, deseos, necesidades. A partir de allí surgen tres posibilidades básicas en cuanto al lenguaje:

- **No dialogar:** Tal vez por miedo, por vergüenza, por resignación o resentimiento, no decimos nada. Nos quedamos en nuestra conversación interna, donde probablemente la otra persona ni se entere lo que está ocurriendo. Todo queda en el nivel de "mundo

interno", donde nada sucede en la trama vincular. La relación termina siendo cada vez más distante, inefectiva, con malestar.

- **Conversar ineficazmente:** Hablamos atacando, desde la imposición, echando culpas, castigando, criticando, buscando tener razón, quejándonos. No hay comunicación sino "emisión de comunicados". La relación termina en pelea, en la mutua destrucción, con vencedores y vencidos.

- **Conversar efectivamente:** Hablamos desde lo que sentimos, queremos y necesitamos (así nos cuidamos a nosotros). Desde el respeto hacia el otro como un legítimo otro (así cuidamos al otro). Nos importa escucharnos. Aceptamos que, como seres humanos, cometemos errores. Pedimos disculpas, reclamamos en caso de un compromiso no cumplido. Hacemos importante la relación y lo que nos interesa hacer juntos. Así, el vínculo se fortalece y profundiza, y la comunicación promueve la acción en común.

Pablo Buol

Hablo porque conozco mis necesidades,

dudo porque no conozco las tuyas.

Mis palabras vienen de mi experiencia de vida.

Tu entendimiento viene de la tuya.

Por eso, lo que yo digo, y lo que tu oyes,
puede no ser lo mismo.

Por lo que si tu escuchas cuidadosamente,
no sólo con tus oídos, sino también con tus ojos y tu corazón,
puede ser que logremos comunicarnos.

Herbert. G. Lingren

Empecé a darme cuenta de que en la vida diaria pasaba mucho tiempo conversando. Al comienzo ese conversar me parecía como un obstáculo para el trabajo 'real'. Pensaba que el trabajo real consistía en calcular, organizar, programar... Luego me di cuenta de que ese conversar era trabajo y que estas conversaciones tenían consecuencias. En aquel tiempo no tenía la noción del lenguaje como invención y constitución de la realidad; lo que yo llamo el papel ontológico del lenguaje vino después.

Fernando Flores

El líder como promotor de conversaciones

Hace sólo unas pocas generaciones, a medida que las personas envejecían lo hacían con la idea de que la madurez personal estaba muy relacionada con el desarrollo de habilidades en "el arte de la conversación". Aunque no hace tanto tiempo, hoy nos parecemos muy distante. Era una época en la que el ritmo de vida era diferente. Era una era en la que al acabar el trabajo diario, las personas se sentaban y hablaban. Cuando la tradición oral estaba viva y el relato de viejas historias no había desaparecido de la vida de cada día. Era también una época en la que la vida y las relaciones todavía giraban en torno a conexiones de los unos con los otros, sencillas y llenas de significados.

Por supuesto que estas prácticas sencillas son muy antiguas. Pocas parecen estar tan unidas al corazón de las comunidades humanas como las de hablar y contar viejas historias. No se conoce ninguna cultura indígena que no practique la conversación sentados en círculo. Parece ser una de las poquísimas prácticas verdaderamente universales de la humanidad. La propia palabra diálogo y su etimología nos invitan a explorar este conocimiento antiguo. Los antiguos griegos fueron quizá la última cultura occidental que preservó esta idea después de la revolución agrícola, de la emergencia de las ciudades-estado y las formas modernas de organización de la sociedad. Para los griegos, el "diálogo", flujo de significado, era la piedra angular de la práctica civil, inseparable del auto-gobierno. Las polis, o el lugar donde se reunían para gobernar, la raíz de nuestra política actual, no era más que un espacio físico que designaba y facilitaba el espacio conversacional para un auto-gobierno auténtico. La capacidad de conversar, de hablar juntos, constituyó el fundamento de la democracia, mucho más importante que las votaciones.

Carlos Herreros de las Cuevas

Anexo N° 02.

CONVERSANDO

"Maturana ha venido postulando que no controlamos el lenguaje; es el lenguaje el que nos controla a nosotros. Como otras acciones -por ejemplo, el movimiento y la percepción-, el lenguaje es una emanación de nuestra estructura, y a su vez nos determina... La gente puede quedar atrapada por su manera de usar el lenguaje".

Dr. Patch Adams

Vivimos en el conversar como peces en el agua. Nuestra vida cotidiana transcurre en medio de conversaciones (internas o con otro/s). Escribir un email, responder otro, leer, reflexionar, pedir, ordenar, debatir, evaluar, preguntar, opinar... Pensar, hablar, escuchar. Nuestras conversaciones nos permiten coordinar accionar, comunicarnos y relacionarnos.

Aprendimos a hablar aproximadamente ... ¿a los 2 años? Aprendimos a escuchar espontáneamente... ¿Aprendimos, alguna vez, a conversar?

Si no logramos comunicarnos con alguien, es probable que pensemos "no entiende lo que le estoy diciendo" y volvemos a decir, una y otra vez, lo mismo. Muchas veces sin lograr esa comunicación deseada.

Peor aún es cuando creemos habernos comunicado efectivamente y los resultados posteriores no son los esperados, donde surgen diálogos como:

- Pero si yo te había dicho que ...
- ¡No! Lo que tú me dijiste es que ...
- ¿Ves? Al final siempre pasa lo mismo, siempre...

Antes de iniciar una conversación, y si ésta es importante para nosotros, podemos tener en cuenta algunos puntos. Como, por ejemplo: ¿Está dispuesta la otra persona a escucharme? ¿Es un buen momento para iniciar la conversación? ¿Es el lugar adecuado? ¿Le interesa el tema a tratar? Y sobre todo aprender a observar (y observarme) desde dónde estoy hablando y escuchando.

Decimos que el conversar es una danza entre el hablar y el escuchar. Y nos preguntamos ¿Acaso existe la danza sin el danzarín? ¿Existe un hablar o escuchar separado de la persona que habla o escucha? Expresado en palabras del biólogo chileno

Humberto Maturana "Todo lo dicho es dicho por alguien a otro alguien que escucha y que podría ser él mismo". Y a partir de esta frase, que parece tan obvia, la conversación empieza a tomar vida, ya no hablamos sólo de "la conversación", hablamos de las personas que conversan.

Así empezamos a darnos cuenta que escuchamos no sólo las palabras del orador, sino también su tono de voz, la emoción que transmite, su estado anímico, la postura de su cuerpo. Comenzamos a escuchar lo no dicho, los supuestos, creencias, juicios, inquietudes que llevan a quien habla a decir lo que dice. Y la persona, el ser humano que habla, adquiere de esta manera una importancia fundamental, pues es ese "alguien" que dice lo que dice.

Del mismo modo observamos que la persona que está escuchando adquiere relevancia. ¿Desde qué emoción o estado de ánimo estoy escuchando? ¿Cuáles son mis juicios previos sobre quién habla? ¿Cómo es mi relación con esa persona? ¿Qué ideas tengo respecto a lo que dice? ¿Cómo está mi cuerpo? ¿Cómo afecta mi vida lo dicho? ¿Me interesa? ¿Qué es lo que quiero?

Y de acuerdo a quién esté siendo quien escucha, según cómo esté, será su interpretación de lo escuchado y le dará un sentido personal. Así, quien escucha, adquiere doble importancia, pues cuando hablamos lo hacemos para ser escuchados. Y la persona que nos está escuchando, interpreta activamente lo que decimos, le da un sentido propio, y actúa según esa interpretación y sentido.

Las conversaciones que mantenemos determinan nuestras relaciones. Lo que hablamos y escuchamos, lo que nos decimos a nosotros mismos, determina el mundo de acciones que es posible para nosotros. Por ello el desarrollo de nuestras competencias conversacionales puede llevar a nuestra vida mayor efectividad y bienestar.

Anexo N° 3.

Crecimiento personal y desarrollo profesional



Durante mucho tiempo se creyó que la esfera individual no tenía ninguna influencia en el ámbito profesional. Los modelos tradicionales de gestión empresarial, especialmente los que surgieron a mediados del siglo XX, **defendían la separación**

absoluta de estos dos espacios y centraban todos sus esfuerzos en lo laboral.

Sin embargo, **la evolución de las estructuras empresariales** y la flexibilización de los modelos de liderazgo otorgaron un papel, con cada vez más protagonismo, al ámbito personal dentro de las organizaciones.

No sólo fue una cuestión de resaltar la influencia que el mundo personal tiene dentro del laboral. Estos cambios **también ampliaron la visión sobre los trabajadores** e integraron otros aspectos de cara a la mejora de su rendimiento y productividad laboral.

Ahora, cuando avanzamos hacia nuevas tendencias de desarrollo profesional, sabemos de sobra lo importante que resulta el crecimiento personal para la esfera profesional.

Los cambios se producen en cada persona y es ésta la que debe trasladar dichos cambios a otros terrenos, entre ellos el laboral.

Características del crecimiento personal

Para llegar al sitio que ocupan, la gran mayoría de los profesionales bien posicionados han tenido que poner en marcha procesos de crecimiento personal que, a la postre, han **potenciado sus habilidades en sus respectivos campos. o** dicho de otro modo: **primero crece la persona y luego el profesional.**

Sin embargo, el crecimiento personal no es algo que se logra inmediatamente. Como todo proceso, tiene unas características definidas. ¿Cuáles?:

- **Integral:**

El crecimiento es integral, es decir, abarca muchas facetas y roles del individuo. Esto facilita que lo conseguido se pueda aplicar a otros campos.

- **Progresivo:**

Creer individualmente supone ser conscientes de unas etapas. Éstas son las que marcarán los grados de evolución del proceso.

- **Evolutivo:**

El objetivo del crecimiento personal es la madurez y el desarrollo de talentos, habilidades y competencias. Es decir, quien empieza un proceso de este tipo experimenta un cambio positivo.

- **Continuo:**

El crecimiento debe ser continuo y extenderse a cada una de las etapas y los procesos que emprenda la persona.

¿Cómo vincular lo personal al desarrollo profesional?

Por supuesto, no es lo mismo trazarse metas en el plano personal que en el profesional. Las necesidades y los objetivos son distintos. No obstante, sí que pueden trasladarse de uno a otro campo ciertas actitudes o estrategias:

a) Fijación de metas: los proyectos son importantes por lo que constituyen en sí mismos. No sólo aportan perspectiva y trazan marcas temporales, sino que además nos ayudan a conocer los medios en los que nos desenvolvemos y nos dan herramientas para hacerlo con éxito.

b) Planificación: la capacidad de gestionar el tiempo y de planificar acciones se reflejará de forma inmediata en otros campos. Estos dos elementos, como bien sabemos, garantizan nuestro éxito en el campo profesional.

c) Comunicación más efectiva: las habilidades de comunicación son clave para todos los ámbitos de nuestra vida. Si en el plano personal nos comunicamos de forma eficaz, será mucho más fácil hacerlo en nuestra rutina laboral. El secreto está en la asertividad de nuestros mensajes.

d) Flexibilidad: aprender a ser flexibles no sólo nos permite un mayor margen de maniobra en el ambiente en el que nos desenvolvamos a diario. También nos ayudará en el campo laboral, especialmente cuando se trata de buscar soluciones o de diseñar estrategias propias de un contexto empresarial.

Tendencias 2.0 en el desarrollo profesional



Conceptos como el de sociedad red han revolucionado por completo el panorama de la formación en el desempeño y desarrollo de nuestra carrera profesional.

Son muchos los estudiosos del tema que consideran que debemos superar el tópico de que una empresa buena es la

que dedica tiempo a la formación de sus trabajadores, porque las posibilidades del empleado para completarlas superan ya el ámbito de la empresa e impregnan la vida diaria del trabajador conectado a la red.

Así lo afirma en el artículo sobre Tendencias 2.0 en Formación y Desarrollo el autor al exponer: “a lo largo de mi carrera profesional me he encontrado ante profesionales desmotivados porque en sus empresas no les proporcionaban formación para desarrollarse y mejorar su trayectoria profesional. He coincidido con profesionales que cambiaban de empresa y proyecto por el único motivo de recibir más formación en su nueva organización. La posibilidad de formación y desarrollo profesional es (¿era?) uno de los factores de motivación más determinantes a la hora de seleccionar un proyecto profesional”.

Estamos desarrollándonos dentro de la sociedad del conocimiento y disponemos de las herramientas necesarias para que nos hagamos responsables de nuestra formación y desarrollo profesional. De ahí se extraerá cuán buenos somos para mantener esa formación de manera constante a lo largo de nuestra vida laboral.

La empresa responsable será aquella que permita nuestro desarrollo profesional, pero eres tú el que debes asumir la responsabilidad de estar siempre atento a las nuevas posibilidades que existen para poder formarte.

Nuevas tendencias y desarrollo profesional

Actualmente, los expertos en temas de formación comparten la necesidad de establecer un Entorno Personal de Aprendizaje (PLE son sus siglas en inglés). Esta será una labor que el empleado, orientado y apoyado por la empresa, realizará para organizar:

- El conjunto de herramientas
- Las fuentes de información
- Y las conexiones y actividades que cada persona emplea para mantener su formación constante.

Este proceso de aprendizaje se estructura mediante la formación en la red y atendiendo a los objetivos que decida cada usuario. Carece de estructura formal, no responde a títulos académicos, ni se evalúan los resultados. Se trata de recursos que no suponen costes para los beneficiarios.

Son dos los recursos con los que cuentas para desarrollar tu entorno de aprendizaje:

- Comunidades de práctica virtuales. En la que se produce la interacción virtual constante entre un grupo de personas que comparten preocupaciones, intereses comunes y conocimientos.
- Los MOOC o Massive Open Online Courses, cursos abiertos y gratuitos, sin límite de participantes. En ellos se busca crear espacios para el debate en el que los participantes generan los contenidos. La actividad de aprendizaje se apoya en el uso de plataformas y servicios de redes sociales.

La tarea del formador o mediador es fundamental, porque establece y allana el camino para poder adquirir las herramientas y competencias de este nuevo tipo de aprendizaje.

Mi camino de crecimiento personal

Mi camino de crecimiento personal me lleva a conectar con la esencia de quien verdaderamente soy. Para llegar a ser quien quiero ser, reconozco mi situación actual y elijo la dirección para ir adonde quiero llegar.

- “Las personas a mi alrededor impiden que yo avance.”
- “La escasez en que vivo no me permite vivir una vida mejor.”
- “Sé que esto no es lo que quiero, pero no sé cómo ni hacia dónde conducir mi vida.”

Si estoy mortificad@ por alguna de esas cosas, soy un(a) candidat@ ideal para emprender un camino de crecimiento personal.

Si el crecimiento personal es un camino y la meta es conectar con la esencia de mi verdadero ser, entonces tomaré las decisiones en función de dónde estoy y adónde quiero llegar.

Puedo usar el mismo procedimiento que sigo cuando tomo decisiones con respecto a un viaje en automóvil.

Crecimiento personal – primer paso

Si estoy de viaje y donde estoy no es donde quiero llegar, primero identifico adónde estoy. Sólo así podré determinar la ruta que debo seguir a partir de aquí.



De la misma manera, si quiero corregir el rumbo que lleva mi vida, lo primero que hago es reconocer que donde estoy es justamente donde estoy.

Si no reconozco que soy miedos@, débil o de mal carácter, voy a seguir un camino errado.

Si soy una persona miedosa, pero mi orgullo me dice que eso no debe ser así y que lo que tengo que hacer es enfrentar a las personas con fuerza, estoy emprendiendo una ruta que

me va a provocar angustia, muchos accidentes y me va a hundir más.

Si estoy muy enojado con la vida o conmigo mism@, pero mis creencias me dicen que eso no es bueno y juego a que eso no es así, provocaré una infección emocional desastrosa que me desviará de mi camino.

Acepto que soy lo que ahora soy, que tengo lo que ahora tengo y que hago lo que ahora hago. Puede doler un poco, pero después comprenderé que es mejor así.

Crecimiento personal – segundo paso

Mi crecimiento personal me lleva a descubrir mi esencia, mi verdadero ser, lo mejor de mí. Cuando decido que no hay nada más importante que conectar con lo mejor de mí mism@, algo extraordinario sucede.

Empiezo a sentir que fluye...

- una energía interior que me fortalece
- una sensación de libertad que me libera
- una alegría que me impulsa

Al principio sólo siento un poco de esto, pero intuyo con esperanza todo lo que viene detrás.

Cuando estoy de vacaciones y elijo ir a cierto lugar porque pienso que me voy a sentir muy bien allí, me lleno de ilusión, me siento con más vitalidad y nada me puede detener.

El segundo paso en mi proceso de crecimiento personal es elegir que lo más importante es que yo me conecte con lo mejor de mí.

Algunos dirán que lo más importante es que yo trabaje por el bienestar de los demás, pero eso vendrá después. De nada le vale al mundo que yo le dé lo que ahora tengo – **lo peor de mí**. Mejor hago mi tarea primero para poder dar luego **lo mejor de mí**.

Ya tengo lo principal: Sé dónde estoy y sé a dónde quiero llegar. Lo que sigue es aclararme ¿cómo lo voy a realizar?

Crecimiento personal – tercer paso

Para emprender mi crecimiento personal dejo atrás todo lo viejo que no me sirve para el viaje.

Tengo que estar dispuest@ a dejar ir todas las cargas, los bloqueos y las resistencias.

Estoy donde estoy porque he seguido un cierto camino. Ese camino me tiene aquí.

Si sigo los mismos patrones que he seguido, voy a seguir llegando aquí.

Si sigo...

- creyendo lo que he creído

- pensando como he venido pensando
 - y con las mismas actitudes
- ... voy a seguir cayendo en el mismo hueco en que me encuentro.

Dejo atrás todas las viejas actitudes tales como:

- juzgar y juzgarme
- castigar y castigarme
- ver lo negativo de las personas, de mí mism@ y de la vida
- quejarme
- tener miedo

Asumo la actitud de un nuevo comienzo, de renovarme, de hacer reingeniería con mi vida. Meto en el baúl del carro sólo lo que quiero para el viaje. Dejo atrás a las personas que no me sirven para unas buenas vacaciones; dejo atrás los sacos de necesidades, las cargas que he creído que tengo que cargar y todos los sentimientos y re-sentimientos, tristezas, enojos, miedos, mandatos y otras majaderías que he cargado una vida entera de manera inseparable, como si estuviera enamorado@ de ellas.

Crecimiento personal – cuarto paso

He creído que yo soy todo eso. He estado **identificado@** con todo lo que he creído que soy. Me **des-identifico**.

He creído que yo soy miedos@, que yo no merezco, que no soy valios@, que soy triste, furios@ o depresiv@. Que tengo que ser así o así, que tengo que cumplir con esto o aquello, que tengo que tener un montón de cosas y que tengo que hacer tales y cuales cosas para ser una persona de valor.

Todas esas creencias y expectativas son las que me tienen aquí.

Si no me importa quedarme aquí, puedo seguir identificado@ con esa persona que creo que soy. Si quiero otra vida para mí, debo elegir.

Desde lo más profundo de mi ser me pregunto: “*¿En verdad yo soy es@? Esa persona que no se valora, que es furiosa, orgullosa o melancólica - ¿Es@ soy yo – mi auténtico yo?*”

Me quito las máscaras de todo eso que he creído que soy.

Son – o han sido – parte de mí, no lo voy a negar, pero no me gustan. Son partes de mi ser que se han extraviado, que se han desviado de mi ser más auténtico.

Todas esas partes de mí son resultado de cómo fui criado en mi infancia, de las exigencias de la sociedad y de las instrucciones que he aceptado de toda clase de autoridades.

Pero yo no soy eso. La esencia de mi ser es mucho más que eso.

En realidad es muy diferente a todo eso.

La esencia de mi ser es otra. Mi verdadero ser es alegre, inspirado, con esperanza, fuerte y muy libre.

Reconozco entonces que esas formas de ser son parte de mí, pero no son la esencia de mí.

Por lo tanto me des-identifico.

Me quito las máscaras de todos esos “yoes” y siento alivio.

Este es un gran paso en mi camino de crecimiento personal – uno de los más trascendentales.

Es el gran paso del des-apego.

Dejar de ser lo que he creído que soy – lo que me tiene aquí donde estoy.

Crecimiento personal – quinto paso

El quinto paso es echar a andar; dar los primeros pasos.

Elegir a cada instante – segundo a segundo, minuto a minuto, día tras día...

Que la dirección que he elegido para mi vida es más importante que los mandatos y las necesidades y pequeñeces que me han guiado hasta hoy.

Es respetar el anhelo más profundo de mi ser.

¿Tengo dudas de si eso será más importante que lo que creo que debo ser y hacer?

La elección más importante

**Aquí y ahora, elijo libre y
conscientemente...conectar con mi esencia –
lo mejor de mí dejando ir todo lo viejo que
no me sirve
y construir, construir y seguir construyendo
mi nuevo ser**

Cualquier otra cosa me va a mantener en donde estoy – en lo que ya he visto que no es donde quiero estar.

Mi camino de crecimiento personal debe ser un proceso sencillo.

Tomo toda decisión en función de cuál dirección siento

- que me construye
- que me alegra y
- que me da más libertad

Con esos tres criterios lograré siempre encontrar la respuesta más adecuada para mí.

Cualquier otra consideración me aleja de mi centro y me puede hacer perder dirección.

Habilidades de comunicación: mejóralas

La comunicación es una de las claves para la excelencia y el cumplimiento de metas.

Cuando es bien empleada, los mensajes cumplen su propósito y reflejan el pensamiento y la actitud de la persona que los elabora. Sin una comunicación eficaz, cualquier éxito será incompleto o parcial.



Comunicar bien es una necesidad general. Sin embargo, suele tener un peso especial cuando se trata de gerentes, altos directivos o líderes que encabezan proyectos o tareas. En estos casos, la responsabilidad es mucho más amplia, pues de ellos depende en gran parte el éxito o el fracaso de los objetivos trazados de antemano.

A todos aquellos elementos que nos ayudan a comunicarnos mejor con nuestro entorno se les denomina «habilidades comunicativas». Es una categoría amplia, pero no por ello imprecisa ni excesivamente abierta.

Si quieres empezar a aplicar el liderazgo transformacional, te enseñamos cómo en nuestra guía: ¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo desarrollarlo dentro de tu empresa?

Estrategias de comunicación: el «cómo» de la cuestión

Nadie mejor que cada persona para saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles. En el caso de la comunicación profesional, ocurre lo mismo. Todos sabemos en qué aspectos tenemos mejores herramientas; algunos somos más hábiles para la expresión oral; otros, para la expresión escrita. Es cuestión de conocerse.

Aunque suene muy común, se trata del inicio de cualquier proceso para mejorar la comunicación que establecemos con nuestro entorno. Las estrategias señalan cómo hacerlo y qué prácticas desarrollar. Aquí te ofrecemos algunas:

- **Ir al grano:** dar rodeos es lo menos efectivo en un proceso de comunicación. Hay que abordar los asuntos directamente y evitar rellenos innecesarios. Este tipo de elementos restan impacto a los mensajes.
- **No interrumpir a la otra persona:** no sólo es una cuestión de educación. También se trata de saber escuchar los argumentos o ideas de la persona que tenemos delante. Todo diálogo empieza con la necesidad de que el otro exprese lo que desea para que, luego, podamos intervenir nosotros.

- **Tener contacto visual:** cuando se comunica o se escucha a alguien, es muy importante mirar a los ojos. Esto es lo que se llama contacto visual, es decir, hacerle saber al otro que estamos atentos al diálogo que mantenemos y que lo que se discute nos interesa.
- **Preguntar:** las preguntas son giros que marcan el rumbo de un diálogo. Hay que tener tacto para formularlas. Cada pregunta tiene un momento, una función y un interés. Olvídate del miedo al ridículo y expresa libremente tus dudas. No es ninguna impertinencia querer saber algo; simplemente hay que hacerlo en función del contexto y el momento del diálogo.
- **Elegir el medio correcto:** cada mensaje necesita un medio para llegar a su destino. Si quieres que el tuyo tenga el impacto deseado, es preciso que antes te tomes un tiempo para evaluar qué recurso te viene mejor para ello. Recuerda que muchos mensajes caen al vacío no tanto por la calidad de su contenido sino, más bien, porque sus medios de difusión no son los adecuados.
- **Lenguaje no verbal apropiado:** además de reforzar tus mensajes, debes aprender a manejar las expresiones no verbales que acompañan a nuestros discursos. Algunos son involuntarios, pero otros no. Un gesto, un movimiento de manos, la postura corporal, entre otros, también condicionan la recepción de lo que queremos expresar. En últimas, la comunicación es una suma de varios factores que es preciso conocer y dominar.

Anexo N° 4. Encuesta.

ENCUESTA.

Estimado profesor: a continuación, se presentan diferentes preguntas que servirán para crear la información necesaria para la tesis titulada: “Modelo de relaciones interpersonales y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero”. Cascapara, Yungay”. Le rogamos respondan con mucha rigurosidad cada una de estas preguntas, marcando el puntaje que estima conveniente.

	0 Totalmente en desacuerdo	1 Más o menos en desacuerdo	2 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3 Más o menos de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
ACERCA DE MI TRABAJO					
1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y los límites de mis responsabilidades.	0	1	2	3	4
2. Considero que necesito capacitarme para mejorar mi desempeño.	0	1	2	3	4
3. Me gusta mi trabajo.	0	1	2	3	4
4. Me siento preparado para desempeñarme como Profesor en esta Institución Educativa.	0	1	2	3	4
5. Es necesario que los docentes se capaciten permanentemente para garantizar un buen servicio.	0	1	2	3	4
RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO					
1. Las relaciones interpersonales, entre los docentes de la IE, son cordiales y abiertas.	0	1	2	3	4
2. Mis compañeros y yo estamos coincidiendo en que nuestro trabajo sirve para una buena educación.	0	1	2	3	4
3. En la IE participamos apoyándonos entre profesores, estudiantes, los directivos y padres de familia.	0	1	2	3	4
4. Por diferentes motivos los profesores, a veces, estamos divididos en grupos de interés lo que se expresa en contradicciones permanentes:	0	1	2	3	4
5. Las relaciones entre todo el personal docente y directivo son cordiales y forman parte de un mismo equipo, lo que beneficia a todos.	0	1	2	3	4
LIDERAZGO					
1. Observo que mi superior siempre me pide sugerencias para mejorar el trabajo.	0	1	2	3	4
2. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.	0	1	2	3	4
3. Siento confianza con mi superior.	0	1	2	3	4
4. En la IE siempre se aplican estímulos para motivar a los integrantes de la comunidad educativa.	0	1	2	3	4
5. Las autoridades están preparadas para el ejercicio del trabajo directivo	0	1	2	3	4

	0 Totalmente en desacuerdo	1 Más o menos en desacuerdo	2 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3 Más o menos de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
SOBRE LA ORGANIZACIÓN					
1. El PEI ha sido elaborado con la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa.	0	1	2	3	4
2. Me siento comprometido para alcanzar las metas propuestas en el PEI.	0	1	2	3	4
3. Existe comunicación entre los miembros de la IE.	0	1	2	3	4
4. Se cumple con todo lo planificado en la IE.	0	1	2	3	4
5. La IE cuenta con todos los documentos requeridos por el MINEDU.	0	1	2	3	4
SATISFACCION EN EL TRABAJO					
1. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho	0	1	2	3	4
2. Mi IE es un buen lugar para trabajar.	0	1	2	3	4
3. Me siento orgulloso de ser integrantes de esta IE.	0	1	2	3	4
4. El clima laboral en la IE nos ayuda a ser mejores.	0	1	2	3	4
5. Siento que somos ejemplo para otras IE de la provincia.	0	1	2	3	4
LA COMUNICACIÓN INTERNA.					
1. Me siento satisfecho con las formas de comunicación que existe en la IE	0	1	2	3	4
2. Me comunico adecuadamente con todos mis compañeros de trabajo.	0	1	2	3	4
3. Mis colegas se comunican conmigo con honestidad.	0	1	2	3	4
4. En la IE no se presta atención a los chismes o el maleteo.	0	1	2	3	4
5. Siempre promuevo la comunicación con mis compañeros de la IE.	0	1	2	3	4

Muchas gracias por su ayuda.

Anexo N° 5. Fotografías de la Institución Educativa y actividades.









UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSGRADO

"M.Sc. Francis Villena Rodríguez"



RESOLUCIÓN N° 1123-2022-EPG-VIRTUAL

Lambayeque, 26 de octubre de 2022

VISTO:

La Resolución N° 1015-2022-R, que encarga el despacho de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, a la Dra. Tomasa Vallejos Sosa, desde el 13 de octubre de 2022 al 05 de noviembre de 2022;

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución N° 022-2021-CD-EPG de fecha 16 de febrero de 2021, se aprueba la Directiva N° 09 que regula el Proceso de Firma de Empastado de Tesis en representación de Jurado y Asesor de Tesis de Maestría y Doctorado;

Que, mediante Resolución N° 106-2021-CU de fecha 11 de marzo de 2021 se ratifica la Resolución N° 022-021-CD-EPG de fecha 16 de febrero de 2021;

Que, en la Directiva N° 09 que regula el Proceso de Firma de Empastado de Tesis en representación de Jurado y Asesor de Tesis de Maestría y Doctorado, en su ítem 4, Procedimientos, incisos (d) y (e) dice:

d) El pedido es justificado cuando se debe a los siguientes motivos:

- Por Fallecimiento del miembro de jurado o asesor.
- Por impedimento de firmar del miembro del jurado o asesor.
- Por razones de salud del miembro de jurado o asesor.
- Por incumplimiento de esta obligación de jurado o asesor.

e) Basado en el presente acuerdo, la Directora de la EPG, emitirá una resolución autorizando la firma por el directivo o los directivos correspondientes para cada caso específico.

- En representación del asesor debe firmar el Coordinador del Programa.
- En representación de un miembro del jurado debe firmar el Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad.
- En representación de un segundo miembro del jurado debe firmar el Jefe de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado;

Que, el Dr. Percy Morante Gamarra, Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación informa que mediante Resolución N° 1589-2019-UP-D-FACHSE de fecha 10 de julio del 2019 se autoriza la sustentación de la tesis titulada: "MODELO DE RELACIONES INTERPERSONALES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 86669 "MARCOS YAURI MONTERO" CASCAPARA, YUNGAY"; presentado por la tesista Lucy Esperanza Flores Ramírez del programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Investigación y Docencia, acto que se llevó a cabo el día 11 de julio de 2019;

Que, mediante Oficio N° 274-2022-VIRTUAL-UP-FACHSE, el Dr. Percy Morante Gamarra, Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación manifiesta que el M.Sc. Isidoro Benites Morales – Asesor de tesis ha fallecido, y siendo uno de los requisitos para la obtención de su Grado Académico la presentación de sus Empastados de Tesis debidamente firmados y debido al fallecimiento del M.Sc. Benites, solicita la emisión de la Resolución de autorización a la Dra. Milagros Cabezas Martínez, Coordinadora Académica de la Unidad de Posgrado FACHSE para firmar los empastados de Tesis en reemplazo del asesor.

Que, en base a los considerandos precedentes, debe emitirse la resolución pertinente;



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSGRADO

"M.Sc. Francis Villena Rodríguez"



RESOLUCIÓN N° 1123-2022-EPG-VIRTUAL

Lambayeque, 26 de octubre de 2022

En uso de las atribuciones que la Ley Universitaria 30220, el Estatuto de la UNPRG y el Reglamento de la Escuela de Posgrado, le confieren a la Directora de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo;

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- AUTORIZAR a la M.Sc. MILAGROS CABEZAS MARTINEZ, Coordinadora Académica de la Unidad de Posgrado FACHSE firmar los 04 empastados de la tesis titulada "MODELO DE RELACIONES INTERPERSONALES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 86669 "MARCOS YAURI MONTERO" CASCAPARA, YUNGAY" de la tesista Lucy Esperanza Flores Ramírez del programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Investigación y Docencia, en representación del M.Sc. Isidoro Benites Morales – Asesor de tesis.

ARTICULO SEGUNDO.- HACER conocer la presente resolución al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado de Investigación, Unidad de Coordinación EPG, Unidad de Investigación EPG, Unidad de Biblioteca EPG, M.Sc. Milagros Cabezas Martínez y tesista Lucy Esperanza Flores Ramírez.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.



Dra. TOMASA VALLEJOS SOSA
Directora (e) EPG

/DCHP



Lic. DALILA DENISSE CHÁVEZ PAZ
Secretaria EPG


CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **M.Sc. Cabezas Martínez, Milagros**, usuario revisor del documento titulado **Modelo de relaciones interpersonales y el clima organizacional de la institución educativa N° 86669 “Marcos Yauri Montero”**. Casapara, Yungay, cuya autora es, **Flores Ramírez, Lucy Esperanza**, identificada con documento de identidad N° **33344910**; declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud del **20%**, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, octubre de 2022



M. Sc. Milagros Cabezas Martínez

AUTORA

DNI: 16709583



Recibo digital

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

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Lucy Esperanza. Flores Ramírez
Título del ejercicio:	Turnitin
Título de la entrega:	"MODELO DE RELACIONES INTERPERSONALES Y EL CLIMA OR...
Nombre del archivo:	TESIS_-LUCY_FLORES.0692.docx
Tamaño del archivo:	1.64M
Total páginas:	93
Total de palabras:	22,318
Total de caracteres:	120,987
Fecha de entrega:	07-oct.-2022 10:57p. m. (UTC-0400)
Identificador de la entre...	1919745997

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



TESIS
"MODELO DE RELACIONES INTERPERSONALES Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 86609
"MARCOS VAURI MONTERO", CASCAPARA, YUNGAY"

Presentada para obtener el grado académico de maestría en ciencias de la
educación con mención en investigación y Docencia.

Investigadora: Flores Ramírez, Lucy Esperanza.

Asesor: M.Sc. Benites Morales, Isidoro.

LAMBAYEQUE - PERÚ

2019



M. Sc. Milagros Cabezas Martínez

"MODELO DE RELACIONES INTERPERSONALES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 86669 "MARCOS YAURI MONTERO". CASCAPARA, YUNGAY"

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.utn.edu.ec

Fuente de Internet

3%

2

repositorio.unjbg.edu.pe

Fuente de Internet

1%

3

meb-upn-242.blogspot.com

Fuente de Internet

<1%

4

psicopsi.com

Fuente de Internet

<1%

5

renatiqa.sunedu.gob.pe

Fuente de Internet

<1%

6

conductasexito.blogspot.com

Fuente de Internet

<1%

7

clubensayos.com

Fuente de Internet

<1%

8

revistas.uach.cl

Fuente de Internet

<1%

M. Sc. Milagros Cabezas Martínez

9	www.dreig.eu Fuente de Internet	<1 %
10	thechineseroom.tumblr.com Fuente de Internet	<1 %
11	www.sin-limite.org Fuente de Internet	<1 %
12	princeslunatica95.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
13	www.ongceapre.org.ar Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Universidad de Jaén Trabajo del estudiante	<1 %
15	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	<1 %
16	talentohumanp.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
17	www.seduca.gov.co Fuente de Internet	<1 %
18	www.cocrear.cl Fuente de Internet	<1 %
19	www.gestionprivada.com.ar Fuente de Internet	<1 %
20	www.grupocieg.org Fuente de Internet	<1 %

21	realidadesmentales.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
22	inteligencia-exitosa.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales Trabajo del estudiante	<1 %
24	biblio3.url.edu.gt Fuente de Internet	<1 %
25	repositorio.uma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
26	Submitted to UNILIBRE Trabajo del estudiante	<1 %
27	inicia.es Fuente de Internet	<1 %
28	vitela.javerianacali.edu.co Fuente de Internet	<1 %
29	Submitted to Universidad Nacional Mayor de San Marcos Trabajo del estudiante	<1 %
30	www.elarcadelsur.com.ar Fuente de Internet	<1 %
31	docentes-competitivos.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %



M. Sc. Milagros Cabezas Martínez

32	repositorio.uasb.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
33	dide.bitacoras.com Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
35	ladocenciauniversitariapablomartinez.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
36	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1 %
37	Submitted to BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA BIBLIOTECA Trabajo del estudiante	<1 %
38	blog-suwardi.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
39	www.creeser.com.ar Fuente de Internet	<1 %
40	www.informador.com.mx Fuente de Internet	<1 %
41	michaelsbernandez.wixsite.com Fuente de Internet	<1 %
42	www.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
43	escudos.webcindario.com	



M. Sc. Milagros Cabezas Martínez

Fuente de Internet

<1 %

44

lookformedical.com

Fuente de Internet

<1 %

45

repositorio.uti.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

46

Submitted to Universidad de Manizales

Trabajo del estudiante

<1 %

47

philpapers.org

Fuente de Internet

<1 %

48

administracionenfoquehumanistico.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

49

www.marianoramosmejia.com.ar

Fuente de Internet

<1 %

50

Dorkys Coromoto Rojas Nieves. "Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Volumen XIV", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2021

Publicación

<1 %

51

bdigital.unal.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

52

Submitted to tec

Trabajo del estudiante

<1 %

53

Submitted to Ministerio de Educación de Perú - COAR

<1 %

54	indteca.com Fuente de Internet	<1 %
55	redined.educacion.gob.es Fuente de Internet	<1 %
56	studylib.es Fuente de Internet	<1 %
57	www.cristorey.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
58	www.emagister.com.co Fuente de Internet	<1 %
59	Submitted to Universidad Interamericana para el Desarrollo Trabajo del estudiante	<1 %
60	aidipe2017.aidipe.org Fuente de Internet	<1 %
61	drivingjobs.flojobs.info Fuente de Internet	<1 %
62	media.timetoast.com Fuente de Internet	<1 %
63	noticia.educacionenred.pe Fuente de Internet	<1 %
64	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %



65	www.educacionsf.gov.ar Fuente de Internet	<1 %
66	camilahs.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
67	moqueguano.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
68	www.carlosdevis.com Fuente de Internet	<1 %
69	www.dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
70	www.pinterest.com.mx Fuente de Internet	<1 %
71	Submitted to Universidad de Salamanca Trabajo del estudiante	<1 %
72	calameo.com Fuente de Internet	<1 %
73	cesnover.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
74	de.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
75	dokumen.pub Fuente de Internet	<1 %
76	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



M. Sc. Milagros Cabezas Martínez

77	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
78	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
79	elpais.com Fuente de Internet	<1 %
80	idus.us.es Fuente de Internet	<1 %
81	jett.labosfor.com Fuente de Internet	<1 %
82	www.me.gov.ve Fuente de Internet	<1 %
83	www.ecotropia.com Fuente de Internet	<1 %
84	www.proyectedfidcolombia.org Fuente de Internet	<1 %
85	mafiadoc.com Fuente de Internet	<1 %
86	taemperuconsulting.com Fuente de Internet	<1 %
87	Submitted to Fundacion Universitaria Juan de Castellanos Trabajo del estudiante	<1 %



M. Sc. Milagros Cabezas Martinez

88 Submitted to Fundación Universitaria Luis Amigó <1 %
Trabajo del estudiante

89 civilgeeks.com <1 %
Fuente de Internet

90 (António José Guedes, Carla Serrão, Fernando Diogo, Maria José Araújo, Paulo Delgado, Sofia Veiga, Sílvia Barros and Teresa Martins). "Pedagogia / educação Social: teorias práticas: espaços de investigação, formação e ação", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2014. <1 %
Publicación

91 Departamento de Formación y Actualización Académica. "Reseña del libro "Entornos Personales de Aprendizaje: claves para el ecosistema educativo en red"", DOCERE, 2021 <1 %
Publicación

92 educadoresdelfuturopadeppachalum.blogspot.com <1 %
Fuente de Internet

93 observatorio.campus-virtual.org <1 %
Fuente de Internet

94 www.herencialatina.com <1 %
Fuente de Internet

95 www.villena.com <1 %
Fuente de Internet

96	Edgar García Fortea. "Desarrollo de materiales de pre-mejora y herramientas biotecnológicas para la adaptación de la berenjena al cambio climático", Universitat Politècnica de Valencia, 2020 Publicación	<1 %
97	ascurraestefania.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
98	deporteylluvia.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
99	fernandodworak.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
100	journalusco.edu.co Fuente de Internet	<1 %
101	portacool48.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
102	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
103	udi.metabiblioteca.org Fuente de Internet	<1 %
104	www.knowledgeatwharton.com.es Fuente de Internet	<1 %
105	www.lareferencia.info Fuente de Internet	<1 %



106	David Fociños. "Reseña de la aplicación: Symbaloo EDU Review of the app: Symbaloo EDU", Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación, 2017 Publicación	<1 %
107	baracoero.com Fuente de Internet	<1 %
108	doaj.org Fuente de Internet	<1 %
109	laip.sinaloa.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
110	luz.uho.edu.cu Fuente de Internet	<1 %
111	pt2.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
112	repositori.udl.cat Fuente de Internet	<1 %
113	repositorio.ucm.edu.co Fuente de Internet	<1 %
114	repositorio.unasam.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
115	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
116	rraae.cedia.edu.ec Fuente de Internet	<1 %



Daniela Yenthile Rodríguez Hernández.
 "Analysis of the Relationship of Biographical
 Characteristics and Factors of Organizational
 Climate in the Service Sector of the City of
 Chihuahua", Open Journal of Business and
 Management, 2021

Publicación

- | | | |
|-----|--|------|
| 129 | Barros, Daniela Melaré Vieira, Behar, Patrícia, Courel, Conceição, Henriques, Susana, Moreira, J. António, Neves, Cláudia, Oliveira, Isolina and Seabra, Filipa. "Livro de atas das I Jornadas Internacionais Online : educação, tecnologias e inovação", Universidade Aberta, 2014. | <1 % |
|-----|--|------|

Publicación

- | | | |
|-----|----------------------------------|------|
| 130 | ddd.uab.es
Fuente de Internet | <1 % |
|-----|----------------------------------|------|

- | | | |
|-----|--|------|
| 131 | ikua.iiap.gob.pe
Fuente de Internet | <1 % |
|-----|--|------|

- | | | |
|-----|--|------|
| 132 | pesquisa.bvsalud.org
Fuente de Internet | <1 % |
|-----|--|------|

- | | | |
|-----|---|------|
| 133 | repository.eafit.edu.co
Fuente de Internet | <1 % |
|-----|---|------|

- | | | |
|-----|--------------------------------------|------|
| 134 | vinv.ucr.ac.cr
Fuente de Internet | <1 % |
|-----|--------------------------------------|------|

- | | | |
|-----|--|------|
| 135 | worldwidescience.org
Fuente de Internet | <1 % |
|-----|--|------|



M. Sc. Milagros Cabezas Martínez

136	www.educacion.gob.es Fuente de Internet	<1 %
137	www.educar-argentina.com.ar Fuente de Internet	<1 %
138	www.joseacontreras.net Fuente de Internet	<1 %
139	www.metarevistas.org Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo



M. Sc. Milagros Cabezas Martínez