

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO



TESIS

**“Estrategia de Gestión para Mejorar las Relaciones Interpersonales
Docentes del Nivel Primario en la I.E. N° 10529 Comunidad del Naranjo,
Distrito Chalamarca, Provincia de Chota, Año 2019”**

**Tesis Presentada para Obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de
la Educación con Mención en Administración de Instituciones Educativas y
Tecnologías de la Información**

Investigador: Guerrero Sosa, Haydee Esther.

Asesor: Dr. Cardoso Montoya, César Augusto.

LAMBAYEQUE – PERÚ

2021

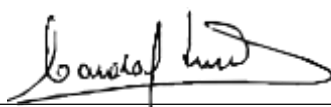
“Estrategia de Gestión para Mejorar las Relaciones Interpersonales Docentes del Nivel Primario en la I.E. N° 10529 Comunidad del Naranjo, Distrito Chalamarca, Provincia de Chota, Año 2019”

Tesis Presentada para Obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias con Mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.



Guerrero Sosa, Haydee Esther.

Investigador



M. Sc. Smith Maguiña, Carola Amparo

Presidente



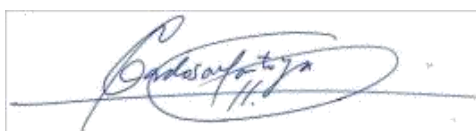
M. Sc. Serrepe Zapata Iliana Cleopatra

Secretario



Dra. Altamirano Delgado, Laura

Vocal



Dr. Cardoso Montoya, César Augusto

Asesor



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



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N° 178-VIRTUAL

Siendo las **11:00 horas**, del día **Miércoles 22 de diciembre de 2021**; se reunieron **vía online** mediante la plataforma virtual **Google Meet**, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 0736-2021-U.I-FACHSE**, de fecha **06 de julio de 2021**, integrado por:

Presidente	: M.Sc. Carola Amparo Smith Maguiña.
Secretario	: Mg. Iliana Cleopatra Serrepe Zapata.
Vocal	: Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado.
Asesor Metodológico	: Dr. César Augusto Cardoso Montoya.



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIO DE LA I.E. N° 10529 COMUNIDAD DEL NARANJO, DISTRITO DE CHALAMARCA, PROVINCIA DE CHOTA, AÑO 2019”**; presentada por la tesista **GUERRERO SOSA HAYDEE ESTHER** para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación mención de Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información. Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con los artículos 131 al 140 del Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(16) (DIECISEIS)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**

Siendo las **12 AM** del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

PS. ILIANA CLEOPATRA
SERREPE ZAPATA
REG. N°: 5594

M.Sc. Carola Amparo Smith Maguiña
PRESIDENTE

Mg. Iliana Cleopatra Serrepe Zapata
SECRETARIA

Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado
VOCAL

OBSERVACIONES:

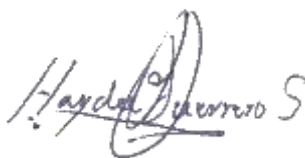
- Corregir la bibliografía teniendo en cuenta las normas del APA (Séptima) edición.
- Corregir las observaciones señaladas por los miembros del jurado

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

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

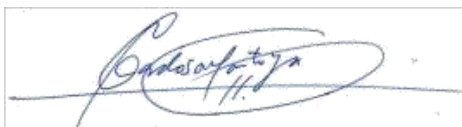
Yo, **Haydee Esther Guerrero Sosa**, investigador principal, y **Dr. César Augusto Cardoso Montoya**, asesor del trabajo de investigación “*Estrategia de Gestión para Mejorar las Relaciones Interpersonales Docentes del Nivel Primario en la I.E. N° 10529 Comunidad del Naranjo, Distrito Chalamarca, Provincia de Chota, Año 2019*” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demuestre lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 3 de noviembre del 2021.



Haydee Esther Guerrero Sosa

Investigador principal



Dr. César A. Cardoso Montoya

Asesor

DEDICATORIA

*Dedico a mis familiares por apoyarme a
concretizar mi meta profesional.*

AGRADECIMIENTO

*Agradezco a mi esposo por su alto sentido de
valoración a mis estudios de maestría.*

ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN	iii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO	3
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.2. BASE TEÓRICA	5
1.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert	5
1.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard	8
1.2.3. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo	11
1.3. MARCO CONCEPTUAL	23
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES	24
2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
2.1.1. Distrito de Chalamarca	24
2.1.2. I.E. N° 10529 Comunidad del Naranjo	25
2.2. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	26
2.3. METODOLOGÍA.....	27
2.3.1. Diseño de la Investigación	27
2.3.2. Población y Muestra.....	28
2.3.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	28
2.3.4. Procedimientos para la Recolección de Datos	29
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	30
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	30
3.2. PROPUESTA TEÓRICA	35

3.2.1. Realidad Problemática	37
3.2.2. Objetivo de la Estrategia	37
3.2.3. Fundamentación	37
3.2.4. Estructura de la Estrategia.....	39
3.2.5. Cronograma de la Propuesta	57
3.2.6. Presupuesto	57
3.2.7. Financiamiento de la Estrategia	58
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	59
CAPÍTULO V: RECOMENDACIÓN	60
BIBLIOGRAFÍA REFENCIADA.....	61
ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	29
Tabla 2: Guía de Observación.	30
Tabla 3: Relaciones Interpersonales Docentes	31
Tabla 4: Rol Docente y Relaciones Interpersonales	32
Tabla 5: Comunicación Institucional.....	32
Tabla 6: Identificación Institucional	32
Tabla 7: Toma de Decisiones	33
Tabla 8: Insolidaridad Docente.....	33
Tabla 9: Empatía Institucional.....	34
Tabla 10: Normas de Convivencia	34
Tabla 11: Respeto entre Docentes	35

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Diseño de Investigación	28
Figura 2: Propuesta Teórica.....	36
Figura 3: Análisis Temático del Taller N° 1	40
Figura 4: Análisis Temático del Taller N° 2	46
Figura 5: Análisis temático del Taller N° 3	52

RESUMEN

La estrategia de gestión es un proceso de evaluación sistemático a través del cual se pueden definir objetivos, se pueden identificar metas y objetivos, y se pueden definir estrategias para lograr dichas metas. El proceso de la estrategia de gestión se constituye de cuatro periodos básicos: **Estudio ambiental:** ¿Conoce las oportunidades y amenazas de su organización en su entorno y contexto? **Formulación de la estrategia:** Para ello, se debe considerar los motivos que nos impulsan a avanzar, determinar las metas y efectos deseados, el plazo para lograr estas metas, las políticas y estrategias de implementación de la organización, y los recursos necesarios para alcanzar las metas. **Implementar la estrategia:** Sobre la base de la planificación de cada paso, diseñar instrucciones específicas y asignar presupuesto suficiente para cada paso. **Evaluación y control:** de acuerdo con la definición en el plan y procedimientos, para asegurar que no nos desviamos del objetivo e implementar la estrategia correctamente. La combinación de estas cuatro etapas es la clave para tomar decisiones institucionales, por lo que su implementación puede mejorar la eficiencia de la gestión institucional. Como consecuencia nuestro objetivo fue diseñar una estrategia de gestión para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario en la I.E. N° 10529 Comunidad del Naranjo, Distrito Chalamarca, Provincia de Chota. Se procedió a aplicar una guía de observación, encuestas, entrevistas y recojo de testimonios. Los resultados corroboran que en nuestro ámbito de estudio, se presentan deterioradas relaciones interpersonales entre los docentes del nivel primario expresado en falta de solidaridad, desorganización, desconfianza y apatía, poca comunicación entre el directivo y docentes, así mismo hay insuficiente coordinación para la planificación y ejecución de actividades académicas llegándose a aplicar las ideas del Director, los docentes no se sienten motivados y estimados; acabando en pugnas y problemas cotidianos. Como logros de nuestra investigación justificamos el problema de investigación y relacionamos la base teórica con la propuesta.

Palabras Clave: Estrategia de Gestión; Relaciones Interpersonales Docentes.

ABSTRACT

Management strategy is a systematic evaluation process through which objectives can be defined, goals and objectives can be identified, and strategies can be defined to achieve those goals. The process of the management strategy consists of four basic periods: Environmental study: Do you know the opportunities and threats of your organization in your environment and context? Formulation of the strategy: To do this, we must consider the reasons that drive us to move forward, determine the desired goals and effects, the deadline to achieve these goals, the policies and implementation strategies of the organization, and the resources necessary to achieve the goals. Implement the strategy: Based on the planning of each step, design specific instructions and allocate sufficient budget for each step. Evaluation and control: according to the definition in the plan and procedures, to ensure that we do not deviate from the objective and implement the strategy correctly. The combination of these four stages is the key to making institutional decisions, so their implementation can improve the efficiency of institutional management. As a result our goal was to design a management strategy to improve interpersonal relations in teachers at the primary level of I.E. No. 10529 Comunidad del Naranjo, Chalamarca District, Chota Province. We proceeded to apply a guide of observation, surveys, interviews and collection of testimonies. The results corroborate that in our field of study, there are impaired interpersonal relations between teachers at the primary level expressed in lack of solidarity, disorganization, distrust and apathy, little communication between the manager and teachers, likewise there is insufficient coordination for the planning and execution of academic activities getting to apply the ideas of the Director, the teachers do not feel motivated and esteemed; ending up in daily struggles and problems. As achievements of our research we justify the research problem and relate the theoretical basis with the proposal.

Keywords: Management Strategy; Teaching Interpersonal Relations.

INTRODUCCIÓN

Al hablar sobre las relaciones interpersonales, hacemos referencia a las formas en que dos o más personas están conectadas en función de sus emociones, sentimientos, intereses y actividades sociales. Manejar las relaciones interpersonales es el fundamento del carácter y un factor inevitable en nuestras vidas. Esto significa que son vitales para nuestro viaje y, según las decisiones que tomemos y el tipo de conexión que hagamos con los demás, pueden ser una fuente de gran satisfacción o mucho dolor.

Una relación más armoniosa con los demás tiende a producir personas más sanas, flexibles y tolerantes en la sociedad, o al menos pueden utilizar más herramientas para constituirse dentro del equipo y ante los demás saber autocontrolarse.

En general, relaciones interpersonales: logran ser profundas o superficiales. Consiguen ser entretenidos o conflictivos. En comparación con los individuos o con todo el equipo, son mejores.

Las características dependerán de las personas involucradas y de sus habilidades sociales, varias de las cuales se establecen durante las etapas críticas de la niñez y la juventud. Suelen ser síntomas evidentes de nuestra vida interior o emocional.

La fuente objetiva del cambio mora en la confrontación interpersonal docente. En mérito a la naturaleza ideológica en la I.E. las refutaciones siempre han existido y existirán en el futuro. La tarea de un buen directivo es orientar estos enfrentamientos en dirección de la visión y misión de la institución.

Si las relaciones se fundan sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la participación, la autonomía y sobre la base del diálogo, evaluación positiva del resto y de sí mismo, el clima organizacional y de aula será auténtico y gratificante; en contraste, si estas relaciones se alimentan de la intolerancia y la prepotencia.

Los actores de los centros educativos son los docentes, que continúan surgiendo de manera directamente responsable del proceso de enseñanza-aprendizaje. Sus cualidades y

conductas laborales afectarán sus propias actividades laborales, sus relaciones interpersonales con colegas, su desempeño y sus relaciones con los estudiantes.

El **problema de investigación**: ¿Es probable que una estrategia mejorará las relaciones interpersonales docentes del nivel primario en la I.E. N° 10529 Comunidad del Naranjo, Distrito Chalamarca, Provincia de Chota?

Objeto de estudio, proceso de gestión; **campo de acción**, estrategia de gestión para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario en la I.E. N° 10529 Comunidad del Naranjo, Distrito Chalamarca, Provincia de Chota.

Objetivo General: Elaborar una estrategia de gestión para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario en la I.E. N° 10529 Comunidad del Naranjo, Distrito Chalamarca, Provincia de Chota.

Objetivos Específicos: Diagnosticar el nivel de relaciones interpersonales docentes del nivel primario en la I.E. N° 10529 Comunidad del Naranjo, Distrito Chalamarca, Provincia de Chota. Identificar los procesos de interrelaciones que se dan entre docentes en la I.E. N° 10529 Comunidad del Naranjo, Distrito Chalamarca, Provincia de Chota. Diseñar una estrategia de gestión basada en las teorías de Rensis Likert, Chester Barnard y Elton Mayo para mejorar las relaciones interpersonales docentes del nivel primario en la I.E. N° 10529 Comunidad del Naranjo, Distrito Chalamarca, Provincia de Chota.

Hipótesis: “Si se diseña una estrategia de gestión sustentada en las teorías de Rensis Likert, Chester Barnard y Elton Mayo, **entonces** es probable que se mejorarían las relaciones interpersonales docentes del nivel primario en la I.E. N° 10529 Comunidad del Naranjo, Distrito Chalamarca, Provincia de Chota, año 2019”

El esquema capitular comprendió: El **capítulo I**, donde se realizó el diseño teórico. El **Capítulo II**, que se ocupó de los materiales y métodos. El **capítulo III**, ilustra los resultados y la discusión. El **capítulo IV**, conclusiones y el **Capítulo V**, recomendaciones. En la parte final de la tesis leemos la bibliografía y anexo

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

MENDIETA ADAYA, Ariadna Ivonne (2015) identificó que el clima escolar y el desempeño de los docentes era deficiente, por ello propone como estrategia el enfocarse en el perfeccionamiento de las relaciones interpersonales (RI), y al obtener resultados positivos los dos aspectos en los que se tiene problemas mejorarán. Entonces su estudio tuvo como principal objetivo la elaboración de un diagnóstico que ayudaría a identificar la raíz del problema y el contenido relativo del clima escolar. De la mano de dicho objetivo y basados en el diagnóstico de los resultados estaba el diseño del proyecto de intervención que se enfocaría precisamente en la mejora de las RI y con ello tener un impacto positivo en el clima institucional. Como todo proyecto este abarcaría el desarrollo e implementación de una serie de actividades que a los docentes se les facilite con los instrumentos y técnicas necesarias para transformar y optimizar las relaciones interpersonales. Finalmente, se procedió con la evaluación de los alcances logrados con la puesta en marcha de la propuesta de este estudio, dar una valoración al impacto generado en las relaciones interpersonales. Todo lo mencionado se llevó a cabo en el centro educativo primario “Prof. Efraín Bonilla Manzano”, teniendo como conclusiones: Informarse sobre el estado de las relaciones interpersonales entre los involucrados y los impactos que éstos generan tanto al clima institucional como al desempeño de los educadores, facilita el desarrollo de apoyo para modificar, mejorar el estilo con el que se viene trabajando. Los puntos que son considerados claves dentro del proyecto son la detección de los conflictos reales de las personas que trabajan en la institución educativa y que consecuentemente originan las necesidades que se deberían cubrir, esto a fin de que todos los involucrados se desempeñen eficientemente y gozar de excelentes condiciones laborales para establecer y fortalecer sus relaciones entre colegas; todo las mejoras mencionadas ayudarán a conseguir los objetivos que se han trazado como institución, que dicho sea de paso se elaboran en función al beneficio de sus estudiantes.

El estudio **BECERRA VALLE, Fabiola Clementina (2017)** fue más amplio ya que abarcó a toda plana docente de la Red 07, UGEL 05, San Juan de Lurigancho para establecer la correlación existente entre la gestión de los directores para con las relaciones interpersonales (RI) de los profesores. Para ello fue necesario conocer la correlación de las RI con las siguientes dimensiones: gestión formativa, gestión administrativa, gestión organizacional y la gestión directiva comunitaria. Luego del trabajo de campo se concluye: se comprobó la relación de la gestión directiva con las RI de los profesores, se obtuvo una escala de carácter moderado positivo (sig. bilateral = $0.000 < 0.05$; $Rho = 0.528$), los resultados obtenidos quedan demostrados con el hecho de que más de la mitad de docentes habían calificado como buena la gestión directiva de su centro de trabajo, de igual modo que con un porcentaje igual a 81,25 que expresaba percibir que entre colegas había buenas relaciones interpersonales. En cuanto a la gestión pedagógica también se comprobó su relación moderada positiva (sig. bilateral = $0.000 < 0.05$; $Rho = 0.424$), estos datos contrastas con la calificación que los docentes dieron a la gestión pedagógica de sus directores, el 57,81% cree que es buena. Finalmente, para el caso de la gestión administrativa, también se relaciona positivamente con las RI, se empleó el método de Spearman para comprobar dicha relación (sig. bilateral = $0.000 < 0.05$; $Rho = 0.424$), en este caso la calificación de los docentes hacia la gestión administrativa de los directores es buena, con el 58,59%.

Del mismo modo, **CAJAHUARINGA CHILON, María del Pilar (2015)** en su investigación abarcó a todas las instituciones que son parte de la Ugel 10 – Huaral, tratando de demostrar la correlación de la variable desarrollo institucional con la variable de las relaciones interpersonales. Para mencionar los objetivos específicos que ayudaron a efectuar con el general se tiene la determinación de la relación del desarrollo institucional con: manejo de la comunicación, el contexto en que se colabora mutuamente entre trabajadores, formas socio afectivas en su centro de trabajo y finalmente con la capacidad de resolución de conflictos. Las principales conclusiones a las que se llegó eran que: para todas as dimensiones en estudio se encontró una relación directa y significa, diferenciándose en los datos estadísticos obtenidos, para empezar con las relaciones interpersonales dentro de los centros educativos se obtuvo (Rho de Spearman = 0,805 que es una calificación de correlación alta entre las variables), para el caso del mejo de la comunicación entre

colegas (Rho de Spearman = 0,785 correlación alta), y para el ambiente de colaboración (Rho de Spearman = 0,715 s correlación alta).

QUINTANA ARGANDOÑA, Bettsy Ruth (2017), cuya investigación se ejecutó en la ciudad de Puno, colegio secundario “Politécnico Huáscar”, precisamente se buscaba comprobar la relación de las relaciones interpersonales con la función docente. En los resultados obtenidos se pone en evidencia que para el caso de las relaciones interpersonales está entre los porcentajes de medio alto 50 y alto 50, significando que aspecto como la inclusión, inspección y afecto sorprendentemente se regula por cada uno de los trabajadores de la institución educativa. De igual modo los resultados son de 50/50 para la calificación de las funciones que cumple el docente (medio – alto y alto), expresando que el proceso de enseñar – aprender, las actividades extracurriculares, guía escolar, atención a la comunidad, modernización educativa, tareas de planeación y evaluación institucional se regula de modo eficiente por los docentes de la institución educativa.

1.2. BASE TEÓRICA

1.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

Rensis Likert indicó en su teoría que el comportamiento de los dependientes es la causa de la conducta administrativa y los contextos organizativos, estos comportamientos son percibidos por sus esperanzas, habilidades y valores, por lo que la respuesta la determinan los subordinados mediante la percepción (Prezi, 2015)

Rensis Likert enfatizó la existencia de tres tipos de variables, las cuales requieren particularidades organizacionales que sobresaltan la percepción propia del ambiente laboral: variables causales, intermedias y finales.

Las variables causales o independientes son variables que marcan en qué sentido se desarrolla la organización y cómo obtener efectos. Estas variables encierran la distribución organizacional y su gestión, pautas, toma de decisiones, capacidades y

actitudes. Cuando se modifica la variable independiente, esto afectará a otras variables.

1. Clima de tipo autoritario

Autoritarismo explotador del Sistema I. No hay un clima de compañerismo entre gerentes y empleados. Cada decisión será tomada en el alto nivel de la organización. Los empleados respiran y trabajan en un ambiente de alto estrés y de miedo. La interacción entre jefes y subordinados se establece en base a la guía de comunicación y el orden estricto.

Autoritario paternalista del Sistema II. Hay confianza entre la gerencia y los empleados, pero las decisiones son tomadas desde arriba y estas raras veces se toman desde abajo. El castigo y la motivación son las formas de motivar a los empleados. En esta atmósfera, la dirección puede aprovechar y satisfacer las necesidades sociales de los empleados, y siempre dar a las personas la impresión o la apariencia de trabajar en un ambiente equilibrado y constituido.

2. Clima de tipo participativo

De **consulta** Sistema III. Hay una correspondencia de plena seguridad entre la dirección y los colaboradores, y la alta dirección toma decisiones, pero el equipo subordinado tiene derecho a hacerlo. El trato es amable, el ambiente de trabajo está lleno de vitalidad y se utilizan recompensas y castigos ocasionales en la motivación de los colaboradores y compensar las necesidades de reconocimiento y autoestima, uno y otro interactúan entre sí. La gestión se basa en los objetivos a alcanzar.

Participación del Grupo Sistema IV. Existe un alto grado de confianza entre empleados y la alta dirección, la comunicación pasa por tomar decisiones para la organización en general, y el modo de motivación es la intervención, el fijar objetivos y la mejora de las técnicas de trabajo. La dirección y los trabajadores forman un sólido equipo de trabajo para conseguir las metas determinadas a través del plan estratégico.

Para el caso de los Sistemas I y II pertenecen al entorno cerrado, que se caracteriza por una organización rígida, burocrática, y los colaboradores no están muy satisfechos con sus labores y la relación que mantienen con sus empleadores.

Los Sistemas III y IV pertenecen a un entorno abierto en el que las organizaciones pueden ser percibidas dinámicamente y tener la capacidad de alcanzar sus metas y tratar de cumplir con las necesidades sociales de los colaboradores que interactúan durante el desarrollo de la toma de decisiones.

Rensis Likert calcula la percepción del clima de acuerdo a ocho dimensiones:

1. Técnica de autoridad. El modo en que se maneja los estilos de liderar para tener influencia sobre los colaboradores.
2. Particularidades activas. Métodos implementados a fin de motivar a los colaboradores y garantizar el cumplimiento de sus necesidades.
3. Rasgos del proceso para comunicarse. El entorno del tipo de comunicación en la empresa y el estilo en el que se practica.
4. Lo que caracteriza al proceso de influencia. La relevancia de la interacción del superior/subordinado en el establecimiento de metas organizacionales.
5. Para tomar una decisión considerar todas las características. La relevancia de la información en la que se basa la decisión y la distribución de funciones.
6. Durante el proceso de planificar es importante considerar sus características. Formas de establecer un sistema de establecimiento de objetivos o pautas.
7. Del mismo modo para el proceso de control, tener en cuenta todas las características. El ejercicio y repartimiento de los derechos de inspección entre instancias organizativas.
8. Metas de desempeño y mejora. Se requiere planificación y formación.

La teoría de Rensis Likert ha hecho una gran contribución a la cultura organizacional, ya que esta es un conjunto de culturas, dogmas, códigos morales, hábitos, destrezas y prácticas que adquieren los individuos como integrantes de la sociedad (Munch 1998).

Resumidamente, la cultura organizacional es la forma de vida de la organización.

1.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard

Chester Irving Barnard es un ejecutivo empresarial estadounidense, gestor público y economista reconocido, escritor de estudios fundamentales sobre la teoría de la gestión y la investigación organizacional. Basándose en su práctica y éxitos personales, Barnard escribe un libro titulado “Las funciones del ejecutivo” (su primera publicación fue en 1938) utilizará para desarrollar su famoso libro sobre la teoría organizacional.

En su trabajo, Barnard define la organización a modo de: un sistema de relación consecuente de las acciones o fuerzas de dos o más individuos. Por ende, el sistema que denominamos organización se compone por acciones del ser humano. Haciendo de dichas acciones un régimen para regularizar los esfuerzos de distintos individuos. Por lo tanto, los aspectos significativos no son particulares. Viven bajo la determinación del sistema, ya sea como método, grado o tiempo.

Barnard se ha ocupado del concepto de “sistema”. Expresa que cada uno es forma parte del todo y que no se puede vivir como seres independientes. Al mismo tiempo, en una organización, somos parte de un cuerpo y cada uno de ellos cumple un papel en ello. Si alguien del equipo se equivoca constantemente, no se logrará el objetivo que tienen en común.

Para Barnard resulta evidente que:

- Todo el mundo tiene motivos para estar restringido según la situación a la que se enfrente, y también por sus propias restricciones biológicas.
- De manera similar, los participantes de la organización tienen poderes limitados en el proceso para tomar decisiones.
- Las actividades organizativas solo son efectivas intrínsecamente al alcance del proceso y los trabajos de interacción efectiva.

- Es importante que los individuos puedan satisfacer sus necesidades personales hasta cierto punto.
- Lo mencionado debería efectuarse en el marco del logro de los objetivos de la organización. Por este motivo, es considerablemente significativo tener un “mismo objetivo”, que a su vez demanda de la “coordinación continua a largo plazo”

De acuerdo a Barnard, las obligaciones mínimas para la creación de una organización son:

- Personas que pueden relacionarse con el resto.
- Preparado para ejecutar actividades en común.

Esta es la parte principal de su “teoría organizacional”, de modo que, los componentes esenciales para el desempeño normal de una organización son los objetivos comunes y la estructura social.

De acuerdo a Barnard, la corrección del descenso en producción demanda:

- Con el pasar del tiempo, se tiene que establecer una dependencia constante y provechosa hacia ambas partes (empresa y empleados).
- Considerar la relevancia de los grupos formales e informales.
- Buscar trabajadores que se involucren al momento de tomar decisiones y cuando se busque el concepto del sistema objetivo.
- Resuelve problemas de comunicación.
- Presta atención a la resolución de conflictos.

En el rol del director ejecutivo, Barnard considera que este debería cumplir con las siguientes tareas:

- Desarrollar un régimen de información organizacional.
- Inculcar y estimular a los subordinados para conseguir un alto nivel de contribución.

- Definir las metas y objetivos de la organización como sistema.
- Esfuércese por mantener la comunicación organizacional.

En esta ocupación, el ejecutivo debería apalearse a la cabida de determinar los roles organizacionales necesarios dentro del alcance de sus acciones, y debe estar integrado con el plan para reclutar “contribuyentes” adecuados. A los ejecutivos les corresponde tener la capacidad de valorar la presencia de la comunicación no formal, resultando en su debido tiempo una revolución y disfuncionalidad para la empresa.

De modo semejante, Barnard conceptualiza a la autoridad. Dijo que este consta de dos elementos primordiales:

- Aspecto objetivo: hace referencia al origen de mando inherente de la propia organización.
- Aspecto subjetivo: Hace referencia a la aceptación de órdenes por encargo del gobernador, valora la autoridad y acepta y establece órdenes.

De igual modo, los subordinados “toman una decisión”, por lo que los superiores deben tener esto en consideración y ponerse a trabajar en este hecho. Estos aspectos fueron tomados en cuenta por James March y Herbert Simón para describir los requisitos previos para la decisión (Wiley y Sons 1958). Organizar a los colaboradores para procesar la información y tomar decisiones; durante ese proceso, tiene la plena libertad de obedecer o de no hacerlo. Como Barnard expresa, aquí existen dos aspectos claves: las ventajas de la subordinación o los posibles efectos adversos de la obediencia (Barnard, 1938)

Las Aportaciones más Significativas de Chester Barnard a la Teoría del Comportamiento Organizacional

Para resumir la teoría de Barnard, tomando como base lo publicado por D'Oporto (2010) expresaremos:

- Cada organización es esencialmente como un sistema cooperativo y no pueden prescindir de ella: las organizaciones son un sistema social.
- En una organización no puede dejar de tener “propósitos morales”, deben estar legitimadas por su propósito y los servicios que brindan, la razón de esto es que son sistemas colaborativos.
- El núcleo de una organización formalizada es: “las acciones o fuerzas sistematizadas conscientemente de dos o más individuos”.
- Según Barnard, la organización tiende a ser más racional que el individuo ya que es impersonal o superpersonal.
- Los líderes inculcan metas éticas entre los que conforman la organización, sin embargo, lo relevante es que se tienen que tomar decisiones claves.
- Adoctrinar: el rol básico del líder es infundir la creencia en la presencia de un objetivo común.
- Contribuciones y estímulos: Cada uno de los integrantes tienen la facultad para invertir en la organización y consiguen fragmentos de la productividad; cuando el input es menor al output, Barnard no estaba analizando el contexto más obvio, lo que casualmente hará que la organización progrese o incluso sea sostenible en el tiempo.
- Cómo probar que el orden de la cúpula es correcto: Defina la autoridad desde el “nivel inferior”, y el miembro decide admitir o no la autoridad del superior.
- Funcionalismo exterior y moralismo: Las organizaciones se consideran las entidades prácticas de todo el personal relevante, son de naturaleza democrática y se favorecen de su dominio, que ha sido criticada.
- La prueba y el fracaso es al menos una especie de aprendizaje. Sin embargo, no intentarlo es sufrir una pérdida incalculable.

1.2.3. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo

Los referentes al humanismo aparecieron en la teoría estadounidense de las relaciones interpersonales, que comenzó en la década de 1930. Nació con el progreso de las ciencias sociales, especialmente la psicología, en particular el desarrollo de la psicología del trabajo, dicho progreso apareció en los diez años iniciales del siglo XX y estuvo dirigido primariamente a dos problemas primordiales, los cuales explicaron varios periodos de desarrollo.

- ❖ Estudio minucioso de puestos y adecuación del personal al trabajo.

Durante esta fase, únicamente la fabricación jugará un rol protagónico. El propósito de la psicología del trabajo es comprobar las características humanísticas que requiere cada tarea realizada por el ejecutante, y elegir científicamente a los empleados en base a estas características, la misma que debe basarse en evidencia. En esta etapa, los principales asuntos de la psicología técnica son el reclutamiento del personal, la guía profesional, las técnicas de estudio y trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

- ❖ Adaptar el trabajo a los trabajadores.

Lo que caracteriza a la segunda etapa está en el hecho de que los individuos facilitan mejor la vigilancia a los aspectos propios y sociales del compromiso, al menos teóricamente, sus aspectos poseen algunas ventajas en la producción. El tema principal de la segunda etapa es asimilar el temperamento de los trabajadores y jefes, aprender sobre la exaltación y motivación laboral, liderazgo, comunicación, RI y sociales.

La teoría de las relaciones interpersonales (también conocida como Escuela de Administración Humanística) que se desarrolló por Elton Mayo y sus ayudantes, apareció en EE.UU como resultado directo de las secuelas obtenidas por el experimento Hawthorne que dio como resultado a la teoría clásica.

Por tanto, la teoría de las relaciones interpersonales nace de la obligación por afrontar la enérgica predisposición a excluir la deshumanización del trabajo, tendencia que empieza con el uso de técnicas estrictas, científicos y exactos, que la mano de obra debe seguir (Pedraza,2012)

El rol de Elton Mayo en el perfeccionamiento de la gestión suele estar relacionado con su descubrimiento de las personas sociales y las necesidades de las personas sociales en el lugar de trabajo. Mayo descubrió que la mano de obra actúa sobre las emociones y sentimientos. Él cree que, si se respeta a los trabajadores y se

satisfacen sus necesidades, será beneficioso tanto para los trabajadores como para la dirección (Foulkes, 2010)

Las cuatro razones primordiales de la aparición de la teoría de las relaciones humanas son:

1. Es necesario pasar por el proceso de humanización y democratización de la administración, deshacerse de las concepciones rígidas y mecanizadas de la teoría clásica y adaptarla al nuevo modo de vida de la población estadounidense. De este modo, la teoría de las relaciones interpersonales se ha transformado en un típico corriente estadounidense predestinado a generalizar las ideas administrativas.
2. El progreso de las denominadas humanidades, principalmente el desarrollo de la psicología y la sociología, igualmente como su dominio erudito en evolución y sus ensayos iniciales al aplicar en las organizaciones industriales. Precisamente dichas humanidades han tenido que demostrar progresivamente las deficiencias de los principios de la teoría clásica.
3. La filosofía pragmática de Dewey y la psicología dinámica de Lewin son fundamentales para el humanismo en la gestión. A Elton Mayo se le considera el fundador de la escuela. Dewey (indirectamente) y Levine (directamente) hicieron grandes contribuciones a su visión. De igual forma, aunque ninguno de los autores del movimiento original mantuvo una relación directa con su obra, solo el hecho de que tuvo contacto directo con el mayor público de Estados Unidos en ese momento, la sociología de Pareto es la base.
4. Las conclusiones del experimento realizado bajo el mando de Elton Mayo en 1927 – 1932 probaron los principales supuestos de la teoría de la gestión clásica.

El Experimento de Hawthorne

En 1927, el Consejo Nacional de Investigación inicia con el llevado a cabo en la fábrica de Western Electric Company en Chicago, precisamente cerca de Hawthorne, a fin de comprobar la correlación entre la potencia de la luminosidad y la eficiencia de producción de los trabajadores. El experimento se convirtió en uno de los más famosos y fue coordinado por Elton Mayo. Posteriormente, fue utilizado en el estudio de sobre las consecuencias del agotamiento laboral, los accidentes, rotación del personal y estado físico de los ambientes en el que se trabaja. Los científicos llegaron a confirmar que los efectos experimentales se ven afectados por variables psicológicas. Luego, trataron de dejar de lado los factores psicológicos que eran desconocidos e irrelevantes, estos factores psicológicos se vieron obligados a extender el experimento hasta 1932, debido a la crisis de 1929 es que se por culminado el trabajo de Elton Mayo.

Fases del experimento de Hawthorne:

❖ Fase 1

Se procedió a seleccionar dos grupos de trabajadores que realizaron las mismas operaciones en similares circunstancias: el grupo de ensayo ejecutó sus labores con la intensidad de luz variable, en cambio el otro con la intensidad de luz constante. El objetivo es conocer el efecto de la iluminación en el desempeño del trabajador. Los investigadores no hallaron una relación directa entre las variables, pero se sorprendieron al confirmar que existen otras variables que son dificultosas de separar. Una de ellas es un factor psicológico: los colaboradores han reaccionado al experimento según sus propios supuestos, es decir, creían en la responsabilidad cuando la intensidad de la luz es más fuerte, se tiene que producir crecidamente, y al percibir que la intensidad de la luz disminuye, se produce menos. Esta acción se obtiene sustituyendo la lámpara por otra de igual intensidad, pese al creer que los trabajadores tienen la percepción de que la intensidad de la luz varía, verificando así un nivel de rendimiento que es proporcional a la intensidad de la luz que creen que está funcionando. Demuestra la importancia de los factores psicológicos para la

fisiología: las condiciones psicológicas afectan la relación entre la condición física y la eficiencia del trabajador.

Al admitir la existencia de factores psicológicos, los investigadores intentaron aislarlos o eliminarlos de los experimentos como inapropiados en términos de sus efectos negativos. Luego ampliaron la experiencia a la verificación del cansancio laboral, el cambio de horario, la introducción del tiempo de descanso (básicamente el aspecto fisiológico).

❖ Fase 2

Fue la sala de ensayo para el acoplamiento de los relés

Inició en abril de 1927. Para formar un grupo de observación (o grupo de ensayo) se escogieron seis jóvenes de nivel intermedio, ni novatos ni expertos: cinco relevos montados y el sexto aportó las piezas obligatorias para conservar el trabajo continuo. La habitación de ensayo está aislada del resto de participantes (donde se encuentra el grupo control) por una partición de madera. La mesa y la unidad de trabajo son los mismos para ambos grupos, pero con un plano inclinado con un mostrador separado que puede indicar la cinta perforada corta y la salida de cada joven. El volumen de producción cómodamente medible se convierte en una lista de cotejo entre el grupo de ensayo (en función de los cambios en las circunstancias del trabajo) y el grupo control (formado por el resto), ambos desempeñan las labores en las mismas condiciones.

El equipo ensayo y control contaban con un supervisor ordinario, lo que los diferenciaba era que en el grupo control se había incluido a un espectador que se quedaba en la sala, organizaba el trabajo y se ocupaba por conservar el espíritu cooperativo de los involucrados. Más tarde, a medida que el experimento se hizo más complicado, el observador consiguió la cooperación de algunos asistentes. Para las mujeres jóvenes que fueron llamadas a ser partícipes del estudio, el objetivo fue totalmente aclarado: determinar el impacto de ciertas alteraciones en las condiciones de trabajo (refrigerio, recesos, reducción del tiempo de trabajo, etc.). Se les notificará continuamente de los resultados y cualquier cambio que se realice

se someterá a aprobación. Algunas personas insisten en que trabajan normalmente y están dispuestas a trabajar duro. La investigación realizada por el grupo experimental se divide en 12 fases para observar que son las situaciones de desempeño más satisfactorias.

Se procede a detallar los periodos:

1. Sin saberlo, se apuntó a la fabricación de cada trabajador en su área de labor original y se fijó la capacidad de producción en situaciones de normalidad de trabajo. Compare este promedio (2.400 unidades por individuo) con el promedio de otros períodos, que duraron dos semanas.
2. Separar al grupo de ensayo en la sala de pruebas, mantener el ambiente y horas de trabajo normales y medir la productividad. Tuvo una duración alrededor de cinco semanas para verificar el impacto de los cambios en el lugar de trabajo.
3. Se ha modificado el método de pago. Para el grupo de control se remunera el trabajo en grupo. Debido a que estos grupos son numerosos y están formados por más de cien jóvenes, las diferencias de producción de cada uno de ellos se diluyen con la producción grupal, por lo que no se reflejan en su salario personal. En el grupo experimental, los ingresos de las damas jóvenes estaban separados y, al ser un grupo pequeño, creían que sus más grandes sacrificios personales afectaban de modo directo a sus salarios. Durante estas 8 semanas, hubo un incremento en la producción.
4. Sella el comienzo de un cambio directo en el trabajo. Tómese un descanso de cinco minutos a media jornada y un descanso de cinco minutos por la tarde. Nuevo crecimiento de la producción
5. El tiempo de descanso aumenta a 10min. cada vez; nuevamente, aumenta la producción.
6. Tres descansos de 5min. Durante el primer turno y tres durante el segundo turno. Se observa que la producción no ha aumentado y las mujeres jóvenes se quejan de la interrupción del ritmo de trabajo.
7. Vuelve a los turnos anteriores de cada 10min, uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos, se sirvieron bocadillos. Nuevamente, la producción ha aumentado.

8. En iguales condiciones que en el período pasado, el grupo de ensayo sirvió como grupo de control y comenzó a trabajar hasta las 4:30 pm en lugar de las 5:00 pm. La producción ha aumentado significativamente.
9. El compromiso del equipo empírico finalizó a las 4:00 pm. La producción se mantiene estable.
10. Al igual que en la séptima fase, el equipo experimental reanudó su trabajo hasta las 5:00pm. La producción ha aumentado significativamente
11. Se procedió a establecer una semana laboral de cinco días, el grupo experimental tuvo un sábado libre. Se observa que la producción cotidiana de mujeres jóvenes sigue aumentando.
12. Se procedió a volver a las situaciones del tercer período; con el consentimiento de otras mujeres jóvenes, se retiraron los beneficios concedidos durante el experimento. Esta etapa final decisiva perduró por 12 semanas. Repentinamente, se observó que la fabricación cotidiana y semanal alcanzó niveles nunca alcanzados (3.000 unidades semanales por cada joven del grupo experimental).

A pesar de que los contextos físicos del trabajo en el séptimo, décimo y duodécimo período son las mismas, la producción en cada período sigue aumentando. En el undécimo período del verano de 1928, un año después de que comenzara el experimento, los investigadores se dieron cuenta de que los resultados no eran los proyectados. Hay un factor que no puede explicarse solo por las condiciones de trabajo inspeccionadas empíricamente, que además aparece en los primeros días de los experimentos de iluminación. No existe una relación entre el nacimiento y la condición física, y los canjes en el salón de ensayos no afectarán el ritmo de trabajo de las mujeres jóvenes. Por tanto, la cuestión es conocer qué factores están relacionados con los cambios en la productividad de las mujeres jóvenes.

El experimento de la sala de reunión de Relés ha sacado ciertas conclusiones:

- Las señoritas informan que les gusta ocuparse en la sala de ensayos ya perciben que es un ambiente acogedor y divertido, y la menor supervisión estricta (a diferencia del control con la supervisión estricta) les permite ser más libres y menos ansiosas.

- Un entorno amigable y libre de estrés puede retener a los empleados, aumentando así la satisfacción laboral.
- No se preocupaban tanto por el supervisor. Aunque hay más supervisión en el salón de ensayo que en el departamento (solo un inspector en el departamento es responsable de más trabajadores), la naturaleza y el propósito de la inspección son distintas, y las mujeres jóvenes lo entienden muy bien. En particular, sienten que están participando en un experimento atractivo y deben producir resultados que puedan beneficiar a otros colegas incluso si no los conocen bien.
- Tuvo mayor desarrollo en el aspecto social el grupo experimental. Las señoritas se hacen amigas entre sí y su amistad va más allá del contexto laboral. Las damas se preocupan por nuevas mujeres y aceleran la producción cuando sus parejas están cansadas. De esta forma, puedes verificar si forman un grupo.
- El equipo estableció habilidades de líder y objetivos habituales. Posteriormente de que dos jóvenes emergieron del grupo inicial, una reemplazante se convirtió de modo espontáneo en guía. Contrariamente de que firmemente se les solicitaba que trabajen con regularidad, sus compañeras lograron el objetivo común de aumentar la productividad.

❖ Experimento de Hawthorne: Fase 3

En esta fase se procedió a ejecutar las entrevistas correspondientes.

En un corto lapso, los encargados de la investigación se preocuparon por la discrepancia de caracteres entre las señoritas del grupo de ensayo con las del grupo control. Renunciaron a su interés originario por encontrar mejores ambientes físicos de trabajo y finalmente se dedicaron al estudio de las relaciones interpersonales trabajando. Descubrieron que, en el departamento, las mujeres jóvenes se sentían humilladas por la vigilancia constante y compulsiva. Más importante aún, confirmaron que, pese a la política de personal de la empresa, poco o nada se conoce sobre los elementos que establecen las actitudes de los trabajadores hacia la supervisión, el equipo de trabajo y la propia empresa.

Por tanto, el plan de entrevistas se inició en 1928 en el mes de septiembre. El plan incluye entrevistas con los empleados para comprender más a fondo sus actitudes y emociones, atender a sus opiniones sobre el trabajo y el trato que reciben, de ese modo obtener indicaciones de mejora que puedan utilizarse para capacitar a los inspectores. Como el plan fue muy bien aceptado por los trabajadores e inspectores, y los efectos fueron alentadores, la empresa estableció el Departamento de Investigación Industrial en febrero de 1929 para orientar y extender el programa de entrevistas para realizar entrevistas con todos los empleados todos los años. Para una empresa con alrededor de cuarenta mil empleados, este plan es muy ambicioso. No obstante, entre 1928 y 1930, se entrevistó a aproximadamente 21,126 trabajadores.

En 1931, se modificó el procedimiento de las entrevistas: se utilizó tecnología de entrevista no encaminada, lo que permitió al personal hablar con libertad sin que el entrevistador transfiriera preguntas o pretendiera imponer sus pautas.

Homans señaló que el plan de entrevistas muestra la presencia de una organización de trabajadores informales que tiene como objetivo protegerse de cualquier amenaza a su salud por parte del gobierno. Ciertas declaraciones de ello son:

- La fabricación está inspeccionada por los patrones determinados por los mismos trabajadores, y ninguno de ellos la supera.
- La organización aplica sanciones informales a los trabajadores que exceden estos estándares y los considera sabotadores.
- Una expresión de insatisfacción con los efectos del método de pago de recompensas por producción.
- Líderes informales de determinados trabajadores que aglutinan grupos y velan por el cumplimiento del código de conducta.
- Una muestra exagerada de satisfacción e insatisfacción con la actitud del superior inmediato hacia la conducta de los trabajadores.
- Esta organización informal permite que los trabajadores se unan y mantengan un cierto grado de honestidad entre ellos. Sin embargo, los investigadores señalaron que en varias ocasiones el trabajador intentaba seguir sus principios de lealtad a la empresa. La división de la lealtad entre grupos y empresas puede

generar conflictos, tensiones, preocupaciones e insatisfacción. Para estudiar este fenómeno, los investigadores desarrollaron la cuarta fase del experimento.

❖ **Experimento de Hawthorne: Fase 4**

Se pasó a la sala: Observar el montaje de terminales

Se seleccionó un equipo experimental (9 operantes, 9 soldadores y 2 fiscalizadores) todos de la parte de montaje de la terminal de la central telefónica, y luego se continuó trabajando en un salón específico con las iguales condiciones que el departamento. Hay un observador en la habitación. Además, una persona entrevistó esporádicamente a los trabajadores. Este experimento destinado a analizar las organizaciones informales de trabajadores duró desde noviembre de 1931 a mayo de 1932.

El sistema de pago se basa en la producción del grupo: existen innumerables factores del salario por hora, y si de algún modo se presentan complicaciones en la producción hay un salario mínimo por hora. Si la producción total aumenta, los salarios solo serán altos.

Una vez familiarizados con el equipo experimental, los observadores pueden comprobar que los trabajadores de la sala utilizaron una serie de técnicas: cuando alcanzaron los niveles de producción que creían normales, redujeron la eficiencia de su trabajo. Manipularon la documentación sobre la producción para acreditar el incremento de producción de un día al otro en que se produjo el déficit. Además, exigen un desembolso adicional por el exceso de producción. Resulta que estos empleados muestran cierto sentido de sentimiento y unidad de equipo, que se refleja en los métodos del equipo desarrollados para legitimar sus acciones: considera que los miembros que lastiman a los compañeros son denunciantes y ejerce presión a los más productivos. Mediante simbólicas multas para “estabilizar” su producción. La cuarta etapa permite estudiar la relación entre la distribución poco formal de los colaboradores y la formalidad de la fábrica. El estudio de Hawthorne se interrumpió en 1932 debido a motivos externos, pero el impacto de sus efectos en la teoría administrativa fue la base para desafiar los principios elementales de la teoría clásica (que luego se convirtió en dominante).

Conclusiones del Experimento de Hawthorne

Dicho experimento hizo posible el describir los principios fundamentales de la escuela de relaciones humanas. Citando a la publicación de Pedraza (2012), las conclusiones son:

El grado de productividad dependerá de la integración social.

- Se ha descubierto que los niveles de productividad no se determinan por las capacidades físicas o fisiológicas de los trabajadores (tal y como se detalla en la teoría clásica), en la eventualidad por las reglas y perspectivas sociales circundantes. Sus destrezas sociales establecen su habilidad y nivel de eficacia, no su habilidad para efectuar labores seguras y dentro del tiempo previamente determinado. Cuanto más esté presente con su participación social en el grupo de trabajo, mejor será su habilidad para producir. Si los trabajadores reúnen los buenos ambientes físicos y fisiológicos para el trabajo y no tienen integración social, entonces el desequilibrio social se verá reflejado en su eficacia.

La conducta social de los trabajadores.

- Los experimentos de Hawthorne muestran que la conducta particular está totalmente respaldada por el grupo. En dicho experimento, los sujetos no pueden fijar cuotas de producción por sí mismos, sino que deben ser establecidos e impulsados por el equipo.
- Frente a cualquier comportamiento que viole las pautas del grupo, los individuos serán castigados por las sanciones sociales o morales de sus cómplices a fin de que se ajusten a las pautas como grupo. Las teorías clásicas no se dan cuenta de que la conducta de los empleados se ve afectado por las normas y valores de los conjuntos sociales en los que participan. Más tarde, Kurt Lewin ratificó que en tanto los individuos sigan siendo los mismos, se resistirán al cambio para no equivocarse con las medidas del grupo. Se debe a que la aptitud grupal para ocasionar trasformaciones en la conducta individual es muy fuerte, la dirección no puede tratarlos de forma aislada como trabajadores, como si fueran átomos separados, sino que como integrantes del grupo de trabajo están sujetos a la influencia social de estos grupos. Los

trabajadores no responden a la gestión, la toma de decisiones, las reglas, las recompensas y los castigos como individuos aislados, sino que responden a manera de integrantes de grupos sociales cuyas cualidades se ven afectadas por el código de comportamiento del grupo. Esta es la teoría del comportamiento de vigilancia social. El compañerismo de los grupos sociales de los trabajadores tiene un concepto trascendente para las organizaciones, por lo que deben considerarse aspectos relevantes de la teoría de la gestión.

- La teoría de las relaciones interpersonales hace que la conducta general de la mano de obra se oponga a la conducta mecanizada presentado por la teoría clásica asentada en la visión del átomo humano.

Retribuciones y castigos sociales.

- En el experimento de Hawthorne, se encontró que los trabajadores que causaban productos muy arriba o bajo de las normas socialmente establecidas han perdido el afecto y el respeto por sus colegas. Consecuentemente, la mano de obra del salón de reuniones del terminal optaría reducir la producción y, por lo tanto, ganar menos ingresos que dañar las relaciones amistosas.
- La investigación de Elton Mayo y sus seguidores enfatizó la relevancia de la mentalidad de los trabajadores para su desempeño en el trabajo. Por lo tanto, ha habido interés en comprender el sentir de las personas acerca de la organización y cuáles son sus actitudes hacia la organización y su trabajo.
- La esencia de esta investigación es pragmática: el aparente implícito es que las disconformidades en las motivaciones de las personas conducen a discrepancias en el desempeño laboral.
- A partir de ahí, el estudio de la motivación de los hombres por el trabajo comenzó a estudiar las necesidades de las personas y su vínculo con los premios monetarios y no monetarios y otros elementos de la vida organizacional, como el tipo de control, actitudes, comportamientos y desempeño laboral. En el campo de la motivación laboral se han perfeccionado las distintas teorías y puntos de vista de investigación, pero estos puntos de

vista solo representan una parte del discernimiento psicológico sobre la motivación humana.

1.3. MARCO CONCEPTUAL

1.3.1. Estrategia de Gestión

La gestión institucional concretamente significa promover a las instituciones escolares hacia ciertas metas de acuerdo con el plan educativo, para lo cual se requieren conocimientos, habilidades y experiencia sobre el entorno, prácticas y mecanismos en los que la escuela se propone trabajar. Personas dedicadas a las labores pedagógicas. En este punto, muy relacionado con las actividades de dirección, el concepto de planificación cobra relevancia porque admite el progreso de la gestión de la conducción y el comportamiento de gestión, ya sea educativo o escolar (Ruiz, 2007)

En la gestión escolar, la planificación posibilita la orientación de todo el proceso del sistema, lo cual es muy necesario a la hora de intentar cambiar la vida diaria (Ruiz, 2007)

1.3.2. Relaciones Interpersonales

La relación interpersonal es la relación de mutuo acuerdo de dos o más individuos. Todas estas son relaciones sociales regularizadas por leyes y técnicas de interacción social (Pérez y Gardey, 2008)

La comunicación involucra todas las relaciones interpersonales, significando, la capacidad de los individuos para conseguir información acerca de su ambiente y compartirla con los demás. El proceso comunicativo se forma mediante el envío de señales (sonidos, gestualidad, señas), con la finalidad de facilitar el mensaje. El éxito de la comunicación demanda que el destinatario tenga las habilidades para decodificar y descifrar el mensaje. Si algo sale mal durante este proceso, las probabilidades de causar una relación eficaz disminuirán (Pérez y Gardey, 2008)

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

2.1.1. Distrito de Chalamarca

El Distrito de Chalamarca fue constituido de conformidad con la Ley N ° 26456 del 23 de mayo de 1995, y se publicó en el Diario Oficial El Peruano bajo la administración del presidente Alberto Fujimori el 25 de mayo del mismo año.

Chalamarca es uno de los 19 distritos de la provincia de Chota, ubicado en el centro-norte del Perú, es administrado por el Gobierno Regional de Cajamarca y está ubicado en la provincia de Cajamarca. El distrito de Tacabamba se extiende hacia el norte. Al este se encuentran las regiones de Chadín y Paccha, al sur el distrito de Bambamarca de la provincia de Hualgayoc y al oeste las regiones de Chota y Conchán (Wikipedia, 2016)

El pueblo de Chalamarca nació en una pequeña reunión de empresarios entre 1968 y 1969. El pueblo se estableció luego de operar un pequeño mercado en Hacienda Santa Clara a fines de la década de 1950. Entre 1958 y 1961, los terratenientes aprobaron el establecimiento de un pequeño mercado en la Plaza del Caserío Santa Clara todos los domingos, momento en el que realizaron transacciones comerciales con la parte inferior de la mitad superior. Forma parte del actual distrito de Chalamarca, que es una de las zonas costeras de nuestro país. Fue entre 1968 y 1969 que los terratenientes fueron influenciados por los comerciantes y los que participaban en los cortijos, quienes causaron algún excedente o destruyeron los pastos y huertas, obligando a los comerciantes colonos a abandonar el cortijo, y los habituales tuvieron intercambios comerciales. Se han visto obligados a continuar, pero esta vez se trasladaron a la residencia del señor RUBEN CUBAS en la actual comunidad de Chalamarca

Bajo, donde trabajaron por un corto tiempo hasta que se mudaron al campo deportivo de Chalamarca. Donación de Hacienda Santa Rosa de Namoyoc Chalamarca. Cuando el mercado operaba en la existente Conga De Chalamarca, la capital de la región, se popularizó a partir de la década de 1970, con José Fredesvindo Vásquez Acuña como principal promotor, y la primera casa fue construida por “Don Vindo” llamada tambo. Se formó un pequeño poblado, se decoró el poblado con muros de aulagas, cepillos de paja y otros materiales para el techo (Canchones), y luego cuando los pobladores tomaron forma y se asentaron, establecieron su propio día patrono para conmemorar la Suerte La Cruz De Mayo, celebra el primer día de mayo de cada año, difundiendo sus propias características, representando diversas actividades aduaneras, sellos, exposiciones, etc. Nuestra zona debería llamarse Santa Clara, ya que todos los lugares del país o de cualquier otro lugar se conocen con ese nombre. Sin embargo, pobladores que han recibido capacitación en sus instituciones públicas hacen relevante el nombre de CHALAMARCA, que no se llamaba "Santa Clara" hasta hace unos años. Conga de Chalamarca (comúnmente conocida como Chalamarca), algunas provienen del Aymara Chala, que significa cortar, matorrales o matas. La marca significa “bagazo”. Debido a que un pequeño trozo de bosque (vegetación) se chalan (talado) y se usa como leña, para otros bosques, esto significa sembrar maíz (Wikipedia, 2016)

2.1.2. I.E. N° 10529 Comunidad del Naranjo

La Institución Educativa N°10529 fue fundada por Resolución Directoral Zonal N° 658 con fecha 28 de marzo de 1967. El predio escolar, es producto de la donación de los hacendados de la época. En sus inicios la Institución Educativa Primaria N° 10529 de El Naranjo, con la gestión del Director y las autoridades comunales, de ese entonces, funcionó en un ambiente sencillo construido de tapial. Ya en el año 2002, con el apoyo de FONCODES, se construyó las tres actuales aulas pedagógicas con sus servicios higiénicos para mujeres y varones, con material noble, ladrillo y cemento. La Institución Educativa se halla ubicada a 30 minutos del desvío, junto al Río Llaucano, que nos lleva al Distrito de Paccha y al filo de la Carretera Chalamarca - El Naranjo, a una hora de Bambamarca (Secretaría Docente).

2.2. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema presenta las siguientes características:

Cotidianidad conflictiva

“La institución se hace todos los días. La comunidad la construye, esencialmente nosotros los docentes. Cuando falta un líder se individualizan los intereses y la institución pierde. En una institución pequeña como la nuestra prima la confrontación, la desconfianza, la desorganización, cada uno por su lado. Al final todos perdemos” (Entrevista docente. Mayo 2019).

No valoración de la comunicación

“El hombre por naturaleza es social. Cuenta con el lenguaje, fuente de la comunicación.

La carta demuestra que estamos plenamente informados y, por tanto, hemos expresado nuestras opiniones sobre los intereses de nuestra institución. Qué sucedió al contrario en IE, que provocó la ruptura de la relación docente, que son resquebrajadas y displicentes” (Testimonio docente. Mayo 2019).

Desconocimiento del trabajo en equipo

“El trabajo en equipo produce unidad, nos aproxima más y crea un ambiente saludable para la capacidad académica profesional. No hay directores para incentivar nuestro trabajo en equipo. El trabajo en equipo nos hace institucionalistas, responsables y útiles. No se valora el trabajo como común denominador de un buen clima laboral” (Entrevista docente. Mayo 2019).

Falta de asertividad docente

“Los docentes no son habilidosos socialmente. No les interesa e ignoran sus derechos y compromisos. No hacen nada por acercarse entre ellos. Se muestran desinteresados

respecto a los problemas de sus colegas y me responsabilizan de todo lo que pasa en nuestra institución educativa” (Testimonio del Director. Mayo 2019).

No somos empáticos

“Tener una buena resonancia es irradiar optimismo, que es el deseo de ser bueno haciendo las cosas. Debemos adoptar una actitud positiva hacia nuestro trabajo. Las buenas emociones son contagiosas y nos animan a convertirnos en miembros del mundo de la educación. Comprender significa tener un ángel para atraer a las personas, no para alejarlas de ti. Debemos reconocer que no somos empáticos” (Entrevista docente. Mayo 2019).

No tomamos decisiones colectivas

“No tomamos decisiones de manera conjunta. Lo apropiado es llegar a consensos y tomar acciones colectivas para tomar decisiones acertadas, es decir, nada debe hacernos diferentes, sino que debe construir identidad institucional. Nuestra realidad institucional es un reflejo de nuestra personalidad.” (Entrevista docente. Mayo 2019).

Las entrevistas y testimonios sirven para acercarnos a dar cuenta de la realidad subjetiva de nuestro objeto de estudio.

2.3. METODOLOGÍA

2.3.1. Diseño de la Investigación

Este trabajo se diseñó en dos etapas: Primero, se consideró el diagnóstico de contexto y población, lo que nos permitió elegir técnicas de investigación.

En la segunda etapa, descompusimos las variables y enfatizamos las variables independientes relacionadas con la preparación de la propuesta.

A propósito, nuestra investigación por el tipo de investigación por su profundización es descriptivo, por su finalidad básica, por su nivel descriptivo y por el enfoque mixto, pues responde a un diseño descriptivo propositiva.

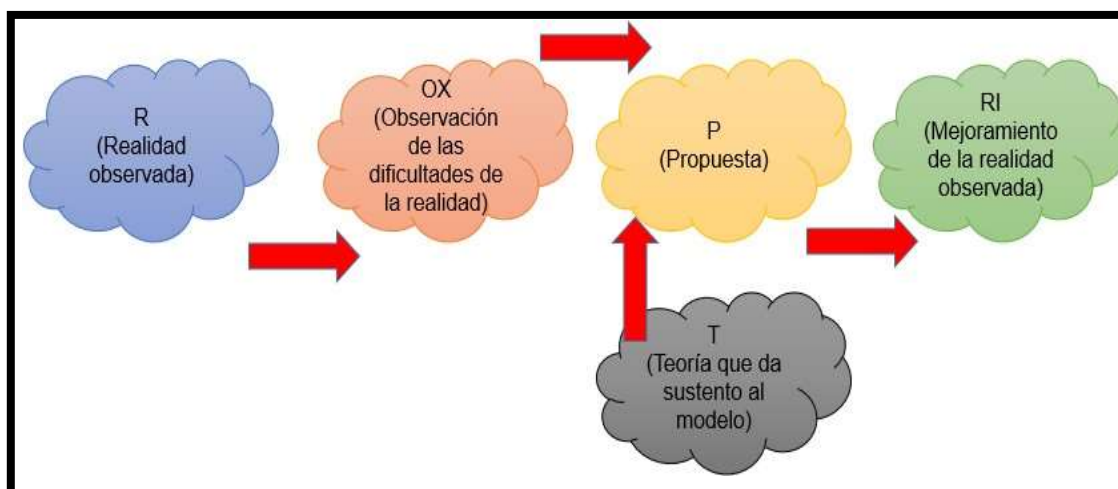


Figura 1: Diseño de Investigación
Fuente: Elaborado por el investigador.

2.3.2. Población y Muestra

Población: La población está conformada por todos los docentes del nivel primario incluido el Director en la I.E. N° 10529 Comunidad del Naranjo, Distrito Chalamarca, Provincia de Chota, (Secretaría Docente), vale decir:

N = 12 docentes

Muestra: La selección del tamaño de la muestra tiene que ver con el tamaño de la población, y como la población es homogénea y pequeña estamos frente a un caso de población muestral, o sea:

n = N = 12 docentes

2.3.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Materiales

Papel, USB, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Tabla 1: *Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos*

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

Nota: Las técnicas se ejecutan instrumentalmente y cada una de ellas tiene dos instrumentos. Tamayo, Mario. (2012). *El proceso de la investigación científica*.

2.3.4. Procedimientos para la Recolección de Datos

- Coordinación con el Director.
- Coordinación con los docentes.
- Preparación de los instrumentos de acopio de información.
- Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Tabla 2: *Guía de Observación.*

Indicador	Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca	Total
Comunicación:					
- Dispone de suficiente información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros.	0	2	2	8	12
- Recibe información de su superior y sus colegas.	0	0	2	10	12
- Interacción entre Director y docentes.	0	0	0	12	12
Trabajo en Equipo:					
- En la I.E. nos comunicamos permanentemente	0	0	1	11	12
- En mi trabajo todos nos llevamos bien.	0	0	0	12	12
- Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.	0	1	2	9	12
Percepción de la Organización:					
- La imagen negativa que se tiene en la sociedad de la Institución.	11	1	0	0	12
- Conflictos internos.	12	0	0	0	12
- Se siente orgulloso de trabajar en esta institución.	0	0	0	12	12
Satisfacción General:					
- Satisfecho en el trabajo.	0	0	2	10	12
- Satisfecho con la relación con el Director.	0	0	0	12	12
- Satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros.	0	0	2	10	12

Fuente: Guía de Observación aplicada a docentes. Junio del 2019.

Interpretación

Comunicación, referente a ello, se pudo observar que no hay intenciones de interacción entre el Director con su plana docente (12), asimismo, sus supervisores y compañeros nunca les facilitan cualquier información (10), ni tienen suficiente información para trabajar, actividades a realizar y otra información relevante (8).

Trabajo en Equipo, los profesores nunca se comunican constantemente (11) y nunca se llevan bien (12), y la confianza entre compañeros es mucho menor (9).

Percepción de la Organización, determinar que el centro educativo sufre de problemas internos (12), conjuntamente de la imagen negativa de la institución (11), y los educadores no se sienten orgullosos de trabajar en su institución (12)

Satisfacción General, el docente observado está insatisfecho con la relación con el director (12) e insatisfecho con el trabajo (10) o la relación con el colega (10).

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Tabla 3: *Relaciones Interpersonales Docentes*

Relaciones Interpersonales	Total	
	Nº	%
Excelentes	0	00.0%
Muy buenas	0	00.0%
Buenas	1	8.0%
Malas	11	92.0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2019.

Interpretación

Del 100% de los docentes encuestados, el 92% piensa que la relación interpersonal no es buena y el 8% piensa que la relación interpersonal es buena.

Los resultados señalan que las relaciones docentes son malas lo que nos acerca a nuestro problema de investigación.

Tabla 4: *Rol Docente y Relaciones Interpersonales*

Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales.	Total	
	Nº	%
Sí	2	17.0%
No	10	83.0%
Total	12	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2019.

Interpretación

83% creía que el profesor no tenía ningún deseo de optimizar las relaciones interpersonales, mientras que el 17% creía eso. Esto revela que al docente no le interesa mejorar la relación de convivencia con los compañeros, es decir, no tiene ningún aporte para mejorar las relaciones interpersonales.

Tabla 5: *Comunicación Institucional*

Comunicación	Total	
	Nº	%
Vertical	12	100.0%
Horizontal	0	00.0%
Total	12	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2019.

Interpretación

100% de docentes testifican que prevalece un tipo de comunicación vertical. Este porcentaje dibuja la personalidad del Director, siendo uno de los responsables de las malas relaciones docentes en perjuicio institucional.

Tabla 6: *Identificación Institucional*

Identificación institucional	Total	
	Nº	%
Siempre	0	00.0%
Nunca	12	100.0%
Total	12	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2019.

Interpretación

El 100% de los docentes encuestados indicó que no estaba de acuerdo con su institución. Resulta que la institución no está representada por sus miembros.

Tabla 7: *Toma de Decisiones*

Toma de decisiones	Total	
	Nº	%
Siempre	0	00.0%
Nunca	12	100.0%
Total	12	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2019.

Interpretación

El 100% de los profesores se dan cuenta de que no tomarán decisiones juntos en la reunión.

La toma de decisiones no conjunta es producto del desacuerdo entre profesores como causa de la falta de gestión, trayendo como consecuencia opiniones no consensuadas.

Tabla 8: *Insolidaridad Docente*

Solidaridad entre colegas	Nº	Total %
Siempre	0	00.%
A veces	1	8%
Nunca	11	92 %
Total	12	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2019.

Interpretación

92% de docentes reconocen ser insolidarios entre ellos a diferencia del 8%. Evidencia la existencia de la no apreciación por el compañero, falta de confraternidad y de colaboración mutua.

Tabla 9: *Empatía Institucional*

Empatía Institucional	Total	
	Nº	%
Siempre	0	00.0%
A veces	0	00.0%
Nunca	12	100.0%
Total	12	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2019.

Interpretación

100% de docentes reafirman que no existe empatía institucional, incapacidad para ponerse en la posición de la otra parte, incapaz de confiar en la propia capacidad para triunfar y respetar la libertad.

Tabla 10: *Normas de Convivencia*

Norma de convivencia	Total	
	Nº	%
Siempre	0	00.0%
A veces	2	17.0%
Nunca	10	83.0%
Total	12	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2019.

Interpretación

Del 100% de los docentes encuestados, el 83% dijo que nunca ha participado en la formulación de reglas de convivencia.

Este porcentaje indica que no se producirá convivencia y aceptación con los demás, lo que es motivo de desconfianza o incumplimiento de las normas vigentes y de ser vulnerado.

Tabla 11: *Respeto entre Docentes*

Trato de respeto	Total	
	N°	%
Siempre	0	00.0%
A veces	0	00.0%
Nunca	12	100.0%
Total	12	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2019.

Interpretación

100% responde que nunca existe respeto entre sus colegas. El trato no suele ser muy cercano. No se respeta, menos se acepta al colega como es.

Los resultados dieron cuenta de la realidad objetiva del problema de investigación. Estos resultados sumados al de la realidad subjetiva del objeto de estudio, nos hace ver la naturaleza mixta de nuestra realidad problemática.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA



Figura 2: Propuesta Teórica

Fuente: Elaborado por la Investigadora

3.2.1. Realidad Problemática

A la educación se le suele considerar como la puerta de acercamiento hacia la comunidad del saber, dando como resultado las necesidades de desarrollo con igualdad y transformación, de renovación constante de los contenidos y metodologías didácticas, y de mejora de su gestión y trabajo, con un alto grado de perfección y de vínculo con la sociedad.

El rol pedagógico demanda una apropiada formación tanto para la obtención de conocimientos y renovación de los mismos, a manera de avance para las habilidades sociales y experiencias que una sociedad en constante cambio demanda; al interior de una Institución además, se proporciona ciertos requerimientos entre las que se puede señalar están las buenas relaciones interpersonales con el fin de establecer un buen ambiente de trabajo y consecuentemente da marcha al mejor desarrollo de los objetivos educativos fijados por cada organización.

Diseñar un plan de estrategia de gestión institucional para optimizar los grados de relaciones interpersonales docentes, se puede desarrollar con la colaboración de la plana docente incluyendo al Director; en la actualidad se perciben problemas interpersonales entre los educadores, lo cual entorpece la cooperación, la buena información y la complacencia de las necesidades de la comunidad educativa.

3.2.2. Objetivo de la Estrategia

Diseñar una estrategia de gestión institucional para mejorar los niveles de relaciones interpersonales docentes.

3.2.3. Fundamentación

Fundamento Teórico

Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, con estudio pudo identificar la existencia de 3 tipos de variables capaces de precisar las particularidades de una organización, las mismas que influirán en el pensamiento particular del clima, dichas variables son: de causa, intermedia y las finales.

Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard, introduce numerosos sucesos que fijan el comportamiento de un sujeto en determinado contexto y circunstancia; el grado de relevancia por ejecutar transformaciones en la organización obliga a mantener una apropiada planeación, determinar bien cuáles son sus desperfectos, reconocer inconvenientes y faltas que la organización sobrelleva, y a ver manifestado una orientación de las secuelas del cambio a provocar, aquí cumple un papel significativo el agente quien se encargará de originar cambios para la perfeccionamiento de la organización.

La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo enfatiza: “La necesidad de humanizar y democratizar la organización. El impacto de ciertas realidades sociales en el comportamiento de los seres humanos, también se tienen en cuenta los aspectos psicológicos (dinámicas) de los trabajadores”. Así que, entre profesores, todo lo que muestre reciprocidad debe tener una base sobre las características potenciales de las personas, el buen comportamiento, la empatía, la independencia, el respeto y la tolerancia.

Fundamento Sociológico

Debido a la importancia de las relaciones individuales con los grupos que determinan el comportamiento, ahora se reconoce que las relaciones recíprocas son componentes de un grupo más grande. La visión tradicional es que los conflictos apuntan al mal uso de un sistema social, organizacional o colectivo y deben evitarse. Al presente, la controversia no debería ser mala, pero puede ser una fuerza positiva para determinar la efectividad del sistema.

Fundamento Pedagógico

Las relaciones son exclusivas de los seres humanos, pero viven juntos, lo cual es parte de convivir. Por tanto, es primordial desarrollar el conocimiento comunicativo como origen de aprendizaje, desarrollo y adultez personal. Crear, estimular y alentar la creación de actitudes que generen conflictos mutuos entre los docentes es una oportunidad para el progreso. Un enfoque moderno educativo y una oportunidad para el cambio social.

3.2.4. Estructura de la Estrategia

Taller N° 01: “Relaciones Interpersonales y Desarrollo Institucional”

Resumen

Una relación interpersonal es como una amistad a largo plazo entre dos o más individuos. Dichas agrupaciones hacen que se pueda basar en emociones y actividades sociales. Las relaciones surgen en muchas áreas. Puede estar regulado por ley, tradición o mutuo pacto y el fundamento de los grupos sociales y comunidades en general.

Las relaciones interpersonales son la interacción entre dos o más personas. Las telecomunicaciones están todas interconectadas, la capacidad de los individuos para la obtención de información sobre su entorno y compartirla con otros. El proceso de comunicación se crea enviando señales (voces, señales, gestos) para anunciar el mensaje. La comunicación exitosa demanda de un destinatario que tenga las habilidades para decodificar e interpretar el mensaje. Las relaciones se complican cuando las relaciones fracasan.

Recordar que la reciprocidad funciona tanto como una herramienta para lograr un objetivo específico como un fin en sí mismo. Los seres humanos son seres sociales y parte de su desarrollo es la interacción social.

Fundamentación

La Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard precisó la organización como: “Un sistema consciente que coordina las actividades o fuerzas de dos o más sujetos. El sistema que llamamos organización se compone de actividades humanas. Haciendo de estas actividades un sistema que aquí se regularizan los esfuerzos de distintas personas. Por este motivo, el aspecto notable de esto no es personal. Están determinados por el sistema, en cierto sentido, hasta cierto punto, independientemente del tiempo” (Barnard, 1968)

Objetivo

Propiciar en los docentes reflexión sobre la importancia del desarrollo del clima Institucional.

Análisis Temático

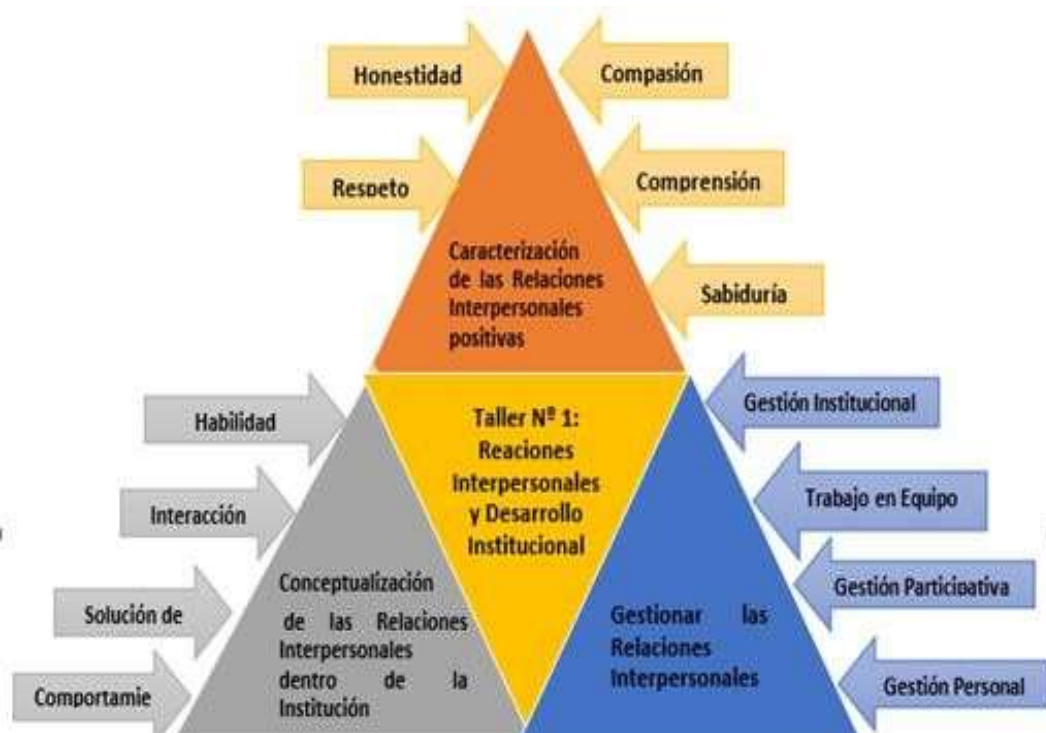


Figura 3: Análisis Temático del Taller N° 1

Fuente: Elaborado por la Investigadora

Desarrollo Metodológico

Para la realización del taller y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

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

Agenda Preliminar de Ejecución de la Temática

Mes: Julio, 2019.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Temática

Temática N° 1			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y Cierre de Trabajo		

Evaluación de la Temática

Por ser nuestra temática de tipo propositiva, adjuntamos una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos de la temática (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	Sí	No
2. Respondieron a las expectativas	Sí	No
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	Sí	No

II. Contenidos de la Temática (Marca con una X)		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	Sí	No
2. Le ofreció actualizarse en la temática	Sí	No
3. Tuvieron relación con el objetivo de la temática	Sí	No
4. Respondieron a sus expectativas	Sí	No

Contenidos y Temas (Responder)	
El tema que más me gustó fue:	
El tema que menos me gustó fue:	
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.	
El tema más útil fue:

III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)

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

Conclusiones

- El desarrollo de las temáticas forjará conciencia institucional.
- La última temática tiene naturaleza propositiva.

Recomendación

- Hacer realidad las temáticas del taller.

Bibliografía

- Fritzen. (1984). *70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo*. Editorial Sal Terrae. España.
- Hernández. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Taller N° 02: “Conflictos Institucionales”

Resumen

Esto permite a los docentes desarrollar la capacidad de estudiar y descifrar los escenarios que desarrollan y con los que trabajan, y aceptar los problemas e inconsistencias que allí se pueden identificar.

También anima a los participantes a crear interacciones saludables y amistosas. Como dice nuestra etimología, deseamos mover a los participantes hacia la coordinación y la socialización.

Asimismo, se pretende llevar a cabo una sucesión de técnicas individuales (exhibición e intercambio de experiencias, ideas) capaces de estimular el comportamiento en beneficio propio, colectivo, laboral e institucional.

Fundamentación

La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo; las personas se acoplan a grupos sociales que ya existen internamente en una organización e interactúan constantemente con ellos. Las relaciones son acciones y comportamientos que resultan de una relación persona-grupo. Cada individuo tiene su propia personalidad diferente, que a la vez tiene influencia en el comportamiento y las actitudes de los demás con las que interactúa y es influenciado por los de su entorno.

Objetivo

Mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales docentes.

Análisis Temático



Figura 4: Análisis Temático del Taller N° 2

Fuente: Elaborado por la Investigadora

Desarrollo Metodológico

Para la realización del taller y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

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

Agenda Preliminar de Ejecución de la Temática

Mes: Agosto, 2019.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Temática

Temática N° 2			
Cronograma por			
Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y Cierre de Trabajo		

Evaluación de la Temática

Por ser nuestra temática de tipo propositiva, adjuntamos una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos de la temática (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	Sí	No
2. Respondieron a las expectativas	Sí	No
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	Sí	No

II. Contenidos de la Temática (Marca con una X)		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	Sí	No
2. Le ofreció actualizarse en la temática	Sí	No
3. Tuvieron relación con el objetivo de la temática	Sí	No
4. Respondieron a sus expectativas	Sí	No

Contenidos y Temas (Responder)	
El tema que más me gustó fue:	
El tema que menos me gustó fue:	
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.	
El tema más útil fue:

III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)

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

Conclusiones

- El conocimiento de los conflictos contribuye a la sensibilización docente.
- El taller contribuirá a la preparación docente a fin de manejar y superar los conflictos laborales.

Recomendación

- La estimulación docente tiene un sentido de previsibilidad ante los conflictos institucionales.

Bibliografía

Harris. (1969). *Yo estoy bien, tú estás bien*. Barcelona: Grijalbo.

Jares. (2001). Educación y conflicto. Editorial Popular. Pág. 173 Madrid.

Lez. (2002). *Cómo mejorar las relaciones humanas*. Ediciones Fiscales. México.

Taller N° 03: “Relaciones Interpersonales Institucionales”

Resumen

El ser humano tiene naturaleza social y como tal asimila sentimientos y conocimientos lo que va perfeccionando su personalidad. Su aprendizaje y su madurez depende de motivaciones psicológicas y sociales. Sin embargo, sentirse motivados, estar satisfechos con las labores, trabajar en equipo y comunicarse son fundamentales para reforzar la interacción. Recuerde siempre que el factor humano es la clave del éxito, y si se desarrolla en el ambiente equivocado y el tratamiento es inadecuado, la administración seguramente fracasará.

Fundamentación

Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo; los colaboradores suelen participar más en grupos ya existentes dentro la organización, la interacción social que mantienen será de forma constante.

Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard. La organización se conoce como un régimen de actividades de coordinación consciente o las fuerzas de dos o más individuos. El sistema al que denominamos organización se compone de acciones humanas. Lo que hace de estas actividades un sistema es que aquí se sistematizan los esfuerzos de distintas personas. Por este motivo, el aspecto notable de esto no es personal. Hasta cierto punto, están determinados por el sistema a lo largo del tiempo.

Objetivo

Fortalecer las relaciones interpersonales que propicien buenas relaciones docentes.

Análisis Temático



Figura 5: Análisis temático del Taller N° 3
Fuente: Elaborado por la Investigadora

Desarrollo Metodológico

Para la realización del taller y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

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

Agenda Preliminar de Ejecución de la Temática

Mes: Setiembre, 2019.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Temática

Temática N° 3			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y Cierre de Trabajo		

Evaluación de la Temática

Por ser nuestra temática de tipo propositiva, adjuntamos una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos de la temática (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	Sí	No
2. Respondieron a las expectativas	Sí	No
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	Sí	No

II. Contenidos de la Temática (Marca con una X)		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	Sí	No
2. Le ofreció actualizarse en la temática	Sí	No
3. Tuvieron relación con el objetivo de la temática	Sí	No
4. Respondieron a sus expectativas	Sí	No

Contenidos y Temas (Responder)	
El tema que más me gustó fue:	
El tema que menos me gustó fue:	
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.	
El tema más útil fue:

III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)

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

Conclusión

- La comunicación, el trabajo en equipo y los valores apuestan por las buenas relaciones interpersonales docentes y fortalecen la identidad institucional.

Recomendación

- Las temáticas deben desarrollarse con para mejorar las relaciones interpersonales docentes y el clima organizacional.

Bibliografía

Borisoff. (1991). *Gestión de conflictos*. Madrid.

Ralp. (2005). *Comunicación eficaz*. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

Vásquez. (2001). *La socialización como proceso*. FCE, Buenos Aires.

3.2.5. Cronograma de la Propuesta

I.E. N° 10529 Comunidad del Naranjo, Distrito Chalamarca, Provincia de Chota,												
Fecha por Taller	Taller N° 1				Taller N° 2				Taller N° 3			
Meses, 2019	Julio				Agosto				Setiembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones previas												
Convocatoria de participantes												
Talleres												
Conclusiones												

3.2.6. Presupuesto

Recursos Humanos

Cantidad	Requerimiento	Costo individual	N° de Talleres	Total
1	Capacitador	S/ 250.00	3	S/ 750.00
1	Facilitador	S/ 200.00	3	S/ 600.00
Total				S/ 1 350.00

Recursos Materiales

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
36	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 21.60
36	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 18.00
1500	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 45.00
36	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 180.00
800	Copias	S/ 0.10	S/ 80.00
Total			S/.344.60

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos humanos	S/ 1350.00
Recursos materiales	S/ 344.60
Total	S/ 1694.60

3.2.7. Financiamiento de la Estrategia

Responsable: GUERRERO SOSA, Haydee, Esther.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

1. Las características del problema de investigación y los resultados de la etapa de la ejecución del proceso de investigación justificaron el problema de investigación.
2. La cotidianidad conflictiva institucional es el reflejo de la falta de no consensuar acuerdos como producto de incomunicación docente, de carencia de habilidades sociales y trabajo en equipo.
3. El diseño teórico ilustra las teorías identificadas por la naturaleza del problema de investigación las mismas que se relacionan con la propuesta a través de los objetivos, temario y fundamentación de cada taller.
4. La propuesta se estructuro en torno a tres talleres y los objetivos específicos son la hoja de ruta de cada una de ellas.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIÓN

1. Sugerir al Director llevar a cabo la propuesta a fin de apostar por buenas relaciones humanas, por un buen clima y comportamiento organizacional.
2. Proponer al Director socializar la propuesta a otras instituciones educativas a fin de concretizar un buen
3. clima y comportamiento organizacional.

BIBLIOGRAFÍA REFENCIADA

- Bantulá, J. (2004). *Juegos motrices cooperativos*. Editor Service S.L. Barcelona. España.
- Barkley, E. (2007). *Técnicas de aprendizaje colaborativo*. Ediciones Morata. Madrid. España.
- Barnard, Ch. (1959). *The functions of the executive*. (1938) En español, *Las funciones de los elementos dirigentes*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- Becerra, F. (2017). “*Gestión directiva y relaciones interpersonales en docentes de la Red 07, UGEL 05, San Juan de Lurigancho. 2017*” BECERRA VALLE, Fabiola Clementina. (2017). “Gestión directiva y relaciones interpersona - Bing
- Burguet, M. (1999). *El educador como gestor de conflictos*. Bilbao: Descleé de Brouwer.
- Cabanes, L. (2005). *Relaciones intergrupales en el proceso docente, una perspectiva cultural*, España.
- Cajahuaringa, M. (2015) “*Desarrollo institucional y relaciones interpersonales en las instituciones educativas UGEL 10 - Huaral, 2015*”. Universidad César Vallejo.
- CAJAHUARINGA CHILON, Maria del Pilar (2015) “Desarrollo institucional y relaciones int - Bing
- Casamayor, G. (Coord). (1998). *Cómo dar respuesta a los conflictos. La disciplina en la enseñanza secundaria*. Graó. Barcelona.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Cirera, J. (2004). *Conflictos en los centros educativos. Cultura organizativa y mediación para la convivencia*. Graó. Barcelona.
- Cornelius, H. & otro. (1996). *Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones*. Madrid Gaia Ediciones.
- Delors, J. & otros. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Santillana Madrid.
- Escámez, J. & otros. (2002). *Claves educativas para escuelas no conflictivas*. Idea Books. (Idea Universitaria),
- Fernández, I (Coord.). (2001). *Guía para la convivencia en el aula*. Madrid: Cisspraxis.
- Galtung, J. (2003). *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Bilbao: Bakeaz/Guernica Gogoratz.

- Gómez, P. (2000). *Programa de fomento de la convivencia en centros educativos*. Valencia: Consejería de Cultura, Educación y Ciencia.
- González, M. (2002). *Cómo mejorar las relaciones humanas*. Ediciones Fiscales. México.
- Harris, T. A. (1969). *Yo estoy bien, tú estás bien*. Barcelona: Grijalbo.
- Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Mc Graw-Hill
- Ilmann, T. (2008). *Modos de conflicto*. Instrumento. 20 de agosto.
- Jares, X. R. (2001). *Aprender a convivir*. Vigo: Xerais.
- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Editorial Trillas.
- Likert, R. (1972). *System 4*. Amacom.
- Mayo, E. (2002). *Teoría de las relaciones humanas*. FCE, México.
- Mendieta, A. (2015). “*El mejoramiento de las relaciones interpersonales como estrategia para mejorar el clima escolar y el desempeño docente*” MENDIETA, Ariadna Ivonne. (2015). “El Mejoramiento De Las Relaciones Interpersonales - Bing
- Quintana, B. (2017). “*Relaciones interpersonales y su grado de correlación con la función docente en la institución educativa secundaria “Politécnico Huáscar” de la Ciudad de Puno*”. Universidad Nacional del Altiplano. Puno. Quintana (2017), en su investigación, “Relaciones interpersonales y su grado de co - Bing
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. FCE México.
- Vásquez, W. (2001). *La socialización como proceso*. FCE, Buenos Aires.

Linkografía

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

ANEXOS



ANEXO N° 1
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE
SECCIÓN DE POSGRADO



GUÍA DE OBSERVACIÓN

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

Satisfacción General:					
- Satisfecho en el trabajo.					
- Satisfecho con la relación con el Director.					
- Satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros.					



ANEXO 2
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

Datos Informativos

Cargo que Desempeña: _____
Título: _____ Grado Académico: _____
Última Especialización: _____
Apellidos y Nombres del Encuestador: _____
Lugar y Fecha: _____

Código A. Relaciones Interpersonales Docentes

1. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre docentes?

Excelentes	<input type="checkbox"/>
Muy buenas	<input type="checkbox"/>
Buenas	<input type="checkbox"/>
Malas	<input type="checkbox"/>

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

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué tipo de comunicación existe en su I.E.?

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

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

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

5. ¿Toman decisiones de manera conjunta?

Siempre ☐

Nunca ☐

6. ¿Existe solidaridad entre sus colegas de trabajo?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

7. ¿Existe empatía institucional en su I.E.?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

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

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

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

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐



ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

Cargo que Desempeña: _____
Título: _____ Grado Académico: _____
Última Especialización: _____

Apellidos y Nombres del Entrevistado:

Apellidos y Nombres del Entrevistador:

Lugar y Fecha de la Entrevista:

Código A: Relaciones Interpersonales Docentes

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Detalle las debilidades interpersonales que se observan en su Institución.

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

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

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

7. ¿Frente a un comportamiento inadecuado, el Director actúa participativamente?

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

Código B: Estrategia de Gestión Institucional

8. ¿Qué propósitos debe alcanzar una estrategia de gestión institucional?

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

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

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

10. ¿Qué teorías la deben fundamentar?

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

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

.....
.....



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: Haydee Esther Guerrero Sosa
Título del ejercicio: INFORME DE TESIS
Título de la entrega: INFORME
Nombre del archivo: Guerrero_Sosa_Haydee_Esther.doc
Tamaño del archivo: 1.92M
Total páginas: 90
Total de palabras: 15,885
Total de caracteres: 91,222
Fecha de entrega: 01-may-2021 12:59a.m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 1575164109



INFORME

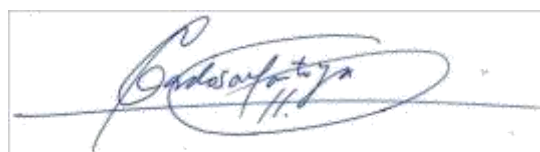
INFORME DE ORIGINALIDAD

19%	17%	0%	14%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

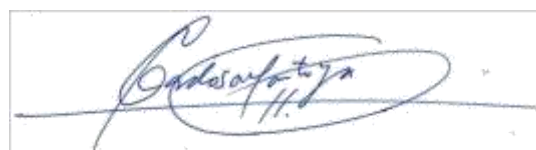
FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	9%
2	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	6%
3	1library.co Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1%
6	www.munichalamarca.gob.pe Fuente de Internet	<1%
7	stanly7.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
8	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
9	www.timetoast.com Fuente de Internet	

		<1 %
10	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
11	www.midia.com.mx Fuente de Internet	<1 %
12	www.online-psicologo.it Fuente de Internet	<1 %
13	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
14	goutletonlinestores.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
15	actualidadnegocios.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
16	denirisis.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
17	elhombreenlaorganizacion.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
18	saintnamoamitabha.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
19	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
20	www.enlace.co.cu Fuente de Internet	



		<1 %
21	www.figueraspacheco.com Fuente de Internet	<1 %
22	www.orgonome.com Fuente de Internet	<1 %
23	es.wikipedia.org Fuente de Internet	<1 %
24	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
25	pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %
26	www.b2bi.es Fuente de Internet	<1 %
27	www.larreina.net Fuente de Internet	<1 %
28	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
29	www2.intec.edu.do Fuente de Internet	<1 %



Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias Apagado