

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



TESIS

Modelo de Relaciones Interpersonales para mejorar el Clima Organizacional en la Red Educativa Rejopampa - Celendín Cajamarca, 2015

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

AUTORAS:

Salazar Sarmiento, Maria Elena
Salazar Sarmiento, Rosa Maria

ASESOR

Dr. Alfredo Puican Carreño

**Modelo de Relaciones Interpersonales para mejorar el Clima
Organizacional en la Red Educativa Rejopampa - Celendin
Cajamarca, 2015**

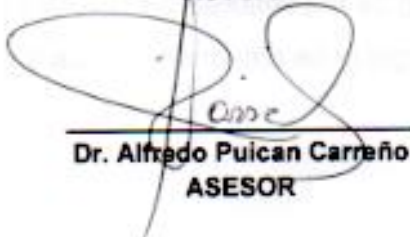
PRESENTADO POR:



**Salazar Sarmiento, Maria Elena
AUTORA**



**Salazar Sarmiento, Rosa Maria
AUTORA**



**Dr. Alfredo Puican Carraño
ASESOR**

APROBADO POR:



**Dr. Felix Lopez Paredes
PRESIDENTE**



**Dra. Maria Del Pilar Fernandez Celis
SECRETARIA**



**Dr. Jorge Castro Kikuchi
VOCAL**



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: Salazar Sarmiento Maria Elena y Salazar Sarmiento Rosa Maria
Título del ejercicio: Turnitin
Título de la entrega: Modelo de Relaciones Interpersonales para mejorar el Clima Or ...
Nombre del archivo: TESIS-Ino_an_Ino_an_Salazar_3.docx1.09M
Tamaño del archivo: 9,825
Total páginas: 98
Total de palabras: 17173
Total de caracteres: 92242
Fecha de entrega: 15-ago-2023 03:52p.m. (UTC-0400)
Identificador de la entrega... 2140515447

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



TESIS

Modelo de Relaciones Interpersonales para mejorar el Clima Organizacional en la Red Educativa Rejopampa - Celendín Cajamarca, 2015

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

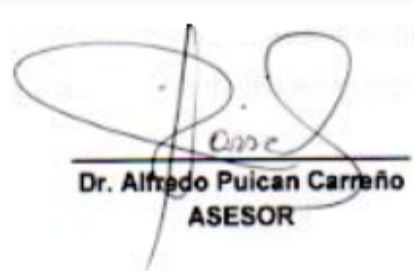
AUTORAS:

Salazar Sarmiento, María Elena
Salazar Sarmiento, Rosa María

ASESOR

Dr. Alfredo Puican Carreño

LAMBAYEQUE - PERÚ 2019


Dr. Alfredo Puican Carreño
ASESOR

Modelo de Relaciones Interpersonales para mejorar el Clima Organizacional en la Red Educativa Rejopampa - Celendín Cajamarca, 2015.

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

15%

TRABAJO DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to unsaac

Trabajo del estudiante

5%

2

Submitted to Tecsup

Trabajo del estudiante

4%

3

Submitted to Universidad Internacional de la Rioja

Trabajo del estudiante

3%

4

mariacristinamoreno.blogspot.com

Fuente de Internet

2%

5

www.educastur.princast.es

Fuente de Internet

<1%

6

bibvirtual.ucb.edu.bo

Fuente de Internet

<1%

7

documents.mx

Fuente de Internet

<1%

8

Submitted to Universidad Internacional SEK

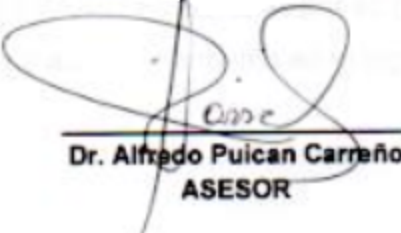
Trabajo del estudiante

<1%

9

www.hweb.me.gov.ar

Fuente de Internet


Dr. Alfredo Pulcan Carreño
ASESOR

<1 %

10

repositorio.unal.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

11

Submitted to Atlantic International University

Trabajo del estudiante

<1 %

12

Submitted to Universidad Femenina del
Sagrado Corazón

Trabajo del estudiante

<1 %

13

dspace.esPOCH.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

14

Jorge Victor Wilfredo Cachay Wester, Vanny
Judith Soplapuco Vilchez, Carlos Eduardo
Wester La Torre, Luis Alberto Rodriguez-Delfin
et al. "Molecular characterization of
mitochondrial Amerindian haplogroups and
the amelogenin gene in human ancient DNA
from three archaeological sites in
Lambayeque - Peru", Genetics and Molecular
Biology, 2020

Publicación

<1 %

15

repositorio.cuc.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

16

www.educa.aragob.es

Fuente de Internet

<1 %

www.revistas.unitru.edu.pe

17

Fuente de Internet

<1 %

18

hugoarebolledo.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

19

repositorio.upt.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

20

elpais.com

Fuente de Internet

<1 %

21

pesquisa.bvsalud.org

Fuente de Internet

<1 %

22

www.unesco.cl

Fuente de Internet

<1 %

23

Janet Patricia Valiente Solís, María Emperatriz Escalante López, Carolina del Carmen Loyola Santos. "Aprendizaje de las pruebas de evaluación censal de estudiantes y la percepción de la calidad educativa de una institución educativa privada", Journal of the Academy, 2021

Publicación

<1 %

24

martysabi.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

25

www.academiafutura.com

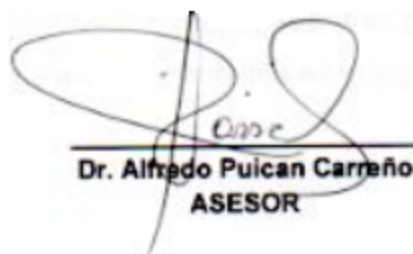
Fuente de Internet

<1 %

26

www.aedipe.es

Fuente de Internet



Dr. Alfredo Puican Carreño
ASESOR

<1 %

27

es.wikipedia.org

Fuente de Internet

<1 %

28

www.conocimientosweb.net

Fuente de Internet

<1 %

29

www.grin.com

Fuente de Internet

<1 %

30

Submitted to Universidad Tecnologica de Honduras

Trabajo del estudiante

<1 %

31

Submitted to Universidad del Norte, Colombia

Trabajo del estudiante

<1 %

32

Vicente Guerola Navarro. "Impacto del grado de implementación del Customer Relationship Management (CRM) y la Estrategia de Innovación en los resultados empresariales. Aplicación al sector vitivinícola español", Universitat Politecnica de Valencia, 2021

Publicación

<1 %

33

repositorio.ucsg.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

34

dev.scielo.org.pe

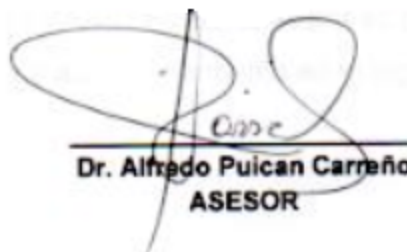
Fuente de Internet

<1 %

35

www.ciefp-torrelavega.org

Fuente de Internet


Dr. Alfredo Pulcan Carreño
ASESOR

<1 %

36

Carmen Rodriguez-Naranjo, Antonio Godoy, Rosa Esteve. "ATTRIBUTIONAL STYLE AND SOCIAL-SKILL DEFICITS AS PREDICTORS OF DYSPHORIC STATES AND RESPONSE TO TREATMENT", Behavioural and Cognitive Psychotherapy, 2001

Publicación

<1 %

37

adrianahurtadotelloblog.wordpress.com

Fuente de Internet

<1 %

38

bibliometria.ucm.es

Fuente de Internet

<1 %

39

tlali.iztacala.unam.mx

Fuente de Internet

<1 %

40

www.all-artecuador.com

Fuente de Internet

<1 %

41

www.euston96.com

Fuente de Internet

<1 %

42

www.ianas.org

Fuente de Internet

<1 %

43

www.ua-ambit.org

Fuente de Internet


<1 %

44

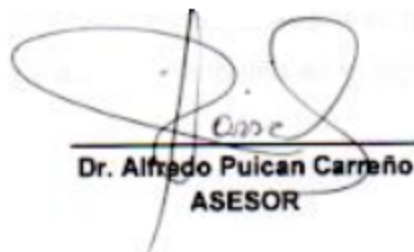
buscointfobjcu.uca.edu.ni

Fuente de Internet

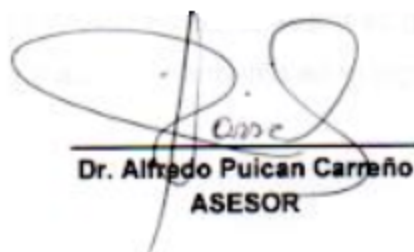
<1 %


Dr. Alfredo Pulcan Carreño
ASESOR

| | | |
|----|--|------|
| 45 | dilemascontemporaneoseducacionpolitica y valores.com | <1 % |
| | Fuente de Internet | |
| 46 | indiscipline.fr | <1 % |
| | Fuente de Internet | |
| 47 | latina.passion.com | <1 % |
| | Fuente de Internet | |
| 48 | oa.upm.es | <1 % |
| | Fuente de Internet | |
| 49 | repositorio.puce.edu.ec | <1 % |
| | Fuente de Internet | |
| 50 | tesis.unsm.edu.pe | <1 % |
| | Fuente de Internet | |
| 51 | www.aeo-uami.org | <1 % |
| | Fuente de Internet | |
| 52 | www.invemar.org.co | <1 % |
| | Fuente de Internet | |
| 53 | www.pnte.cfnavarra.es | <1 % |
| | Fuente de Internet | |
| 54 | www.porandalucialibre.es | <1 % |
| | Fuente de Internet | |
| 55 | www.sae2016.com | <1 % |
| | Fuente de Internet | |
| 56 | www.significados.com | <1 % |
| | Fuente de Internet | |


 Dr. Alfredo Pulcan Carreño
 ASESOR

| | | |
|----|--|------|
| 57 | www.solocursos.net Fuente de Internet | <1 % |
| 58 | www.thefreedictionary.com Fuente de Internet | <1 % |
| 59 | Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante | <1 % |
| 60 | apefadal.es Fuente de Internet | <1 % |
| 61 | comunidad.iebschool.com Fuente de Internet | <1 % |
| 62 | dec.psicol.unam.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 63 | decoraciondesalas.com Fuente de Internet | <1 % |
| 64 | diu.unheval.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 65 | inba.info Fuente de Internet | <1 % |
| 66 | ined21.com Fuente de Internet | <1 % |
| 67 | new.gbgm-umc.org Fuente de Internet | <1 % |
| 68 | ninive.ismm.edu.cu Fuente de Internet | <1 % |


 Dr. Alfredo Pulcan Carreño
 ASESOR

| | | |
|----|--|------|
| 69 | optimainfinito.com Fuente de Internet | <1 % |
| 70 | wp.sbcounty.gov Fuente de Internet | <1 % |
| 71 | www.changemakers.com Fuente de Internet | <1 % |
| 72 | www.crdi.org Fuente de Internet | <1 % |
| 73 | www.eclac.org Fuente de Internet | <1 % |
| 74 | www.sciencegate.app Fuente de Internet | <1 % |
| 75 | www.strasbourghotelsstay.com Fuente de Internet | <1 % |
| 76 | wwweducacionunikino.blogspot.com Fuente de Internet | <1 % |
| 77 | observatorio.campus-virtual.org Fuente de Internet | <1 % |

Excluir citas

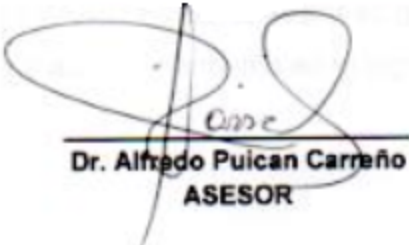
Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado


Dr. Alfredo Puican Carreño
ASESOR

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **Alfredo Puican Carreño**, usuario revisor del documento titulado:

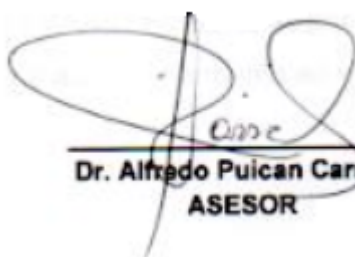
Modelo de Relaciones Interpersonales para mejorar el Clima Organizacional en la Red Educativa Rejopampa - Celendín Cajamarca, 2015.

Cuya autoría es **Salazar Sarmiento, Maria Elena y Salazar Sarmiento, Rosa Maria**, Identificadas con documento de identidad, 26687372 y 26717850 respectivamente, declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 20% verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

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

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

Lambayeque, 16 de agosto del 2023


Salazar Sarmiento, Rosa Maria
AUTORA
Salazar Sarmiento, Maria Elena
AUTORA
Dr. Alfredo Puican Carreño
ASESOR

Se adjunta:

*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

*Recibo Digital



N° 000051

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 9.30 horas del día 13 de Febrero del año dos mil veintiuno, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 381-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 13 de 2 de 2019 conformado por:

Felix Lopez Paredez

PRESIDENTE(A)

Pilar Fernandez Celis

SECRETARIO(A)

Jorge Castro Murochi

VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Modelo de Relaciones Interpersonales para mejorar el clima organizacional en la Red Educativa REJEPAMPA - Celendin Cajamarca, 2018

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) MARIA EUGENIA SALAZAR SARMIENTO Y ROSA MARIA SALAZAR SARMIENTO

Y asesinado por ALFREDO PUIGAN CARREÑO

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 408-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 12 de 2 de 2019

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°, los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a _____ sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 75 puntos que equivale al calificativo de BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de MAESTRAS EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

Siendo las 10.30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

Observaciones:

En el Acta de Sustentación de Tesis N° 000051, se evidencia el proceso de sustentación de tesis. La misma que ha sido refrendada por el jurado conformado por el presidente, secretario y vocal, mas no se registra la firma del asesor, cuya labor efectiva es durante el proceso de elaboración de tesis y su presencia en el acto de sustentación de la tesis es voluntaria. Por tanto, su ausencia no invalida el acto de sustentación.

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

Lambayeque, 2 de agosto de 2023.



Dr. Percy Carlos Morante Gamerra
Director UP-FACHSE

DEDICATORIA

A nuestros queridos padres Nestor y Carmelita, también a
nuestros hijos esposos por su gran apoyo,
comprensión y acompañamiento en el logro de las metas.

Maria Elena y Rosa

AGRADECIMIENTO

A Dios, el colectivo docente y administrative de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, por contribuir anuestra formación academic professional, gracias al Dr. Alfredo Puican Carreño por sus recomendaciones y aportes en la culminación del presente trabajo de investigación.

Maria Elena y Rosa

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| DEDICATORIA | 5 |
| AGRADECIMIENTO..... | 6 |
| RESUMEN | 9 |
| SUMMARY | 10 |
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO | 14 |
| 1.1. ANTECEDENTES TEORICOS | 14 |
| 1.2. BASE TEORICA. | 15 |
| 1.2.1. Teoría del comportamiento o teoría de la organización (iniciada en 1946) | 15 |
| 1.2.2. Teoría de las relaciones interpersonales de Carl Rogers..... | 16 |
| 1.2.3. Teoría del clima organizacional de Likert | 17 |
| 1.2.3.1. Resultados que se obtienen de un diagnostico de climaorganizacional..... | 19 |
| 1.3. BASE CONCEPTUAL | 23 |
| 1.3.1. Las relaciones interpersonales | 23 |
| 1.3.2. Importancia de las relaciones interpersonales en elámbito laboral | 24 |
| 1.3.4. Como mejorar las relaciones interpersonales..... | 27 |
| 1.3.5. Losvalores..... | 29 |
| 1.3.5.1. Influenciay cambio de actitudes..... | 30 |
| 1.3.5.2. Madurezhumana..... | 31 |
| 1.3.6. Clima organizacional..... | 32 |
| 1.3.6.1. Características del clima organizacional..... | 33 |
| 1.3.6.2. Dimensiones del clima organizacional | 34 |
| 1.3.6.3. Funciones del clima organizacional..... | 36 |
| 1.3.6.4. Importancia del clima organizacional en laadministración de empresas..... | 37 |
| 1.3.6.5. Determinantes del clima organizacional | 39 |
| 1.3.6.6. Beneficios positivos del clima organizacionalsatisfactorio..... | 39 |
| 1.3.6.7. Resultados de un clima organizacional negativo. | 39 |
| 1.3.6.8. Elementos del clima organizacional | 40 |
| CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES | 42 |
| 2.1. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA..... | 42 |
| CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 64 |
| 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS..... | 64 |
| 3.2. PROPUESTA..... | 67 |
| CONCLUSIONES | 89 |
| RECOMENDACIONES | 90 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 91 |
| ANEXOS | 95 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| TABLA N° 1 HABILIDADES SOCIALES BASICAS DE INTERACCION SOCIAL | 64 |
| TABLA N°2. HABILIDADES DE INICIACION A LA INTERACCION SOCIAL Y CONVERSACIONAL | 65 |
| TABLA N°3. HABILIDADES PARA COOPERAR Y COMPARTIR | 65 |
| TABLA N° 4. HABILIDADES RELACIONADAS CON LAS EMOCIONES..... | 66 |
| TABLA N° 5. HABILIDADES DE AUTOAFIRMACION..... | 66 |

RESUMEN

El propósito principal de este estudio consistió en crear un enfoque para las interacciones entre personas, tomando como base las teorías de Carl Rogers, dirigido a los profesores que forman parte de la Red Educativa Rejopampa en el Centro Poblado de Rejopampa, perteneciente al distrito de Sorochuco en la Provincia de Celendín, Región Cajamarca. El objetivo fundamental era mejorar la atmósfera y la dinámica organizativa. En términos de enfoque de investigación, se llevó a cabo una investigación básica, caracterizada por su limitado grado de control, y en relación al nivel de conocimiento acerca del objeto de estudio, se abordó desde una perspectiva descriptiva. Además, en términos de temporalidad, se llevó a cabo un enfoque transversal.

El diseño adoptado fue un estudio de caso con una única medición, donde se recopilaban datos en un solo momento y en un solo punto temporal. El grupo objetivo se compuso de 20 educadores. Para la evaluación, se produjo un cuestionario que contenía 46 preguntas con cinco opciones de respuesta en la escala de Likert: (1, Nunca, 2, Casi Nunca, 3, A veces, 4, Casi Siempre, 5, Siempre). Los resultados obtenidos resaltaron la importancia de mejorar las interacciones interpersonales entre los docentes que integran la Red Educativa. Como resultado del estudio, se desarrolló un modelo específico para fomentar las relaciones interpersonales.

La conclusión extraída de este estudio es la siguiente: Dada la diversidad de contenidos altamente prometedores en la elaboración del modelo de relaciones interpersonales para los profesores de la Red Educativa Rejopampa, existe la posibilidad de generar mejoras en el clima organizativo.

Palabras claves: Modelo, Relaciones Interpersonales, Clima Organizacional.

SUMMARY

The main purpose of this study was to create an approach for interactions between people, based on the theories of Carl Rogers, aimed at teachers who are part of the Rejopampa Educational Network in the Rejopampa Village Center, belonging to the district of Sorochuco in the Province of Celendín, Cajamarca Region. The main objective was to improve the organizational atmosphere and dynamics. In terms of research approach, a basic research was carried out, characterized by its limited degree of control, and in relation to the level of knowledge about the object of study, it was approached from a descriptive perspective. Furthermore, in terms of temporality, a cross-sectional approach was used.

The design adopted was a case study with a single measurement, where data were collected at a single point in time and at a single point in time. The target group consisted of 20 educators. For the evaluation, a questionnaire was produced containing 46 questions with five response options on the Likert scale: (1, Never, 2, Almost Never, 3, Sometimes, 4, Almost Always, 5, Always). The results obtained highlighted the importance of improving interpersonal interactions among the teachers who make up the Educational Network. As a result of the study, a specific model was developed to foster interpersonal relationships.

The conclusion drawn from this study is the following: Given the diversity of highly promising content in the elaboration of the interpersonal relations model for teachers of the Rejopampa Educational Network, there is the possibility of generating improvements in the organizational climate.

Keywords: Model, Interpersonal Relations, Organizational Climate.

INTRODUCCIÓN

Las relaciones entre personas ocupan una posición especial en la sociedad, dado que la convivencia diaria con individuos diversos, quienes mantienen distintos puntos de vista, ideas, metas, percepciones o formación, hace necesario establecer una convivencia saludable para hablar de una buena calidad de vida .

Esta circunstancia implica que en todos los ámbitos socioculturales, un individuo comparte su existencia con otros, lo que facilita tanto el conocimiento mutuo como el autoconocimiento.

El proceso de socialización se obtiene a través de experiencias relacionadas con el papel social, así como a través de diversos aprendizajes basados en la noción de acción propia en contraposición a la reacción de los demás.

En el entorno laboral, se necesita una comunicación constante con las personas, promoviendo relaciones interpersonales saludables. Para ello, es fundamental aprovechar las herramientas disponibles en la actualidad, sin descartar la comunicación cara a cara, ya que aunque la comunicación virtual es muy utilizada en la actualidad, carece de los elementos no verbales como gestos corporales y emociones, lo que puede llevar a cabo a interpretaciones irregulares del mensaje.

En el contexto laboral, surgen conflictos, desconfianzas y tensiones, algunos manifestados verbalmente durante conversaciones entre colegas y otros a través de señales no verbales (López Jerez, 2006).

A pesar de la importancia demostrada de las habilidades interpersonales en todos los entornos, muchas personas subestiman su relevancia. Esta actitud se observa especialmente en el ámbito laboral de la Red Educativa Rejopampa, en el Centro Poblado de Rejopampa, en el distrito de Sorochuco, en la Provincia de Celendín, Región Cajamarca. En este contexto, numerosos educadores no consideran las habilidades interpersonales como elementos cruciales en su desempeño profesional. Algunas las relegan a un rol secundario, por debajo de las habilidades profesionales. Por lo tanto, este estudio de investigación busca

resaltar la adquisición de habilidades interpersonales específicas. Cuando estas se combinan con las aptitudes y competencias propias de cada profesión, pueden mejorar la calidad, eficacia y satisfacción en el trabajo.

El problema objeto de investigación se presenta de la siguiente manera: Se identifica una carencia de relaciones interpersonales efectivas entre los docentes de la Red Educativa Rejopampa, ubicada en el Centro Poblado de Rejopampa, en el distrito de Sorochuco, Provincia de Celendín, Región Cajamarca, dentro del proceso de Gestión Educativa. Esta deficiencia genera un ambiente organizacional tenso e inadecuado, obstaculizando la creación de un entorno laboral eficiente y efectivo. Para resolver este problema, se plantea el siguiente objetivo general:

Elaborar un Modelo de Relaciones Interpersonales basándonos en las teorías del Modelo de Carl Rogers, para los docentes de la Red Educativa Rejopampa, del Centro Poblado de Rejopampa, perteneciente al distrito de Sorochuco en la Provincia de Celendín, Región Cajamarca con el propósito de mejorar el clima organizacional.

Como objetivos específicos se plantearon los siguientes:

- Determinar las características que presentan los docentes de la Red Educativa Rejopampa del Centro Poblado de Rejopampa, perteneciente al distrito de Sorochuco en la Provincia de Celendín, Región Cajamarca referidas a las relaciones interpersonales.
- Analizar los fundamentos teóricos referidos a las relaciones interpersonales y el clima organizacional.
- Elaborar el modelo de Relaciones Interpersonales para los docentes de la Red Educativa Rejopampa, del Centro Poblado de Rejopampa, perteneciente al distrito de Sorochuco en la Provincia de Celendín, Región Cajamarca.

El ámbito de estudio de esta investigación fue definido por el Modelo de Relaciones Interpersonales orientado a mejorar el entorno organizacional. La hipótesis a validar fue la siguiente: Si desarrollamos un Modelo de Relaciones Interpersonales basado en las teorías de Carl Rogers para los profesores de la Red Educativa Rejopampa, ubicada en el Centro Poblado de Rejopampa, en el distrito de Sorochuco, Provincia de Celendín, Región Cajamarca, entonces es factible lograr mejoras en el clima laboral.

El informe final de investigación siguió la siguiente estructura, dividiéndose en capítulos: En el Primer Capítulo, se efectuó un análisis detallado del objeto de estudio. Aquí se abordó la visión histórica del problema, se exploraron las tendencias que lo han afectado a lo largo del tiempo y se describió la manifestación del problema en la institución educativa, considerando sus atributos y características.

El segundo capítulo se centró en el Marco Teórico, donde se examinaron los cimientos teóricos que fundamentaron la investigación. Se utilizaron los principios teóricos basados en la teoría del Modelo de Carl Rogers.

Finalmente, en el tercer capítulo, se presentaron los resultados derivados del diagnóstico realizado con los docentes de la Red Educativa Rejopampa, ubicados en el Centro Poblado de Rejopampa, en el distrito de Sorochuco, Provincia de Celendín, Región Cajamarca. También se dijo el Modelo de Relaciones Interpersonales diseñado para promover un ambiente de trabajo más favorable en la comunidad educativa.

Apreciados miembros del jurado evaluador, les presentamos este informe final de investigación para su consideración, con la esperanza de que pueda contribuir al desarrollo de un clima organizacional más positivo en nuestra Red Educativa.

Las autoras.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES TEORICOS

A continuación en el siguiente apartado describimos algunos trabajos relacionados con nuestro investigación.

Influencia de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral global. Investigación realizada por Rodrigo Yañez Gallardo*, Mallén Arenas Carmona** y Miguel Ripoll Novales*** de la Universidad de Concepción, ubicada en Concepción, Chile. El objetivo de este estudio fue evaluar el efecto de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral sobre la satisfacción laboral en general. Inicialmente, se desarrolló una escala para medir el grado de satisfacción con las interacciones interpersonales en el trabajo, y esta fue administrada a 209 empleados de un hospital. Un análisis factorial arrojó una solución adecuada con dos factores y una buena consistencia interna de los elementos. Luego, la escalada se aplicó a 321 trabajadores de 7 centros de salud. Mediante un análisis de regresión logística ordinal, se surge que las relaciones interpersonales en el entorno laboral tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral en general, especialmente en lo referente a las relaciones con los superiores jerárquicos. Por último, se discute la manera de incrementar el nivel de satisfacción en el trabajo.

Relaciones interpersonales efectivas a través de la comunicación y conducta asertiva, presentada por María Luisa Naranjo Pereira en el año 2008 en la Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación". Este artículo aborda el tema de la comunicación y la conducta asertiva como habilidades sociales que pueden ser cultivadas para mejorar la calidad de las interacciones interpersonales. Se exponen diversas perspectivas teóricas sobre la asertividad, la cual se entiende principalmente como la capacidad de afirmarse a uno mismo, respetar los derechos propios y ajenos, y expresar sentimientos y pensamientos de manera apropiada, sin causar angustia ni agresividad. Se analizan las características clave que diferencian los comportamientos asertivos de aquellos que no lo son. También se exploran distintos estilos utilizados por las personas para afrontar diversas situaciones de la vida, incluyendo el agresivo, el manipulador, el pasivo y el asertivo. Se examina la conexión entre las dificultades en la comunicación y la conducta adecuada con los problemas de autoimagen y autoestima. Además, se exploran creencias, pensamientos, derechos y principios relacionados con comportamientos asertivos y no asertivos. Por último, se aborda la relación entre la asertividad y la adolescencia, así como su aplicación en el contexto educativo. derechos y principios relacionados con

comportamientos asertivos y no asertivos. Por último, se aborda la relación entre la asertividad y la adolescencia, así como su aplicación en el contexto educativo. derechos y principios relacionados con comportamientos asertivos y no asertivos. Por último, se aborda la relación entre la asertividad y la adolescencia, así como su aplicación en el contexto educativo.

1.2. BASE TEORICA.

1.2.1. Teoría del comportamiento o teoría de la organización (iniciada en 1946)

Su contribución radica en la identificación de las restricciones presentes en la racionalidad humana. El concepto de "hombre administrativo" se define como un individuo que exhibe una cierta dosis de racionalidad, considerando la existencia de otros agentes con capacidad de toma de decisiones, y busca resultados satisfactorios. En contraste, el "hombre económico" actúa con racionalidad buscando maximizar su beneficio.

Diversos actores desempeñan un papel en su desarrollo, cada uno abordando aspectos previamente no explorados. Por ejemplo, Chester Barnard investigó las funciones del liderazgo, mientras que Herbert Simon (ganador del Premio Nobel de Economía en 1978 por sus investigaciones en Administración) estudió el comportamiento administrativo.

En contraste con las corrientes de pensamiento formal, esta teoría es integradora y abarca áreas previamente inexploradas:

- Propone un modelo global para las organizaciones, combinando organigramas y grupos en una síntesis de teorías.
- Ofrece un modelo para establecer objetivos.
- Proporciona un modelo para la toma de decisiones eficiente, tanto a nivel individual, grupal como organizacional.
- Presenta un marco teórico para analizar el comportamiento, la participación, el conflicto, la autoridad y la comunicación en las organizaciones.

Introduce un modelo lógicamente riguroso para abordar la estructura jerárquica (organigrama). La teoría del comportamiento se basa en el estudio del comportamiento individual para explicar el comportamiento organizacional. Para lograrlo, es esencial examinar la motivación humana, como lo ejemplifica la jerarquía de necesidades de Maslow:

- Necesidades fisiológicas (alimentación, descanso, abrigo).
- Necesidades de seguridad (protección).
- Necesidades sociales (afiliación, participación).
- Necesidades de autoestima (autoevaluación y autoconcepto).

- Necesidades de autorrealización (desarrollo personal constante).

Resulta crucial comprender que, a pesar de que las circunstancias y las ideologías varíen con el tiempo y en diferentes contextos, las necesidades humanas solo pueden ser satisfechas en conjunto con otros individuos. La interdependencia es inherente a la naturaleza humana, ya que no somos autosuficientes en todos los aspectos. La colaboración y la especialización en tareas contribuyen a una convivencia armoniosa y plena en la sociedad.

1.2.2. Teoría de las relaciones interpersonales de Carl Rogers.

Carl Rogers se destaca como uno de los psicólogos más destacados en diversos campos, como la psicoterapia, educación, asesoramiento y resolución de conflictos. Reconocido como el fundador de la psicología humanista, su enfoque se centraba en humanizar el proceso educativo. Su labor se orientaba a establecer canales de comunicación y relaciones interpersonales que permitieran a los individuos alcanzar su máximo potencial. Sostenía la creencia de que cada persona tiene la capacidad de modificar su comportamiento y su autopercepción.

Vale la pena resaltar que el Modelo de Carl Rogers (1971) adopta una perspectiva humana que profundiza en la modificación de la conducta, priorizando la autoaceptación, la experiencia de la realidad y el proceso, más que el contenido (p.419). Enfocaba más la atención en el proceso de aprendizaje que en los resultados. Se preferiría a sí mismo como alguien en constante crecimiento y aprendizaje, lo que le llevaría a ajustarse a cambios y adoptar técnicas para influir en el comportamiento humano de sus estudiantes.

Desde esta óptica, sus teorías no se limitan únicamente a las interacciones entre terapeuta y cliente, sino que son aplicables a todas las relaciones humanas. Según Rogers (1981), el ser humano es intrínsecamente positivo y, por lo tanto, requiere un respeto absoluto y una aceptación incondicional, especialmente en relación con sus aspiraciones de superación. En este sentido, el respeto adquiere tal relevancia que se convierte en un factor que puede favorecer u obstaculizar el desarrollo de la personalidad (p.78).

Por consiguiente, la aceptación y el respeto deben ser elementos arraigados en la personalidad del educador, formando parte de su identidad. Esto implica, en primer lugar,

aceptarse a uno mismo. El núcleo de su enfoque es la atención en la personalidad o cliente, término empleado en psicoterapia. Esto implica que la persona que busca ayuda no es dependiente, sino un individuo responsable, capaz de tomar decisiones que de manera consciente o inconsciente descende de sus propios pensamientos, emociones o comportamientos, así como los de los demás.

En resumen, la hipótesis central presentada por Rogers sugiere, de manera análoga al tema de estudio, que el docente, si se le suficiente las condiciones adecuadas, puede crecer y desarrollarse, ampliando sus capacidades y tomando conciencia de sus experiencias para autorregularse en sus relaciones con los estudiantes. De este proceso puede surgir la necesidad de expandir su autopercepción como individuo, integrando todas las vivencias en su conjunto.

1.2.3. Teoría del clima organizacional de Likert

La Teoría de Clima Organizacional de Likert (citado en Brunet, 1999) propone que el comportamiento adoptado por los subordinados está directamente influenciado por las prácticas administrativas y las condiciones organizativas que se perciben. En este sentido, se sostiene que la reacción de los individuos está determinada por su percepción.

Likert identifica tres categorías de variables que caracterizan una organización y desaparecen la percepción individual del clima organizacional. Estas son citadas de la siguiente manera:

- Variables causales: Estas variables actúan como factores independientes y señalan la dirección en la que una organización progresa y logra resultados. Incluyen elementos como la estructura y administración organizativa, decisiones, competencia y actitudes.
- Variables intermedias: Estas variables miden el estado interno de la empresa y se reflejan en aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son fundamentales ya que forman los procesos organizativos fundamentales en la estructura de la organización.
- Variables finales: Estas variables surgen como consecuencia de la interacción entre las variables causales e intermedias mencionadas anteriormente. Están centrados en

los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancias y pérdidas.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima organizacional por parte de los miembros de la organización. Likert enfatiza la importancia de la percepción del clima en lugar del clima en sí mismo, ya que sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una consecuencia de cómo perciben la situación, en lugar de ser resultado de una situación objetiva. Esta perspectiva de Likert es coherente con el conocido teorema de Thomas: "Lo que los individuos consideran reales, tiene efectos reales en sus consecuencias". La interacción entre estas variables conduce a la identificación de dos tipos principales de clima organizacional.

Regenerado

Clima de tipo autoritario.

- Sistema I. Autoritario explotador
- Sistema II. Autoritarismo paternalista.

Clima de tipo Participativo.

- Sistema III. Consultivo.
- Sistema IV. Participación en grupo.

Sistema I: Autoritario explotador se caracteriza por la falta de confianza de la dirección en sus empleados, lo que genera un ambiente de temor. La comunicación entre superiores y subordinados es mínima, y las decisiones se toman exclusivamente por los jefes.

Sistema II: Autoritario paternalista se distingue por la existencia de confianza entre la dirección y los subordinados. Se emplean recompensas y castigos como incentivos para los trabajadores, y los supervisores implementan mecanismos de control. Aunque se manipulan las necesidades sociales de los empleados, el ambiente parece estable y estructurado.

Sistema III: Consultivo se caracteriza por la confianza que la dirección deposita en sus subordinados. Se otorga a los empleados la capacidad de tomar decisiones específicas y se busca satisfacer necesidades de estimación. La interacción es bidireccional y se permite la delegación. Esta dinámica está marcada por su dinamismo y una administración orientada a objetivos.

Sistema IV: Participación en grupo se basa en una confianza plena de la dirección en sus empleados. La toma de decisiones se enfoca en la integración de todos los niveles, con una comunicación que fluye vertical y horizontalmente. La motivación radica en la participación, y se trabaja en función de metas de rendimiento. Las relaciones laborales se fundamentan en la amistad y la compartición de responsabilidades.

El funcionamiento del sistema IV implica que el equipo de trabajo es el medio óptimo para alcanzar objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II representan un clima cerrado, con una estructura rígida que conduce a un ambiente desfavorable. Por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que promueve un ambiente propicio dentro de la organización.

1.2.3.1. Resultados que se obtienen de un diagnostico de climaorganizacional

La siguiente lista presenta algunos de los resultados que pueden derivar de diversas intervenciones en el Diagnóstico Organizacional:

Realimentación.

Este término hace referencia al proceso de adquirir nuevos conocimientos sobre uno mismo, los demás, los procesos grupales o la dinámica organizacional. Estos datos pueden ser datos previamente no considerados de manera activa por la persona. Además, se refiere a actividades y procesos que brindan una perspectiva objetiva del mundo real. Si la retroalimentación se presenta de manera no amenazante, la conciencia de esta nueva información puede impulsar el cambio. La retroalimentación realiza un papel clave en investigación como consultoría de procesos, reflexión organizacional, entrenamiento en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

Conciencia de normas socioculturales cambiantes o normas disfuncionales actuales.

Frecuentemente, las personas ajustan su comportamiento, actitudes y valores cuando perciben cambios en las normas que influyen en su conducta. Por lo tanto, la creación de nuevas normas puede tener el potencial de inducir al cambio, ya que las personas modificarán su comportamiento para estar en línea con estas nuevas pautas. Reconocer que "esto es la nueva norma" o que "estamos siguiendo un nuevo conjunto de reglas" puede ser un motivo para el cambio. Asimismo, la detección de normas actuales disfuncionales puede ser un incentivo para

el cambio. Cuando existe una discrepancia entre los resultados producidos por las normas actuales y los resultados deseados, esto puede llevarse a cabo al cambio. Este mecanismo posiblemente opera en la formación de equipos y actividades intergrupales,

Aumento en la interacción y la comunicación.

El incremento en la interacción y la comunicación entre individuos y grupos puede influir en actitudes y comportamientos. Por ejemplo, según Homans, un mayor nivel de interacción conduce a sentimientos positivos. Las personas y grupos que están propensos a desarrollar una perspectiva estrecha o de "autismo", como menciona Murphy. El aumento en la comunicación contrarresta esta tendencia, permitiendo a las personas verificar si sus percepciones están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo subyace en la mayoría de las intervenciones del Diagnóstico Organizacional. La regla general es: fomentar la interacción y comunicación en formas constructivas resultará en consecuencias positivas.

Confrontación.

Este término implica exponer y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas para superar obstáculos a la interacción efectiva. La confrontación es un proceso activo que busca identificar desigualdades reales que obstaculizan el progreso, sacar a la luz los problemas y abordarlos de manera constructiva. Existen muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje que persisten cuando no se analizan de manera activa. La confrontación es el cimiento de la mayoría de las intervenciones en la resolución de conflictos, como la formación de equipos intergrupales, la mediación de terceros y la negociación de roles.

Educación.

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar:

- a) El conocimiento y los conceptos
- b) Las creencias y actitudes anticuadas
- c) Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio

aceptada. Esta es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

Participación.

Este término hace referencia a las actividades que aumentan la inclusión de individuos en la solución de problemas, la definición de objetivos y la generación de nuevas ideas. Se ha comprobado que la participación eleva la calidad y aceptación de decisiones, incrementa la satisfacción laboral y fomenta el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaborativas, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos y la retroalimentación de encuestas.

Es altamente probable que la participación desempeñe un papel crucial en el diagnóstico organizacional.

Mayor Responsabilidad.

Este término se refiere a la aclaración de las responsabilidades y al seguimiento del rendimiento relacionado con esas tareas. Ambos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

Incremento en Energía y Optimismo.

Este término hace referencia a las actividades que infunden energía y motivación en las personas a través de visiones de nuevas posibilidades o futuros deseados. El futuro debe ser atractivo, valioso y alcanzable. El aumento en energía y optimismo a menudo surge como resultado de intervención como la indagación apreciativa, la visión, la reunión de todo el sistema, programas de calidad de vida en el trabajo, conferencias de búsqueda futura, programas de calidad total, equipos autodirigidos, entre otros.

Estas son algunas de las áreas a considerar al realizar el Diagnóstico Organizacional. El aprendizaje se adquiere a través de la experiencia, la lectura, talleres, educadores y la reflexión sobre éxitos y fracasos.

1.2.3.2. Proceso de cambio organizacional

Realizar cambios no resulta sencillo, en parte debido a que no todas las personas están dispuestas a invertir esfuerzos en esta dirección, y aun si lo están, es una tarea difícil evitar volver a los antiguos patrones de funcionamiento.

Kurt Lewin elaboró un proceso con el objetivo de lograr cambios efectivos y duraderos. En

esencia, su enfoque implica descongelar valores pasados, implementar el cambio y luego recongelar estos nuevos valores.

- A. La etapa de descongelamiento se refiere a hacer evidente la necesidad de cambio para el individuo, el grupo u organización, de manera que puedan verla y aceptarla de manera más sencilla.
- B. La fase de cambio involucra la incorporación de un agente de cambio capacitado, que guiará a los individuos, grupos u organización durante el proceso. A lo largo de este proceso, el agente de cambio introducirá nuevos valores, habilidades y comportamientos mediante procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización comenzarán a identificarse con los valores, habilidades y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos a medida que observen su eficacia en el rendimiento.
- C. La etapa de recongelamiento implica establecer como regla general un nuevo patrón de comportamiento, utilizando mecanismos de apoyo o refuerzo para establecer una nueva norma.

El cambio es un concepto en apariencia simple, que involucra dos elementos claramente definidos: una situación inicial de la que deseamos alejarnos y una situación objetivo que consideramos más ventajosa. No obstante, el tercer concepto, más ambiguo y difícil de definir y aplicar, es la transición.

La transición representa una fase intermedia donde percibimos las trabas, dificultades y costos del cambio, y donde aún no hemos dejado atrás por completo las desventajas originales ni hemos alcanzado los beneficios esperados. Es el momento en el que el cambio es más vulnerable.

No obstante, los riesgos asociados a una gestión deficiente del proceso de cambio son significativos:

- Resultados finales negativos, incluso peores que los existentes en el punto de partida.
- Mayores esfuerzos y costos a lo largo del proceso.
- Regresiones a prácticas antiguas después de cierto tiempo, lo que desacredita los futuros procesos de cambio.
- Impacto adverso en el ambiente de la organización, desmotivación, alta rotación de personal, entre otros.
- Deterioro de la cadena de liderazgo de la empresa y costos políticos internos, entre

otros posibles desenlaces.

1.3. BASE CONCEPTUAL

1.3.1. Las relaciones interpersonales

Una relación interpersonal implica la interacción mutua entre dos o más individuos. Estas interacciones sociales están sujetas a las normas establecidas por las leyes y estructuras de la interacción social.

Es esencial reconocer que las relaciones interpersonales nos permiten lograr objetivos cruciales para nuestro progreso en la sociedad. En gran parte, estos objetivos están implícitos cuando establecemos vínculos con otras personas. Sin embargo, también es factible emplear relaciones como un medio para obtener estos beneficios específicos, como conseguir un empleo. Aunque en estos casos, generalmente existen motivaciones más allá del material de interés, a menudo pasan desapercibidas a nivel consciente.

Por lo tanto, los psicólogos resaltan la importancia de la educación emocional para fomentar actitudes positivas ante la vida. Esta educación fomenta el desarrollo de habilidades sociales, estimula la empatía y cultiva actitudes para manejar conflictos, fracasos y desilusiones. El objetivo es fomentar el bienestar social.

La comunicación ha experimentado cambios drásticos en las últimas décadas, en gran parte debido a las oportunidades que ofrece Internet. considerando específicamente su impacto en las relaciones interpersonales, se ha observado un aumento en el reemplazo del contacto en persona por encuentros virtuales. Durante los años 90 y principios de los 2000, las aplicaciones de chat dominaron como medio de comunicación, siendo más prácticas en comparación con el teléfono, especialmente para conversaciones largas y que se interrumpen con frecuencia.

En la actualidad, muchas personas viven siguiendo el modelo de "siempre conectado", con un acceso fluido a servicios de comunicación e información sin necesidad de ejecutar programas y alta compatibilidad entre diferentes tipos de datos, minimizando la carga para el usuario. Los smartphones mantienen conexiones permanentes con listas de contactos, decodifican mensajes de texto para identificar números telefónicos o direcciones de Internet y permiten realizar llamadas con video, entre otras funciones.

Estas representan capacidades tecnológicas indispensables para los consumidores hace dos décadas, y han habilitado un nivel de comunicación altamente sofisticado. Sin duda, esto tiene repercusiones tanto positivas como negativas, dependiendo de cómo se utilice. En términos positivos, ahora es posible compartir conocimientos de diversas áreas con otros, ya sea en arte, geografía, idiomas u otras materias. Además, se pueden mantener vínculos cercanos con seres queridos a través de videoconferencias, lo que parece cortar las distancias físicas.

Por otro lado, los aspectos negativos se relacionan con un uso excesivo y superficial de la tecnología, simplemente para pasar el tiempo, desaprovechando sus recursos y alejándose del contacto con otras personas y experiencias vivas.

1.3.2. Importancia de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral

A lo largo de nuestra vida, creamos múltiples conexiones con otras personas en diversas esferas, como con nuestros padres, hijos, amigos y colegas. A través de estas relaciones, compartimos emociones, perspectivas, necesidades e intereses. Estas interacciones se conocen como relaciones interpersonales y juegan un rol esencial en el desarrollo integral de cada individuo.

Las relaciones interpersonales son fundamentales para la adaptación social. Las personas reciben apoyo y refuerzos sociales del entorno cercano a ellas a través de estas relaciones, lo que contribuye a su bienestar. Por otro lado, la falta de habilidades en este ámbito puede llevar a la exclusión y al aislamiento, impactando negativamente la calidad de vida.

Resulta asombroso cómo día a día establecemos conexiones con individuos que tienen experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y modos de vida únicos. Esta diversidad es la riqueza de las relaciones humanas, ya que al interactuar, compartimos y construimos experiencias y conocimientos. Sin embargo, esta diversidad también puede presentar desafíos al requerir esfuerzos para comprendernos y llegar a acuerdos.

Este proceso no es tan complejo si consideramos que compartimos ciertas ideas, necesidades e intereses comunes. Las relaciones interpersonales son una búsqueda constante de una convivencia positiva entre personas de diferentes edades, culturas, religiones y razas.

A veces, nuestras diferencias pueden llevar a desconfianza o conflictos, pero valorar a los

demás, aceptar esas diferencias y tratar de comprendernos puede ayudarnos a superar estos obstáculos. En nuestras interacciones, buscamos reciprocidad: dar y recibir, escuchar y ser escuchados, entender y ser entendidos.

La comunicación es crucial en las relaciones humanas, permitiéndonos intercambiar ideas, experiencias y valores, expresar sentimientos y actitudes, y conocernos mejor. La comunicación nos ayuda a expresarnos, comprender nuestro entorno y ser escuchados. A pesar de su importancia, no siempre es sencilla. A veces, las diferencias de edad, género o nivel educativo pueden llevarnos a creer que no nos entendemos, creando barreras en nuestras relaciones. A pesar de estas aparentes separaciones, podemos transformar esas diferencias en beneficios al aprender de los demás.

Las relaciones interpersonales tienen un rol fundamental en el entorno educativo y en todas las instituciones. A menudo, mantener el empleo depende de nuestras habilidades sociales para establecer y mantener relaciones adecuadas en el ámbito laboral.

El tema de las relaciones interpersonales y su calidad sigue siendo relevante para nuestro equilibrio personal y salud mental. El tipo de interacción que mantenemos con los demás puede ser reconfortante o conflictivo, dependiendo de nuestras habilidades comunicativas.

En la base de una interacción humana saludable se encuentra la caricia psicológica, que reconoce la presencia del otro y, por lo general, incluye aprobación. El saludo es una forma común de caricia psicológica. Estas expresiones pueden ser verbales o físicas y fomentan el valor de cada individuo. En el trabajo, estas manifestaciones ocurren a través de la comunicación verbal o el lenguaje corporal, como gestos, sonrisas, miradas y saludos verbales.

1.3.3. Claves para conseguir unas buenas relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales brindan felicidad, un entorno laboral favorable y un estilo de vida positivo. A continuación, mencionaré algunas claves para cultivar humanos sólidos:

Mostrar auténtico interés

Una comunicación efectiva implica tanto hablar como escuchar. Al prestar atención a los demás y hacer preguntas sobre sus intereses, creamos amistades y conexiones significativas. Las habilidades comunicativas en relaciones interpersonales destacan al demostrar un genuino interés en los temas que importan a los demás.

El interés puede expresarse verbal o no verbalmente, formando parte de las habilidades de comunicación interpersonal. Mantener contacto visual, sonreír y asentir con la cabeza son señales de lenguaje corporal que indican atención e interés hacia el interlocutor.

Mantener una actitud positiva

Centrarse en lo positivo en nuestro entorno y en las personas, así como elogiar genuinamente, nos hace atractivos y percibidos como personas positivas. En cualquier situación, existe un aspecto positivo, y lo expone de manera natural crea una conexión favorable.

ser amigable

A menudo, una mirada amigable y una sonrisa bastan para transmitir que somos personas amigables. A través de una comunicación amigable, podemos descubrir los intereses de los demás y alentarlos a hablar sobre sí mismos. Si nuestro lenguaje corporal refleja curiosidad e interés, es probable que los demás respondan de la misma manera, siguiendo la ley de la reciprocidad.

Grabar detalles

Observar y recordar los detalles sobre las acciones, gustos y desagradados de las personas durante nuestras conversaciones es fundamental. Usar esta información en futuros encuentros genera un significativo. Preguntar sobre aspectos importantes para ellos demuestra atención y hace que se sientan valorados.

Brindar aliento

Apoyar a los demás para que alcancen sus metas es una habilidad de comunicación esencial. Alentarlos con palabras de ánimo y ofrecer orientación basada en nuestra relación personal puede ser de gran valor. Transmitir cómo pueden utilizar sus talentos para lograr sus

objetivos fortalece la relación.

Mantener la cortesía en el desacuerdo

Es normal no estar de acuerdo todo el tiempo. En situaciones de desacuerdo, es importante mantener la calma y transmitir esta actitud a los demás para evitar malentendidos. Respetar el punto de vista contrario, expresar nuestra postura y dar nuestras razones fomentar la comprensión mutua.

Corrección respetuosa

Cuando sea necesario corregir a alguien, es esencial hacerlo de manera respetuosa y constructiva. Evitar gritos y humillación, y en su lugar, resaltar sus aspectos positivos y logros previos. Esta actitud generará una reacción positiva y fortalecerá la relación interpersonal.

1.3.4. Como mejorar las relaciones interpersonales

Con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales en nuestra sociedad, es fundamental comprender que la base de estas relaciones reside en la aceptación.

ACEPTACIÓN.

El concepto de aceptación se descompone en tres componentes: Aceptación de uno mismo, aceptación de los demás y aceptación por parte de los demás.

De estos tres tipos de aceptación se originan los objetivos primordiales de las relaciones interpersonales, que incluyen la mejora de la convivencia, la promoción de la eficacia y la facilitación de la comunicación interpersonal. Asimismo, se busca fomentar la armonía tanto individual como social, erradicar las fuentes de conflicto, buscar el bienestar individual y extenderlo al bienestar social, así como reconocer las limitaciones humanas como parte natural de la diversidad individual.

En resumen, el resultado de una conducta social acertada no radica en la ausencia total de conflictos, sino en la minimización de las repercusiones adversas.

La sociedad humana requiere relaciones interpersonales armónicas, ya que estas proveen satisfacción y placer. El estrés, una preocupación constante, surge mayoritariamente de relaciones interpersonales insatisfactorias o de la posibilidad de sus ocurrencias.

Las relaciones interpersonales deficientes pueden conllevar problemas de salud, tanto mentales como físicos, y las enfermedades psicosomáticas, como el síndrome del intestino irritable, asma, alergias e hipertensión, a menudo derivado de la tensión. La tensión acelera también la arteriosclerosis, afecta las funciones sexuales y se asocia con el cáncer.

Los trastornos mentales funcionales, como neurosis, inhibiciones y psicosis, dependen en gran medida de problemas en las relaciones interpersonales. Incluso, el bajo rendimiento académico, excluyendo la capacidad intelectual, generalmente proviene de relaciones interpersonales problemáticas con familiares o profesores.

En definitiva, la clave para una vida feliz es disfrutar de relaciones humanas saludables.

Además, la eficiencia y productividad en distintos entornos, como empresas e instituciones, dependen en gran medida de equipos con relaciones interpersonales sólidas. Los ambientes de conflicto y discordia generan efectos contrarios. Ejecutivos y directivos se involucran cada vez más en su propio desarrollo en habilidades interpersonales y en la implementación de programas para mejorar la dinámica organizacional.

La necesidad humana de respaldo social nos impulsa a buscar relaciones interpersonales y pertenecer a grupos. Los grupos son fundamentales para satisfacer esta necesidad básica y surgen todos los fenómenos sociales. La aceptación del orden social se relaciona con la necesidad de pertenencia, y la mayoría de los miembros participa en el control social para mantener la integridad del grupo. Cuando el grupo satisface esta necesidad, surge el espíritu de cuerpo, que impulsa la tenían del grupo y la preocupación por sus miembros.

Además, el proceso de socialización asegura que los nuevos miembros se adapten al orden social existente. Cuanto mayor es el espíritu de cuerpo, mas coincidencia existe en las representaciones del orden social.

Las normas son esenciales para el orden social, frecuentemente las pautas de conducta que

regulan las actividades grupales y brindan seguridad a los miembros.

El orden social no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar los objetivos del grupo o la sociedad, que son específicos y generales.

1.3.5. Los valores

Los valores representan medios para alcanzar objetivos específicos. Un ejemplo de esto es el valor de la fidelidad conyugal, presente en la mayoría de las culturas, que dentro busca prevenir conflictos y contribuir a la armonía del grupo.

El control social está compuesto por normas y valores. Las normas, para su cumplimiento, cuentan con disposiciones establecidas y conocidas por los individuos. Estas normas están relacionadas con situaciones particulares, como instituciones o costumbres, y algunas son generales para toda la sociedad.

Si el valor social personal es bajo, las personas tienden a actuar según los valores de su grupo. Este valor social personal se manifiesta de tres maneras:

- Evaluación social personal: proviene de los grupos primarios como la familia o amigos.
- Estado: adquirido en la sociedad o grupos secundarios.
- Prestigio: basado en logros momentáneos, como el de artistas y deportistas, que se ajustan a los valores predominantes en la sociedad en ese momento.
- A diferencia de los valores, las normas son controladas por la sociedad a través de sanciones definidas, que con el tiempo se definen en códigos escritos que forman la estructura de la justicia en la sociedad.

La armonía y paz esenciales en un grupo o sociedad depende de que los individuos consideren no solo a quienes están cercanos, sino también al universo que compone esa sociedad en términos de intereses y necesidades. El bien común es su resultado. De lo contrario, surgen tensiones y conflictos que llevan a luchas con consecuencias negativas.

Todo esto establece el contexto en el que la vida social de cada individuo se desarrollará, determinando si será satisfactoria o perjudicial.

1.3.5.1. Influencia y cambio de actitudes

Dado que el ser humano es un ser racional, las personas no exhiben comportamientos uniformes, ya que las diferencias individuales en la forma de comunicarse y actuar con los demás son notables. Por lo tanto, es importante entender que las conductas que se desarrollan en la vida de cada individuo, desde temprana edad ya lo largo de los años, tienen un impacto en su personalidad y comportamiento, potenciado positiva o negativamente.

Para ejemplificar esto, podemos mencionar dos tipos de conductas humanas que pueden influir de manera beneficiosa o perjudicial en la vida de una persona, dependiendo de cuál prevalezca más en su carácter:

Conducta pasiva: Las personas que presentan esta conducta suelen descuidar sus propios derechos al no expresar sus sentimientos u opiniones de manera confiada. Esto puede llevar a que los demás no les presten atención. La actitud pasiva refleja una falta de respeto hacia las necesidades propias y tiene como objetivo evitar conflictos a toda costa. que interactúan con personas pasivas a menudo deben adivinar sus pensamientos reales, lo que puede generar frustración y enojo hacia la persona pasiva.

Conducta agresiva: Esta conducta se manifiesta cuando se defienden los derechos personales de manera inapropiada y dominante. La agresión puede ser tanto directa como indirecta. La agresión verbal directa implica insultos, amenazas y comentarios humillantes. Los aspectos no verbales incluyen gestos hostiles y miradas amenazadoras, e incluso pueden llegar a agresiones físicas. La agresión verbal indirecta se expresa a través de comentarios sarcásticos y murmuraciones.

Las personas que son víctimas de individuos agresivos tienden a experimentar sentimientos de resentimiento ya evitar la interacción con ellos.

1.3.5.2. Madurez humana

La persona que ha alcanzado la madurez ha desarrollado actitudes que la distinguen por encima de las inmadureces en pensamientos y comportamiento.

Una persona madura recibe críticas con gratitud, ya que valora la oportunidad de mejora. No se compadece a sí mismo y entiende cómo las leyes de compensación operan en todos los aspectos de la vida. No espera tratos especiales de los demás.

Controla su temperamento y enfrenta situaciones de emergencia con calma. No se siente herida fácilmente en su orgullo y asume la responsabilidad de sus acciones sin buscar excusas. Ha superado la mentalidad de "todo o nada" y comprende que las personas y situaciones no son absolutamente buenas ni malas.

Tolera retrasos razonables y ha aprendido que no es el dueño del universo, adaptándose a las necesidades y preferencias de los demás. Sabe cómo perder y aceptar la derrota sin lamentos. No se angustia por asuntos irreparables y evita aparecer más de lo que es.

Sinceramente se regocija por el éxito de los demás, superando los sentimientos de envidia y celos. Abre su mente para escuchar con respeto las opiniones ajenas y no se dedica a buscar continuamente fallas en los demás.

Planifica asuntos importantes con anticipación en lugar de dejarlos a la improvisación. Tiene fe en un poder superior y siente una conexión con la humanidad en general, deseando contribuir positivamente en los grupos a los que pertenece.

Vive conforme a la "Regla de Oro" en sus diferentes expresiones: trata a los demás como le gustaría ser tratado.

1.3.6. Clima organizacional

El tema del Clima Organizacional es de gran relevancia en la actualidad para la mayoría de las empresas, las cuales buscan constantemente mejorar el entorno laboral con el objetivo de aumentar la productividad, sin descuidar el valor del recurso humano.

Para explorar este interesante asunto, se recurrirá a las opiniones de diversos expertos en el campo, así como a las reconocidas por reconocidos autores contemporáneos en relación a este tema en estudio.

El entorno en el que una persona realiza sus labores diarias, la manera en que los superiores se relacionan con sus subordinados, las interacciones entre el personal de la empresa y la relación con los proveedores y clientes, todos estos elementos contribuyen a lo que denominamos como Clima Organizacional. Este puede ser un factor que promueva o dificulte el rendimiento de la organización en su totalidad o de individuos específicos dentro o fuera de la misma. Además, puede actuar como un elemento distintivo y ejercer influencia sobre el comportamiento de los que forman parte de la organización. En resumen, representa la interpretación personal de la "percepción" que tanto los trabajadores como los directivos tienen de la empresa a la que pertenecen, y esta percepción impacta directamente en su desempeño.

Desde que el Clima Organizacional captó la atención de los académicos en el campo del Comportamiento Organizacional y la gestión, se ha denominado de diversas formas: ambiente, atmósfera, Clima Organizacional, entre otros. No obstante, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por definir su naturaleza e intentar medirlo.

Según la definición proporcionada por Stephen Robbins, el Clima Organizacional es el entorno compuesto por las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el rendimiento de la organización. Por otro lado, Forehand y Gilmer definen el Clima Organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otras y emergen el comportamiento de sus miembros”. Además, se puede entender el Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los integrantes de una organización con respecto al trabajo, el entorno físico en el que se desarrolla, las relaciones interpersonales que surgen en ese contexto y las diversas regulaciones formales que aumentan a ese trabajo .

Entre los diversos enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el más útil es aquel

que pone énfasis en las percepciones que los trabajadores tienen sobre las estructuras y procesos presentes en el ambiente laboral (Gonçalves, 1997). Este enfoque adquiere importancia debido a que el comportamiento de un trabajador no es simplemente el resultado de factores organizativos existentes, sino que está influenciado por las percepciones que dicho trabajador tiene sobre esos factores. Sin embargo, estas percepciones están influenciadas en gran medida por las experiencias, interacciones y otras actividades que cada miembro tenga con la empresa. De esta manera, el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizativas. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un clima particular, basado en las percepciones de los miembros. El entorno laboral influye en las conductas de los individuos, estas conductas surgen a la organización y, por ende, al clima, completando un ciclo interdependiente.

FIGURA 1



Figura 1. Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

1.3.6.1. Características del clima organizacional

Para obtener una mejor comprensión del concepto de Clima Organizacional, es esencial resaltar las siguientes características:

El término "Clima" hace referencia a las cualidades del entorno laboral, tanto internas como externas. Estas cualidades son percibidas de manera directa o indirecta por los empleados que operan en ese ambiente. El Clima tiene un impacto en las actitudes y comportamientos laborales. El Clima funciona como una variable intermedia que actúa entre los elementos del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características propias de la organización tienden a ser relativamente estables a lo largo del tiempo, difiriendo de una

organización a otra y también entre diferentes secciones de una misma empresa. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan a partir de diversos factores. Algunos de estos incluyen elementos de liderazgo y prácticas de dirección (como el estilo de supervisión, autoritario o participativo). Otros están vinculados al sistema formal y la estructura de la organización (tales como la comunicación, las relaciones de dependencia, las promociones y las compensaciones). Otros factores surgen de las consecuencias del comportamiento laboral (como los sistemas de incentivos, el apoyo social y la interacción con otros miembros).

El Clima Organizacional puede tener consecuencias tanto positivas como negativas para la organización, dependiendo de la percepción que tengan los miembros de la institución. Entre las consecuencias positivas se pueden mencionar logros, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación. Entre las consecuencias negativas se incluyen la inadaptación, alta rotación, ausentismo, falta de innovación y baja productividad. Con base en las consideraciones anteriores, llegamos a la siguiente definición de Clima Organizacional: El Clima Organizacional es un fenómeno intermedio que actúa como mediador entre los elementos del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se reflejan en comportamientos que tienen efectos en la organización, tales como la productividad, la satisfacción, la rotación, etc.

1.3.6.2. Dimensiones del clima organizacional

Litwin y Stinger proponen la existencia de nueve aspectos que podrían explicar el ambiente organizacional en una empresa determinada.

1. Estructura : Esta dimensión refleja cómo los miembros de la organización perciben la cantidad de reglas, procedimientos y limitaciones que enfrentan en su trabajo. Representa el enfoque de la organización hacia la burocracia en comparación con un ambiente de trabajo más libre e informal.
2. Responsabilidad (empowerment) : Se refiere al grado de autonomía que sienten los miembros en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Implica la extensión de la supervisión y la sensación de ser independientes en su trabajo.

3. Recompensa : Esta dimensión se relaciona con cómo los miembros perciben la adecuación de las recompensas que reciben por su buen desempeño. Se refiere a la prevalencia de recompensas en comparación con castigos.
4. Desafío : Corresponde a cómo los miembros ven los desafíos presentes en su trabajo. Indica si la organización promueve la disposición para aceptar riesgos calculados en pos de alcanzar objetivos.
5. Relaciones : Esta dimensión se refiere a cómo los miembros perciben el ambiente de trabajo y las relaciones sociales tanto entre colegas como entre superiores y subordinados.
6. Cooperación : Refleja cómo los miembros sienten la existencia de un espíritu de ayuda por parte de directivos y colegas en el grupo. Pone énfasis en el apoyo mutuo en todos los niveles.
7. Estándares : Implica cómo los miembros perciben la importancia que la organización da a las normas de rendimiento.
8. Conflictos : Se refiere al grado en que los miembros aceptan opiniones divergentes y están dispuestos a enfrentar y resolver problemas tan pronto como surgen.
9. Identidad : Es el sentido de pertenencia a la organización y sentirse valioso en el grupo de trabajo. Es la sensación de alinear los objetivos personales con los de la organización.

La comprensión del Clima Organizacional proporciona una retroalimentación sobre los procesos que influyen en los comportamientos dentro de la organización, comenzarán a introducir cambios planificados tanto en actitudes como en estructuras organizativas. La importancia de esta información radica en que el Clima Organizacional afecta el comportamiento observable de los miembros a través de percepciones estables que filtran la realidad y moldean la motivación laboral y el desempeño profesional. Otros expertos sugirieron medir el Clima Organizacional a través de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la empresa y la dirección.
- Actitudes hacia las oportunidades de avance.
- Actitudes hacia las tareas del puesto.
- Actitudes hacia la supervisión.
- Actitudes hacia las recompensas económicas.

- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

1.3.6.3. Funciones del clima organizacional

Las funciones del clima organizacional son las siguientes:

Compromiso : Implicaría lograr que un conjunto de individuos que trabajan de manera mecánica y no se sientan conectados con su labor, se involucren y comprometan con sus tareas.

Optimización : Implica transformar el sentimiento de agobio que experimentan los miembros por tareas rutinarias y requisitos considerados inútiles, para convertir esas labores en útiles y productivas.

Motivación : Se refiere a generar un espíritu de trabajo donde los miembros se sientan que sus necesidades sociales son atendidas y al mismo tiempo experimenten satisfacción por el cumplimiento de sus tareas.

Camaradería : Consiste en fomentar relaciones sociales amigables entre los trabajadores, mostrando un ambiente de satisfacción en las necesidades sociales, no obstante relacionado con el cumplimiento de tareas.

Integración : Se refiere a la reducción de la distancia emocional entre los líderes y sus colaboradores. Describe un comportamiento administrativo más informal.

Enfoque en la Producción : Se caracteriza por una supervisión cercana y una administración medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Motivación Activa : Se destaca por los esfuerzos para impulsar a la organización y motivar mediante el ejemplo. Se orienta hacia la tarea y recibe una evaluación positiva de los miembros.

Consideración Humana : Implica tratar a los miembros como seres humanos y demostrar una actitud compasiva hacia ellos en términos humanos.

Estructura Organizativa : Se refiere a las percepciones de los trabajadores sobre las limitaciones dentro del grupo, incluyendo la cantidad de reglas, reglamentos y procedimientos. Evalúa si se favorece la formalidad o se promueve un ambiente abierto e informal.

Autonomía : Representa el sentimiento de ser autónomo en la toma de decisiones propias. Implica no tener que consultar constantemente decisiones y tener claridad sobre las responsabilidades laborales.

Reconocimiento : Involucra la percepción de ser recompensado por el trabajo bien realizado, enfocándose más en el reconocimiento positivo que en las sanciones. Se siente equidad en las políticas de compensación y promoción.

Aceptación de Riesgo : Implica el sentido de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización. Evalúa si se fomenta la disposición a tomar riesgos calculados o si se prefiere evitar los riesgos.

Cordialidad : Hace referencia al sentimiento general de camaradería que prevalece en el ambiente del grupo de trabajo, enfocándose en las preferencias individuales y en la existencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo Mutuo : Evalúa la percepción de ayuda por parte de los gerentes y otros empleados del grupo, con énfasis en el apoyo recíproco desde diferentes niveles.

Normas de Desempeño : Considere la importancia percibida de las metas implicadas y limpias, y las normas de desempeño. Enfatiza la ejecución de un trabajo de calidad y la motivación que brindan las metas personales y grupales.

Formalización : Evalúa el grado de formalidad limpio en las políticas y prácticas normales, así como en las responsabilidades de cada posición.

Manejo del Conflicto : Evalúa el grado en que se acepta la diversidad de opiniones entre jefes y colaboradores, fomentando la resolución de problemas y la comunicación abierta.

Identificación : Implica el sentimiento de pertenencia a la empresa y de ser un miembro valioso de un equipo de trabajo.

Coherencia y Consistencia : Evalúa si las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son coherentes y se aplican de manera uniforme.

Selección Basada en Mérito : Se refiere al grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, en lugar de en políticas, personalidad o grados académicos.

Tolerancia al Error : Evalúa la importancia con la que se manejan los errores de manera constructiva y de aprendizaje, en lugar de adoptar un enfoque punitivo o amenazante.

Adecuación de la Planificación : Mide cómo se perciben los planos en términos de ser adecuados para alcanzar los objetivos del trabajo.

1.3.6.4. Importancia del clima organizacional en la administración de empresas

La relevancia del clima organizacional se deriva de su función como enlace entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los empleados. Especialmente, destaca en su capacidad para presentar de manera global las actitudes, creencias y valores de los miembros de una organización, los cuales, debido a su naturaleza, se definen en componentes integrales del clima. Por lo tanto, numerosas empresas e instituciones establecieron que uno de sus recursos fundamentales es su capital humano. Para asegurar la fortaleza de este recurso, las organizaciones necesitan contar con métodos regulares de medición de su Clima Organizacional, el cual está intrínsecamente vinculado con la motivación del personal y, como se identificó previamente, puede influir en sus conductas y desempeño laboral.

De acuerdo con esta premisa, se entiende que el proceso requiere un conocimiento profundo del tema, creatividad y síntesis para comprender todos los elementos que lo constituyen. Por lo tanto, el Clima Organizacional debe contribuir a la calidad de vida laboral. Para un administrador, es crucial analizar y diagnosticar el clima predominante en una empresa desde tres aspectos clave:

Evaluar el origen de los conflictos e insatisfacciones que conducen a actitudes negativas hacia la organización.

Identificar cambios indicativos para orientar las intervenciones del administrador hacia áreas específicas.

Continuar con el desarrollo de la organización y prevenir posibles desafíos.

El conocimiento del Clima Organizacional ofrece retroalimentación sobre los procesos que moldean los comportamientos en la organización, lo que permite implementar cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura organizativa o en sus subsistemas.

La importancia de esta información se basa en la evidencia de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento visible de los miembros, a través de percepciones arraigadas que filtran la realidad y copian los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros aspectos.

Un clima organizacional favorable puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, disminuir los accidentes y la cantidad de desperdicios y gastos.

Las investigaciones sobre el clima organizacional son útiles para identificar problemas y mejorar aspectos como la planificación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración y liderazgo, entre otros.

El clima organizacional está en gran medida influenciado por las relaciones establecidas entre el trabajador y los trabajadores.

Las interacciones formales e informales que un gerente mantiene con sus subordinados influyen significativamente en la percepción general del clima por parte de los trabajadores.

1.3.6.5. Determinantes del clima organizacional

Los determinantes del clima organizacional son:

- Prestaciones
- Relaciones Gerente-subalterno
- Incentivos
- Participación
- Políticas
- Procedimientos
- Normas
- Seguridad
- Servicios
- Sueldos y salaries
- Naturaleza del trabajo
- Condiciones de trabajo

1.3.6.6. Beneficios positivos del clima organizacional satisfactorio.

Un buen clima organizacional tiene beneficios entre los que se pueden mencionar:

- Satisfacción general de los trabajadores
- Mejor comunicación
- Positivización de las actitudes
- Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios

1.3.6.7. Resultados de un clima organizacional negativo.

Los resultados de un clima organizacional negativo son:

- Ausentismo
- Accidentes de trabajo
- Perdidas de tiempo
- Quejas

- Mayor tiempo extra
- Calidad deficiente
- Sabotajes
- Demoras
- Hurtos
- Mayor rotación de personal
- Incrementos de gasto
- Interrupciones constantes en el proceso de trabajo

1.3.6.8. Elementos del clima organizacional

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que miden parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo. Por lo tanto nos permitimos recalcar que, el ambiente laboral no se ve ni se toca; pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados.

Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;

Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;

- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;

Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión. Desde el punto

de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA

La investigación se llevó a cabo como un estudio descriptivo con el objetivo de identificar las características de los profesores que se sometieron a un diagnóstico. En otras palabras, este estudio buscó medir, evaluar y recopilar datos sobre las interacciones interpersonales. Para lograr esto, se seleccionaron varias dimensiones relacionadas con las interacciones interpersonales, y se recopiló información conjunta sobre cada una de estas dimensiones para proporcionar una descripción detallada del objeto de estudio.

El diseño de investigación adoptado se clasifica como preexperimental, ya que su nivel de control es limitado. El diseño específico utilizado fue un "estudio de caso con una sola medición", lo que implicó la recolección de datos en un único momento, en un punto temporal específico. El propósito de este diseño fue describir la variable independiente y analizar su incidencia e interrelación en un momento particular. Este diseño se representa de la siguiente manera:

R-----G1-----0-----X

R = Asignación al azar o aleatoria (cuando aparece quiere decir que los **sujetos han sido asignados a un grupo de manera aleatoria**).

G1 = Grupo de sujetos

0 = Una medición de los sujetos de un grupo (prueba, cuestionario, observación, etc).

X = Tratamiento, estímulo o condición experimental

El grupo de estudio consistió en 20 profesores de la Red Educativa Rejopampa, seleccionados de manera no estratificada, es decir, al azar. Posteriormente, se definió la población a ser estudiada, sobre cuál se generalizarían los resultados. Dado que esta población comparte características similares, se prolonga que la muestra estaría compuesta por los mismos 20 docentes que conformaban la población.

Una vez seleccionado el diseño de investigación y la muestra no estratificada, de acuerdo con el problema de estudio y las hipótesis, la siguiente fase implicó la recolección de datos relevantes

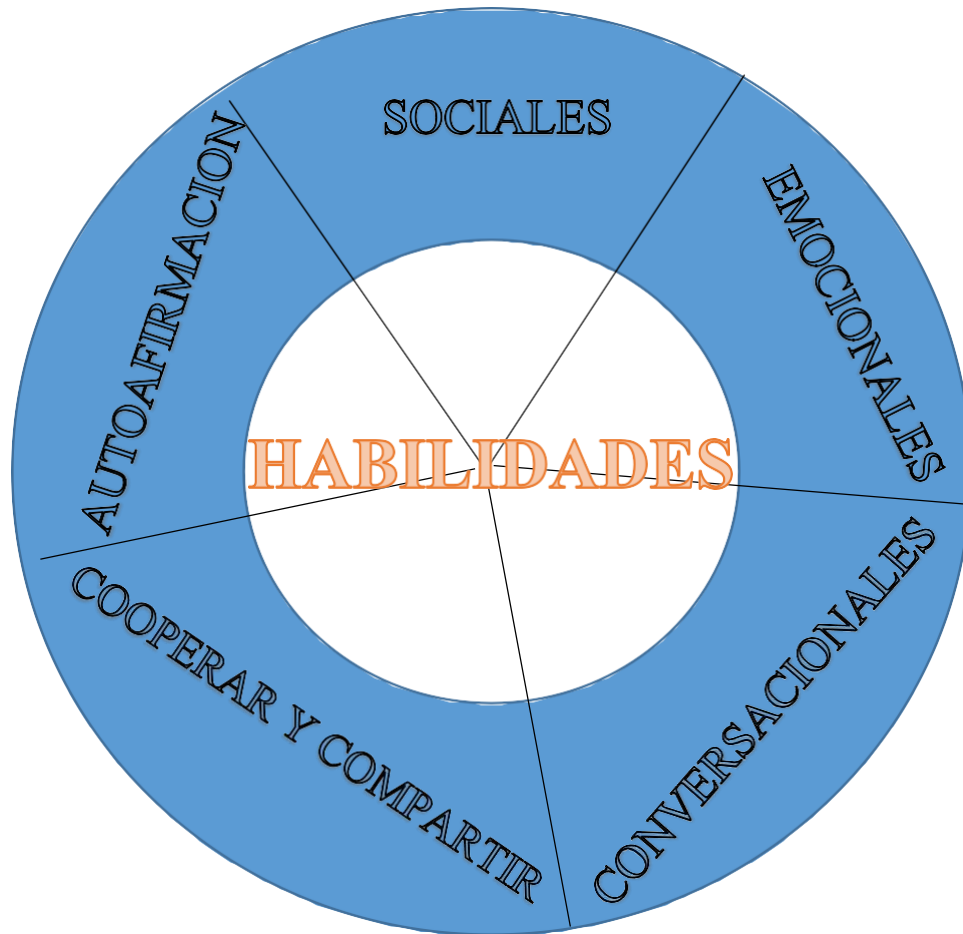
sobre los atributos o dimensiones de la variable independiente (Relaciones Interpersonales) de los participantes. La recolección de datos implicó la elaboración de un plan detallado de procedimientos, que dirigió la recolección de datos con un propósito específico. Este plan detallado determinará:

- a) Las fuentes desde donde se obtendrían los datos, es decir, de los docentes de la Red Educativa Rejopampa.
- b) El método o medio para recolectar los datos, que fue mediante un cuestionario previamente elaborado.
- c) Obtener la autorización de los directivos de la Red Educativa antes de la recolección de datos.
- d) Administrar el instrumento de recolección de datos, en este caso, el cuestionario.
- e) El cuestionario consistió en un conjunto de afirmaciones sobre las dimensiones de las relaciones interpersonales (actitudes). Se obtuvo el escalamiento de Likert, con 46 ítems que los participantes calificaron en cinco categorías de respuesta.
- f) Posterior a la recolección de datos, se procesaron mediante Excel 2010, utilizando estadísticas descriptivas, análisis y representación en tablas.

En el transcurso de la investigación se emplearon métodos teóricos y empíricos. Los métodos teóricos permitieron revelar relaciones esenciales del objeto de investigación, que no eran observables directamente. Estos incluyen análisis, síntesis, abstracción, inducción y deducción. Se utilizaron métodos históricos y lógicos, como el método histórico tendencial para conocer la evolución del fenómeno y el método hipotético deductivo para proponer hipótesis basadas en datos empíricos. También se desarrolló el método sistémico estructural y causal para modelar el objeto y determinar sus relaciones.

Los métodos empíricos se emplearon para revelar las características fenomenológicas del objeto y acumular información empírica, principalmente en la fase de recopilación de datos.

MODELO TEORICO DE RELACIONES INTERPERSONALES



FUENTE: Elaborado por autoras.

CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

Presentamos a continuación los datos obtenidos como resultado de la aplicación del instrumento de investigación para identificar las características de las relaciones interpersonales que presentan los docentes que conforman la Red Educativa Rejopampa – Celendin – Cajamarca,

TABLA N° 1 HABILIDADES SOCIALES BASICAS DE INTERACCION SOCIAL

| | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA | TOTAL | % |
|--------------|-----------|--------------|-----------|------------|-----------|------------|------------|
| 1 | 2 | 10 | 6 | 2 | | 20 | 100 |
| 2 | | | 4 | 9 | 7 | 20 | 100 |
| 3 | 1 | 9 | 8 | | 2 | 20 | 100 |
| 4 | | 2 | 7 | 10 | 1 | 20 | 100 |
| 5 | 2 | 10 | 7 | | 1 | 20 | 100 |
| 6 | | 13 | 4 | 2 | 1 | 20 | 100 |
| 7 | | 7 | 10 | 2 | 1 | 20 | 100 |
| 8 | 3 | 5 | 10 | 2 | | 20 | 100 |
| 9 | 4 | 5 | 11 | | | 20 | 100 |
| 10 | 2 | 5 | 12 | 1 | | 20 | 100 |
| TOTAL | 14 | 66 | 79 | 28 | 13 | 200 | 100 |
| % | 7 | 33 | 40 | 14 | 6 | | 100 |

Fuente: Encuesta a docentes de la Red Educativa Rejopampa.

Al analizar los resultados de la Tabla N° 1 referida a las habilidades básicas de interacción social que presentan los docentes que conforman la Red Educativa Rejopampa – Celendin – Cajamarca., podemos indicar que el 33 % Casi Siempre el 40% A Veces, los docentes practican las habilidades básicas de interacción social como el sonreír, mantener una postura adecuada en el dialogo, emplear un tono de voz amable a los demás, prestar atención e interes a lo que dicen los demás, tener un trato amistoso y cordial, practicar habitos de cortesia y muestras de cordialidad en cada momento, etc; pero no siempre mantienen estas habilidades basucas de interacción como un hábito permanente, por lo que requieren de un modelo de entrenamiento para que las mismas puedan convertirse en una habilidad de relaciones interpersonales básica de interacción de uso permanente.

TABLA N°2. HABILIDADES DE INICIACION A LA INTERACCION SOCIAL Y CONVERSACIONAL

| | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA | TOTAL | % |
|-------|---------|--------------|---------|------------|-------|-------|-----|
| 1 | | 2 | 14 | 4 | | 20 | 100 |
| 2 | 1 | 5 | 14 | | | 20 | 100 |
| 3 | | | 8 | 10 | 2 | 20 | 100 |
| 4 | | | 7 | 12 | 1 | 20 | 100 |
| 5 | | | 6 | 10 | 4 | 20 | 100 |
| 6 | | 5 | 11 | 4 | | 20 | |
| TOTAL | 1 | 12 | 60 | 40 | 7 | 120 | 100 |
| % | 1 | 10 | 50 | 33 | 6 | | 100 |

Fuente: Encuesta a docentes de la Red Educativa Rejopampa

Respecto a la Tabla N° 2 los docentes de la de la Red Educativa Rejopampa indicanque el 50% de ellos A Veces practican las habilidades de iniciación a la interacción social y conversacional. Es decir que muchos de ellos a veces y casi nunca piden la palabra de forma adecuada, mantienen un dialogo adecuado, o pueden expresarlo que sienten y piensan durante el dialogo y en muchos casos no reaccionan adecuadamente cuando otros concluyen el dialogo. Por lo que se hace imprescindible el desarrollo de un modelo de entrenamiento en este tipo de habilidades para su desarrollo integral y profesional.

TABLA N°3. HABILIDADES PARA COOPERAR Y COMPARTIR

| | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA | TOTAL | % |
|-------|---------|--------------|---------|------------|-------|-------|-----|
| 1 | | | 2 | 13 | 5 | 20 | 100 |
| 2 | | | 10 | 3 | 7 | 20 | 100 |
| 3 | | | 3 | 15 | 2 | 20 | 100 |
| 4 | | 5 | 5 | 10 | | 20 | 100 |
| 5 | | 5 | 10 | 5 | | 20 | 100 |
| 6 | 2 | | 10 | 8 | | 20 | 100 |
| 7 | | 5 | 10 | 5 | | 20 | 100 |
| 8 | | 5 | 10 | 5 | | 20 | 100 |
| 9 | | | 10 | 5 | 5 | 20 | 100 |
| 10 | | | 12 | 5 | 3 | 20 | 100 |
| TOTAL | 2 | 20 | 82 | 74 | 22 | 200 | 100 |
| % | 1 | 10 | 41 | 37 | 11 | | 100 |

Fuente: Encuesta a docentes de la Red Educativa Rejopampa

En la Tabla N° 3 podemos apreciar, que el 41 % de docentes A Veces y 37% CasiNunca usan habilidades para cooperar y compartir; es decir que los docentes presentan dificultades brindar ayuda cumplir normas, cumplir acuerdos, respetar reglas, cumplir orientaciones, practicar normas de cortesia, ayudar a los colegas en

sus labores académicas, así como cooperar con los colegas para superar dificultades, etc. Por lo que requieren de un modelo de entrenamiento en este tipo de habilidades de relaciones interpersonales para mejorar estas condiciones.

TABLA N° 4. HABILIDADES RELACIONADAS CON LAS EMOCIONES

| | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA | TOTAL | % |
|--------------|---------|--------------|---------|------------|-------|-------|-----|
| 1 | | 10 | 8 | 2 | | 20 | 100 |
| 2 | | | 8 | 10 | 2 | 20 | 100 |
| 3 | | 7 | 10 | 3 | | 20 | 100 |
| 4 | | 5 | 10 | 5 | | 20 | 100 |
| 5 | | 5 | 5 | 10 | | 20 | 100 |
| 6 | | 5 | 10 | 5 | | 20 | 100 |
| 7 | 2 | 3 | 5 | 10 | | 20 | 100 |
| 8 | | | 5 | 10 | 5 | 20 | 100 |
| 9 | | | 5 | 10 | 5 | 20 | 100 |
| 10 | | | 5 | 10 | 5 | 20 | 100 |
| TOTAL | 2 | 35 | 71 | 75 | 17 | 200 | 100 |
| % | 1 | 18 | 35 | 38 | 8 | | 100 |

Fuente: Encuesta a docentes de la Red Educativa Rejopampa

La tabla N° 4 nos muestra que el 35 % A veces y el 38 % Casi Nunca los docentes desarrollan habilidades relacionadas con las emociones; es decir elogian logros de los colegas, casi nunca expresan el sentir de forma adecuada, así como las 3 emociones y sentimientos desagradables, casi nunca formula quejas con honestidad, son amables con los demás. Agradeces a los demás por favores recibidos, controlas tus emociones cuando eres agredido, y casi nunca se ponen en el lugar del otro para buscar una solución adecuada,

TABLA N° 5. HABILIDADES DE AUTOAFIRMACION

| | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA | TOTAL | % |
|--------------|---------|--------------|---------|------------|-------|-------|-----|
| 1 | 1 | 14 | 5 | | | 20 | 100 |
| 2 | | 1 | 10 | 7 | 2 | 20 | 100 |
| 3 | | | 2 | 13 | 5 | 20 | 100 |
| 4 | | 5 | 10 | 5 | | 20 | 100 |
| 5 | | 5 | 10 | 5 | | 20 | 100 |
| 6 | 5 | 5 | 10 | | | 20 | 100 |
| 7 | 1 | 14 | 5 | | | 20 | 100 |
| 8 | 2 | 12 | 6 | | | 20 | 100 |
| 9 | 2 | 2 | 11 | 2 | 3 | 20 | 100 |
| 10 | 5 | | 10 | 2 | 3 | 20 | 100 |
| TOTAL | 16 | 58 | 79 | 34 | 13 | 200 | 100 |
| % | 8 | 29 | 40 | 17 | 6 | | 100 |

Fuente: Encuesta a docentes de la Red Educativa Rejopampa

Analizan el cuadro N°5 referido a las habilidades de autoafirmación podemos referir que A Veces (40 %) los docentes no practican este tipo de habilidades; es decir que muchos de ellos tienen dificultad para defender sus derechos, expresar adecuadamente sus opiniones e ideas, respetar los derechos de los demás, respetar la propiedad ajena, elogiar y decir cosas positivas de los demás, motivar a los demás para mejorar, así como asumir compromisos para superar dificultades. Esto permite elaborar un modelo de relaciones interpersonales que entrene este tipo de habilidades y que ayude a los docentes al desarrollo de un clima organizacional más armonioso y eficiente.

3.2. PROPUESTA

El Modelo de Relaciones Interpersonales que se propone en esta investigación ha sido diseñado atendiendo, por una parte, a los fundamentos teóricos sobre el tema (Caballo, 1993; Pades y Ferrer, 2002) y, por otra, a las demandas y necesidades recogidas y detectadas en los docentes que conforman la Red Educativa Rejopampa – Celendin – Cajamarca., como consecuencia del Cuestionario Aplicado y a la experiencia de las autoras de este trabajo.

Modelo de relaciones interpersonales diseñado para docentes de la red educativa Rejopampa - Celendin-Cajamarca.

Objetivos **generales** del Modelo de Relaciones Interpersonales son los siguientes:

1. Desarrollar habilidades necesarias para dar y recibir refuerzos sociales (iniciar interacciones, hacer y recibir cumplidos, mostrar empatía).
2. Adquirir respuestas competentes para facilitar interacciones sociales favorables y exitosas. El entrenamiento transmitirá nuevas habilidades cognitivas, emocionales y de actuación.
3. Aumentar las iniciativas de interacción social efectiva y apropiada entre los docentes de la Institución Educativa.
4. Obtener refuerzo social y satisfacción en sus interacciones con iguales y con los diferentes miembros del equipo docente durante sus actividades laborales.
5. Contribuir al desarrollo de un buen auto concepto y autoestima personal. Para ello es necesario la toma de conciencia por parte del docente de disponer de habilidades para resolver conflictos interpersonales (autoeficacia percibida) y la percepción de refuerzo social.

6. Mejorar el clima laboral tanto del aula como en el lugar de reuniones de trabajo, sobre todo ante situaciones difíciles y conflictivas, disminuyendo las respuestas de estrés en los sujetos.

Los objetivos **específicos** se refieren a que los docentes sean capaces de:

1. Entablar conversaciones, hablar en público e interactuar de manera habilidosa con los otros en diferentes escenarios sociales.
2. Identificar los derechos humanos básicos y poder defenderlos de manera asertiva.
3. Identificar situaciones de interacción social que constituyen un problema por la presencia de sentimientos de malestar en las personas involucradas y saber manejar dicha situación.
4. Distinguir claramente la conducta asertiva, no asertiva y agresiva, así como demostrar habilidades asertivas de manera simulada y en vivo.
5. Emitir elogios y alabanzas a los demás y saber aceptarlos y recibirlos de manera adecuada.
6. Expresar de manera eficaz y constructiva molestias, desagrado y disgusto.
7. Afrontar las críticas y ser habilidoso para abordar el conflicto interpersonal.
8. Aumentar la autoestima personal y profesional, reconociendo virtudes y cualidades personales e involucradas en el desarrollo eficaz de su rol profesional.

En definitiva, este Modelo de Relaciones Interpersonales práctico tiene como finalidad ensayar y desarrollar las HH.SS. competentes (cognitivas, emocionales y conductuales) necesarias para facilitar interacciones sociales favorables y exitosas en los diferentes contextos de actuación de los docentes. Los sujetos entrenados (docentes) deben ser agentes activos del cambio, comprometidos y participativos en el mismo, capaces de reproducir estas habilidades sociales en el aula y de forma espontánea, en otros momentos y ambientes reales.

Los **criterios que se han seguido para el diseño de este** Modelo de Relaciones Interpersonales han sido los siguientes:

- a) Individualizar al máximo los contenidos del entrenamiento dirigido al grupo de docentes a los que va dirigido. Tras la evaluación previa de los sujetos, los contenidos pretenden ser de “utilidad real” para ellos. Es decir, trabajar situaciones y demandas reales antesituaciones problema planteadas por ellos, casi todas relacionadas con situaciones sociales reales vividas durante sus prácticas laborales diarias y en su vida real cotidiana.
- b) Efectividad de las estrategias del Modelo de Relaciones Interpersonales. Se pueden utilizar técnicas de probada efectividad como las instrucciones, el modelado, el ensayo de conducta o role- playing, el feedback y el refuerzo.
- c) Sencillez. Se ha intentado que la combinación de técnicas y los contenidos de los ejercicios, potencialmente efectivos para la competencia social, fueran fáciles de aplicar y de entender por los docentes.

Los **materiales** necesarios para la aplicación del Modelo de Relaciones Interpersonales son los siguientes:

- Una pizarra.
- Carteles o copias A4.
- Lápices de colores.
- Un proyector de diapositivas.
- Cronómetro
- Una pantalla o superficie de proyección.

Unas cartulinas o cartas con dibujos (tema vacío), contruidos para la realización de este ejercicio.

La **forma de aplicación** del Modelo de Relaciones Interpersonales será relativamente flexible, adaptándose a las características del grupo de sujetos con los que se trabaja (docentes) y de la disponibilidad de tiempo para llevar a cabo (seminarios de 4 horas).

La aplicación eficaz del Modelo de Relaciones Interpersonales está orientado a maximizar el aprendizaje de conductas socialmente competentes. Ello exige atender a ciertas **condiciones de aplicación**, es decir, seguir un determinado proceso y tener en cuenta unos requisitos mínimos que garantizaran una adecuada participación de los sujetos (docentes) en el entrenamiento. Así pues, se asegura una cierta flexibilidad en la aplicación del programa.

La **metodología empleada** para desarrollar el Modelo de Relaciones Interpersonales que aquí se presenta sigue la siguiente estructura clásica: instrucciones, modelado, ensayo conductual, feedback y tareas, ajustadas a la actividad laboral del docente. Previamente a la aplicación del Modelo de Relaciones Interpersonales, se realizarán las siguientes actividades:

1. Los sujetos (docentes) reciben conocimientos teóricos sobre el tema, incluyendo: concepto de HH.SS. y competencia social, y de los procedimientos y técnicas subyacentes al Modelo de Relaciones Interpersonales.
2. Se solicita su colaboración y se les presentan las ventajas y beneficios que obtendrán tras el Modelo de Relaciones Interpersonales a diferentes niveles.
3. Se les incita a que fueran ellos/as mismos/as agentes activos del cambio.
4. Se les explica las actividades o ejercicios que se realizarán en el Modelo de Relaciones Interpersonales.
5. Se identifican las situaciones sociales y las HH.SS. necesarias para estos encuentros sociales. Los docentes conocen los diferentes escenarios sociales, los elementos y secuencias de comportamiento que se exigen en ellos.

A continuación se describe pormenorizadamente el Modelo de Relaciones Interpersonales final diseñado para los docentes de la Red Educativa Rejopampa y organizado en los siguientes **bloques o categorías de ejercicios**:

A: Ejercicios grupales para romper el hielo: calentamiento.

La primera actividad que tiene lugar en el grupo es la presentación de cada uno de sus miembros ante el resto. Concretamente, se solicita a las personas que se presenten y que expliquen brevemente su motivación y expectativas en relación al entrenamiento. En el grupo de docentes, la mayoría se conocen pero no tienen información sobre aspectos motivacionales y expectativas y es importante que compartan esta información. Uno de los ejercicios que se realizan como primera actividad es el siguiente:

Ejercicio N° 1. (Calentamiento) Ejercicio para que la gente se vaya conociendo.

Los participantes en el grupo se juntan por parejas. Se solicita a los/as docentes que escojan para formar la pareja a la persona con la que menos interacción hayan tenido durante estos últimos años. Se les propone que durante 10 minutos inicien una conversación en la que cada miembro de la pareja pase aproximadamente 5 minutos hablándole al otro. En estos 5 minutos cada persona debería conseguir una breve biografía del compañero/a, describirse a sí mismo expresando los 5 adjetivos que piensa que le caracterizan mejor y señalar sus tres puntos fuertes. Posteriormente, la gente vuelve al grupo y cada miembro ofrece una pequeña sinopsis de su compañero/a. Una vez realizada esta pequeña sinopsis “en voz alta” se analizan las sensaciones tanto del oyente como del emisor. En muchas ocasiones, la información que se emite, tanto de la sinopsis resumen del otro como de los adjetivos y puntos fuertes, sufre modificaciones propias del proceso comunicativo. Se analizan estos aspectos y también la importancia de la discriminación entre información relevante (más confidencial) y menos relevante. Es importante que los participantes entiendan la necesidad de manejar adecuadamente la información confidencial. Para ello ponemos el símil de que se trata de un cliente que nos ha revelado una información personal, íntima y que nosotros debemos decidir que es lo que puede revelarse y que no. En relación al oyente, se analiza lo que sentía al oír a su compañero/a hablar de él/ella, y si la información había sufrido realmente modificaciones.

Ejercicio N° 2. (Calentamiento)

Se hace que 6-8 personas formen un círculo cogidos por los hombros, y que uno de los miembros se quede fuera. El ejercicio consiste en que la persona que ha quedado fuera intente entrar en el círculo sin usar la comunicación verbal, mientras que los miembros que lo forman tratan de no dejarle entrar (sin violencia, ni un empeño excesivo).

Normalmente se observa como el grupo cada vez se va cerrando más y más, de tal forma que se genera una unión muy estrecha entre ellos frente a la persona que queda fuera. Después de realizar el ejercicio, se analiza tanto el grupo formado por quienes estaban en círculo, como a la persona que quedaba fuera. Con el fin de que reflexionen sobre el tema, se compara el ejercicio con la siguiente situación: se les dice a los sujetos que imaginen un grupo profesional, que trabaja en un mismo centro educativo. Este grupo profesional adopta una postura hermética y cerrada, frente a la persona que queda fuera del círculo, y que podría

ser un nuevo miembro que se debe incorporar al grupo, y que utiliza estrategias para poder entrar en él. A continuación se analizan los sentimientos y comportamientos adoptados tanto por quienes formaban el círculo, como por la persona que quedó fuera.

Ejercicio N° 3. (Calentamiento)

Se hace un grupo de 2 personas, una frente a la otra. El resto de los sujetos actúan como espectadores. Una de las personas tendrá que decir únicamente “sí”, la otra contestar solamente “no”. Pueden variar todos los elementos paralingüísticos y de comunicación no verbal (postura, distancia, inclinación del cuerpo hacia delante y hacia atrás, gestos, mirada, etc...) que quieran, pero no el contenido verbal debe ser únicamente “sí” o “no”. Durante la interacción de las dos personas que realizan el ejercicio, los demás tienen que observar qué señales no verbales manifestaban las dos personas cuando se sentían más seguras, quién era el/la que parecía más seguro en la situación y por qué. También se solicita a los participantes activos en el ejercicio que expliquen que habían sentido, qué comunicación no verbal habían utilizado, si este ejercicio refleja de alguna manera su conducta habitual en la vida real, en cuanto a dominancia y seguridad frente a sumisión. Los papeles pueden ir rotando. Finalmente se exponen las conclusiones al grupo.

Ejercicio N° 4. (Calentamiento)

Se reúnen los sujetos por parejas. Cada uno debe tener papel y bolígrafo. Sin hablar, tienen que dibujar conjuntamente (cogiendo cada miembro de la pareja el mismo bolígrafo simultáneamente) sobre el papel. Se les indica que deben dibujarlo siguiente: perro, árbol, gato, casa. Una vez que han terminado se reúne el grupo de nuevo y se discute brevemente qué miembro de la pareja fue más activo en la realización del dibujo, si su actuación activa o pasiva fue reflejo de su comportamiento en la vida real, y qué señales no verbales empleó para tener una mayor participación en dicho dibujo. Si los dos han participado por igual, se comentan las señales no verbales que emplearon para conseguirlo.

B: Ejercicios para iniciar, mantener y terminar conversaciones.

Estos ejercicios estarían dentro del entrenamiento en habilidad conversacional, definido por Kelly (1987) como *“la capacidad de iniciar y mantener conversaciones informales con otras personas”*.

Por tanto, la persona con habilidad conversacional es aquella capaz no sólo de mantener conversaciones, sino también de iniciarlas. Y las conversaciones informales se refieren a aquellas situaciones en las que una persona se encuentra con otra/s persona/s a las que apenas conoce o no conoce en absoluto y en las que podría resultar agradable o positivo de alguna manera establecer una interacción.

La habilidad para iniciar, mantener y terminar conversaciones se puede considerar una habilidad social básica, necesaria para el normal funcionamiento de las personas (Calleja, 1994). Y, como señala Kelly (1987): *“...no sólo permite al individuo salir airoso en las interacciones informales, sino que además es un precursor probable del desarrollo de relaciones duraderas, dado que la formación de tales relaciones requiere, en primer lugar, que el individuo interactúe satisfactoriamente con los demás durante una conversación”*.

Otros autores como Trower (1982), la señalan como *“el componente esencial en las HH.SS”*. Por su parte Caballo (1988) concluye que *“parece seguro que la mirada, la entonación, y la conversación (...) son elementos básicos en la manifestación de una conducta socialmente habilidosa”*.

La habilidad conversacional se puede dividir en diferentes componentes: contacto ocular, afecto, duración de las intervenciones, cualidades del habla, preguntas, auto revelaciones, retroalimentación positiva (Caballo, 1988, 2002).

El contacto ocular consiste en mirar a los ojos o parte superior de la cara de la otra persona de manera directa durante la conversación, de tal forma que la persona se sienta atendida y escuchada por su interlocutor. Esta mirada no debe ser fija y continua, sino que se ha calculado que el porcentaje global de la mirada durante la conversación es de alrededor el 60%.

El afecto es la adecuación emocional del sujeto a la situación. Durante el entrenamiento de HH. SS se plantean diferentes role-playing donde los docente practican como ejercitar esta adecuación emocional hacia el interlocutor y hacia la situación determinada (habilidades emocionales). Este afecto se podría subdividir en otros elementos como risas y sonrisas,

movimientos de cabeza, calidad de la voz y expresión facial.

La duración de las intervenciones es el tiempo total que el sujeto está hablando durante la conversación. Las personas habilidosas son aquellas que no monopolizan la conversación (cada interlocutor debe ocupar aproximadamente el 50%).

Las cualidades del habla son el volumen, el tono, el ritmo y la fluidez con que el sujeto habla. Si la persona tiene un volumen muy bajo, escasa fluidez dejando silencios sin rellenar, tartamudeo, fallos en la pronunciación, uso de muletillas o palabras de relleno, podemos decir que tiene dificultades en las cualidades del habla. En docente, por su jerga y en ocasiones debido a su dificultad al hablaren público, se detectan fallos en las cualidades del habla del tipo anteriormente citado. En el entrenamiento de las HH.SS se intentan ensayar y practicar estas habilidades conversacionales básicas también con el ejercicio “Hablar en público. Tema vacío” con el fin de identificar estas señales y modificarlas.

Las preguntas son enunciados o comentarios interrogatorios hacia el interlocutor que dan lugar a una información de éste acerca de sus intereses, actividades, comportamientos o sentimientos. Las preguntas ayudan a mantener la conversación. Sin embargo, un exceso de preguntas puede incomodar al interlocutor. Para que esto no suceda se aconseja entremezclar comentarios auto-reveladores.

Los comentarios auto-reveladores o autorrevelaciones son expresiones que intentan transmitir información acerca de uno mismo, de los propios intereses, aprobación o comprensión con el fin de intentar que el otro colabore más o comparta sus propias inquietudes.

Tras el entrenamiento en habilidades conversacionales el sujeto debe ser capaz de iniciar y mantener conversaciones sin ansiedad social. Algunas personas temen no ser capaces de decir cosas interesantes (autoeficacia percibida negativa), por lo que dejan de interactuar, o bien a la mínima prefieren permanecer calladas. Por ello, junto con el entrenamiento de HH.SS conversacional, también debería haber un entrenamiento en pensamientos negativos relacionados con esta percepción de “ser poco interesantes, aburridos, etc.”.

Ejercicio N° 5. (Iniciar, mantener y terminar conversaciones)

Para practicar lo que se ha transmitido teóricamente, se propone un role-playing donde dos docentes escenifican la situación siguiente: uno le cuenta al otro lo que hizo el fin de semana, en concreto hablan de una excursión al campo con la familia, otra persona debe incorporarse a la conversación que estas dos estaban manteniendo. Posteriormente se analiza cómo inició la conversación, qué comunicación no verbal utilizó y cuál fue la respuesta de los dos interlocutores.

Ejercicio N° 6. (Iniciar, mantener y terminar conversaciones)

Para ejercitar el iniciar conversaciones, se propone la siguiente situación: “Imaginemos que acudimos a realizar unas prácticas en una unidad educativa o bien acudimos como nuevos/as profesionales a esta unidad. El ejercicio consiste en que cada persona imagine cómo se presentaría y cómo iniciaría una conversación con el/la especialista de la UGE que ese momento estuviera en el control de la Red Educativa”.

C: Ejercicios para hablar en público. Ejercicio N° 7. (Tema Vacío)

El ejercicio que se presenta a continuación se denomina “**tema vacío**” y fue propuesto por Lange y Jakubowski (1976) para trabajar la habilidad de hablaren público. En nuestro caso se ha adaptado para que fuese más familiar a los sujetos a entrenar. Para realizar este ejercicio se han preparado unas tarjetas, que se reparten a todos los participantes con un tema “vacío” sobre el que tienen que hablar por turnos delante del resto del grupo durante un minuto. No importa el contenido de la “charla”, pero sí tienen importancia los elementos de la comunicación no verbal: contacto ocular, sonrisas, expresión facial, postura corporal, gestos, volumen, tono e inflexión, claridad, velocidad (el contenido de una gran parte de las conversaciones sociales, especialmente con extraños, no tiene, a menudo, ningún significado importante, simplemente la gente se examina mutuamente y se desarrollan impresiones).

Tras cada intervención se da retroalimentación positiva sobre los elementos no verbales adecuadamente empleados. La retroalimentación proviene de la entrenadora y del resto de miembros del grupo.

Las tarjetas que los sujetos cogen al azar contienen diferentes temas “vacíos”, entre ellos: refresco, análisis, radiografía, móvil, deporte, muro, fractura, tabaco, comida, aire, médico, vejez, accidente, cristal, picaporte, llave, ladrillo, pizarra, lápiz, pisapapeles, hilo, anillo, muro, agua, pelo, plato, arena, alfombra, bombilla, madera, clavo, piedra, reloj, papel, zapato, silla, etc.

Algunas tareas complementarias relativas a estos tres primeros bloques o categorías de ejercicios serían:

1. Presentarse a una persona desconocida de la clase.
2. Invitar a alguien que sigue el mismo camino que nos acompañe.
3. Preguntarle a una persona desconocida qué hizo el fin de semana.
4. En la cola de un cine, de la copistería, del autobús comentar en voz alta alguna circunstancia exterior.
5. Asistir a una conferencia e iniciar una conversación con la persona que se sienta al lado.
6. Sentarse al lado de otra persona en el autobús de línea, o en el tren e iniciar una conversación.
7. Llevar a cabo una encuesta de opinión personal, preguntando a 15 personas su opinión sobre un tema actual.
8. Conversar con la persona que llena el depósito de gasolina, con el/la camarero/a.
9. Preguntar algo en un supermercado y mantener una pequeña conversación.
10. Intentar practicar de nuevo el ejercicio de Tema vacío, para ello se recomienda que el/la alumno/a recorte fotografías o dibujos de revistas y practique primero ante el espejo hablando durante un minuto sobre el tema y posteriormente ante un pequeño auditorio (de 2 ó 3 personas).

D: Entrenamiento en Derechos Humanos Básicos.

Nuestros derechos humanos provienen de la idea de que todos somos creados igual, en sentido moral, y que nos tenemos que tratar como tales (Caballo, 2002). En las relaciones interpersonales y sociales ninguna persona tiene privilegios sobre la otra, aunque las necesidades y los objetivos de cada persona tienen que ser valorados igualmente. La premisa que subyace a todo entrenamiento de HH.SS es humanista, esto quiere decir no producir

tensión o ansiedad indebida en el otro y fomentar un crecimiento y desarrollo de cada persona. Dado que no todas las personas reconocen los mismos derechos humanos básicos, pueden plantearse conflictos.

Una de las HH.SS. básicas es la asertividad, definida como *“la capacidad para defender los propios derechos humanos básicos sin violar a los demás”* (Caballo, 1986). Para ser más habilidoso socialmente se precisa pues que el sujeto pueda aprender a definir e identificar los derechos humanos básicos y comprender sus propias limitaciones.

Ejercicio N° 8. (Derechos Humanos Básicos)

Como parte del ejercicio se pide los/as participantes en el grupo que lean la siguiente lista que contiene los derechos humanos básicos:

Tabla 7.- Muestra de los derechos humanos básicos· (1)

- 1.- Derecho a mantener tu dignidad y respeto comportándote de forma habilidosa o asertiva- incluso si la otra persona se siente herida- mientras no violes los derechos humanos básicos de los demás.
- 2.- El derecho a ser tratado con respeto y dignidad.
- 3.- El derecho a rechazar peticiones sin tener que sentirse culpable o egoísta.
- 4.- El derecho a experimentar y expresar tus propios sentimientos.
- 5.- El derecho a detenerse y pensar antes de actuar.
- 6.- El derecho a cambiar de opinión.
- 7.- El derecho a pedir lo que quieres (dándote cuenta de que la otra persona tiene el derecho a decir que no).
- 8.- El derecho a hacer menos de lo que humanamente eres capaz de hacer.
- 9.- El derecho a ser independiente.
- 10.- El derecho a decidir qué hacer con tu propio cuerpo, tiempo y propiedad.
- 11.- El derecho a pedir información.
- 12.- El derecho a cometer errores –y ser responsables de ellos.
- 13.- El derecho a sentirte a gusto contigo mismo.
- 14.- El derecho a tener tus propias necesidades y de decidir si satisfacemos las necesidades de los demás.
- 15.- El derecho a tener opiniones y expresarlas.
- 16.- El derecho a decidir si satisfaces las expectativas de otras personas o si te comportas siguiendo tus intereses –siempre que no violes los derechos de los demás.
- 17.- El derecho a hablar sobre el tema con la persona involucrada y aclararlo, en casos límite en

que los derechos no están del todo claros.

18.- El derecho a obtener aquello por lo que pagas.

19.- El derecho a escoger no comportarse de manera asertiva o socialmente habilidosa.

20.- El derecho a tener derechos y defenderlos.

21.- El derecho a ser escuchado y a ser tomado en serio.

22.- El derecho a estar solo cuando así lo escojas.

23.- El derecho a hacer cualquier cosa mientras que no violes los derechos de alguna otra persona. (tomado de Caballo V. 1993. p 189).

A continuación se pide a los/as integrantes del grupo que escojan un derecho que sea importante para ellos/as, pero que normalmente no se aplica a sus vidas, o bien uno que les sea difícil de aceptar. Para facilitar la tarea se puede mantener proyectada a través de una transparencia esta lista de derechos humanos básicos. Una vez que han leído y escogido el que sea más importante para ellos/as se dan las siguientes instrucciones:

“Cerrad los ojos... ponerse en una posición cómoda... inspirar profundamente, mantener el aire dentro tanto como puedan y luego expulsarlo lentamente. Ahora imaginar que tienes el derecho que seleccionaste de la lista... Imaginar cómo cambia vuestra vida al aceptar ese derecho..., cómo actuarías..., cómo te sentirías con vosotros mismos/as..., con otras personas...” (Se deja que transcurran dos minutos).

“Ahora imaginar que ya no tienes ese derecho, imaginar cómo cambia vuestra vida respecto a cómo era hace unos momentos... cómo actuarías ahora... y cómo te sentirías con vosotros mismos... y con otras personas...” (Se deja que transcurran dos minutos).

Luego, por parejas se discuten las siguientes cuestiones:

- ¿Qué derecho seleccionaron?
- ¿Cómo actuaron y cómo se sintieron cuando tenían y cuando no tenían el derecho?
- ¿Qué aprendieron con el ejercicio?

E: Ejercicios para la distinción de conducta asertiva, no asertiva y agresiva.

Los conceptos de asertividad y HH.SS. se revisaron detalladamente en la primera parte de este trabajo.

Los ejercicios para la distinción de conducta asertiva, no asertiva y agresiva tienen como

finalidad que el sujeto pueda comprender y diferenciar este tipo de conductas y que sea capaz de emitir conductas asertivas adecuadas a la situación social. Para ello, en primer lugar se definen estas conductas. Así, se define la conducta asertiva como aquella que permite a la persona expresarse abiertamente y sin ejercer coacción sobre la otra persona.

La conducta agresiva permitiría a la persona expresarse abiertamente, pero de modo coercitivo sobre la otra persona.

En la conducta no asertiva la persona o bien no se expresa o lo hace de forma indirecta, pero sin intimidar al otro. La persona que manifiesta conductas no asertivas es incapaz de defender sus propios derechos, opinar o transmitir sentimientos y pensamientos de forma libre ante los otros, nunca daña a los demás y la conducta no verbal que le acompaña suele ser mirada esquiva, tono de voz bajo, habla vacilante. Las consecuencias tanto a corto como a largo plazo de este tipo de conducta son negativas.

La agresión pasiva es la conducta que expresa de forma indirecta la persona, pero no coaccionando al/la otro/a, es decir, se intenta controlar la conducta de la otra persona de una manera indirecta o sutil (por ejemplo, una mirada amenazadora).

Ejercicio N° 9. (Ejercicios para la distinción entre conducta asertiva, no asertiva, agresiva)

Para practicar esta distinción se propone trabajar en el aula las siguientes situaciones:

1. Simular estar en un restaurante y pedir un vaso de agua.
2. Preguntar la hora a un extraño.
3. Preguntar por una dirección, una calle, un lugar, a un individuo desconocido.
4. Pedir a un amigo un préstamo de dinero y devolverlo sin excusas a los dos o tres días.
5. Pedir a un amigo que le acompañe a tomar un café, o ir al cine, sin importar que diga no.
6. Solicitar a un compañero de clase los apuntes de la asignatura.
7. Cambiar en una zapatería unos zapatos defectuosos comprados el día anterior.
8. Ir a un supermercado, seleccionar un producto y solicitar a una persona con el carrito lleno pasar delante de ella.

9. Solicitar un cambio de fecha de examen a la profesora.
10. Decir no a un compañero ante una petición injusta. Por ejemplo, “Dejar un trabajo escrito propio para entregárselo a la profesora como suyo”.
- 11.

F: Práctica de Habilidades Sociales Básicas: Escucha activa.

Con el fin de responder adecuadamente a los demás es necesario prestar atención de forma correcta a los mensajes emitidos por los otros. Esto no sería posible si no atendemos a la denominada “escucha activa”. Los mensajes que recibimos pueden ser verbales y no verbales. La escucha activa se da cuando un individuo manifiesta ciertas conductas que indican que claramente está prestando atención a la otra persona (Caballo, 2002). Pueden ser mensajes verbales

cortos como “Ah-ah”, “Uh”, “Oh”, “Ah ¿sí?”, etc. Estos mensajes señalan al que habla que se le está escuchando, es decir prestando atención y le animan además a hablar más sobre el tema. También se pueden hacer referencias a afirmaciones anteriores, esto denota interés y que se le ha escuchado.

La escucha activa puede llevarse a cabo también por medio de conductas no verbales por parte del que escucha. Algunas de estas conductas no verbales consisten en asentimientos de cabeza, sonrisa congruente con el mensaje verbal recibido, contacto ocular directo, reflejo de la expresión facial del que habla, postura atenta, inclinación del cuerpo hacia delante (hacia el interlocutor). Se debe evitar el uso de gestos distractorios, las miradas esquivas, jugar con el bolígrafo mientras que el otro habla, dibujar mientras el otro habla, mover el pie hacia arriba y hacia abajo, etc.

En resumen, algunos pasos a seguir que se recomiendan para la escucha activa son:

1. Mirar a la persona que habla.
2. Pensar en lo que está hablando.
3. Esperar a que llegue el turno para hablar.
4. Decir lo que se quiera decir.

Ejercicio N° 10. (Ejercicios para practicar la escucha activa)

Para poder practicar la escucha activa, se pueden realizar los siguientes role- playing.

Escena 1.- Un amigo escucha a otro que le cuenta la última película que ha visto en el cine.

Escena 2.- Una amiga le cuenta a otra “lo mal que se siente con su pareja, la cual se muestra hostil y exigente con ella tras varios años de convivencia”.

Escena 3.- Una madre escucha de forma activa al hijo que le transmite su problema de fracaso escolar. El hijo le plantea el miedo a suspender porque se siente incapaz de organizarse, de concentrarse y se siente “inútil” por ello. Además le transmite problemas sentimentales con su pareja que le preocupan y distraen a la vez. La madre hace uso de la escucha activa.

Escena 4.- Una madre que se siente triste y preocupada por el problema de alcoholismo de su marido expone a su hija de 16 años su problema y solicita su ayuda para que convenza al padre a asistir a un centro de rehabilitación y tratamiento del alcoholismo. La hija hace uso de la escucha activa.

Tras escenificar estas situaciones, se comenta con el grupo la comunicación verbal utilizada que acompaña a la escucha activa. También se comenta la secuencia utilizada y los consejos que se emiten tras la escucha activa. Se intenta hacer hincapié en la necesidad del uso de la empatía (capacidad para entender la situación y ponerse en el lugar del otro) antes de emitir consejos y ayuda.

G: Ensayos conductuales para hacer cumplidos y recibirlos.

Los cumplidos son conductas verbales específicas que resaltan características positivas de una persona. Los cumplidos funcionan como reforzadores sociales y ayudan a hacer más agradables las interacciones sociales. El modo más común de expresar admiración consiste en ofrecer una expresión positiva directa. Los cumplidos pueden hacerse sobre la conducta, la apariencia y/o posesión de la otra persona.

Las expresiones positivas se pueden hacer más creíbles de diversas maneras:

1. Si normalmente no hacemos cumplidos y queremos empezar a hacerlos, deberemos empezar haciendo algún cumplido de vez en cuando e ir aumentando progresivamente su frecuencia.
2. Al principio es mejor expresar los cumplidos de manera conservadora, ya que expresiones repentinas de aprecio probablemente levanten sospechas.
3. Es mejor ofrecer expresiones positivas cuando no queramos nada de la otra persona. Si le vamos a pedir un favor es probable que el cumplido no sea tenido en cuenta.
4. No es conveniente devolver el cumplido que nos han hecho con otro igual dirigido a la otra persona. Puede sonar superficial, como una obligación adquirida.

Parece estar claro que cuando se empiezan a hacer cumplidos a los demás, es más probable que también recibamos más cumplidos. Para que estos intercambios positivos continúen es importante que reforcemos en los demás la conducta de hacernos cumplidos.

Ejercicio N° 11. (Dar elogios)

Para practicar dar elogios y alabanzas se pide a los sujetos del grupo de entrenamiento que formen parejas y que hablen durante cinco minutos de un tema cualquiera, por ejemplo: qué hicieron el fin de semana, por qué estudiaron enfermería. Después se les propone que vuelvan al grupo. A cada miembro de la pareja se le solicita que alabe y elogie al otro, que le diga lo bien que se ha encontrado junto a él en la relación y lo cómodo que se ha sentido al hablar con él, qué elogie las capacidades que el otro tiene, lo simpático y amable que es y lo interesante que resulta conocerle. Es importante que los dos miembros apenas se conozcan.

Ejercicio N° 12. (Dar elogios)

Se pide a un grupo de 6 u 8 personas que participen en el ejercicio y que den un elogio o una alabanza a la persona que tienen a su derecha. Se les dice que se imaginen que apenas se conocen. Una vez realizado este ejercicio se analiza el tipo de elogio que se ha dado y cómo se ha recibido. Posteriormente se explican al grupo los diferentes tipos de elogios que existen y su diferencia atendiendo al tipo de relación social. Así cuando la relación es menos estrecha, los elogios van dirigidos a aspectos materiales de posesiones u objetos de la

persona o aspectos físicos. Si la relación es laboral, los elogios van dirigidos hacia conductas manifiestas por el otro profesional compañero, como logros profesionales o éxitos. Si la relación es más íntima, los elogios van dirigidos hacia las virtudes o cualidades y capacidades del otro.

En relación a cómo se deben dar los elogios, se les aconseja que aumenten la frecuencia paulatinamente y que sean sinceros y no utilitaristas. En relación a la manera de recibirlos se les aconseja que únicamente se den las gracias, que no utilicen otro elogio igual como respuesta, y que no se minimice el elogio recibido.

Algunas tareas para casa para practicar esta habilidad son las siguientes:

1. Hacer un cumplido al padre y a la madre.
2. Hacer un cumplido al novio/a.
3. Hacer un cumplido a un/a amigo/a.
4. Buscar la oportunidad de hacer un cumplido a un camarero, o al/la dependiente de una tienda.
5. Elogiar a un familiar de un paciente por sus cuidados.
6. Elogiar a un paciente por su colaboración y paciencia.
7. Elogiar a un alumno/a compañero de prácticas por la labor bien hecha.

H: Ejercicios para la expresión de molestias, desagrado y disgusto.

En muchas ocasiones, si algo que alguien hace limita de forma poco razonable nuestra felicidad tenemos el derecho de hacer algo al respecto. A veces podemos estar molestos por algo o con alguien (sus conductas) y es necesario manifestar nuestros sentimientos de disgusto y molestia ante ello. Ello no significa que el derecho de expresar estos sentimientos no deba ejercerse de una manera socialmente adecuada y sin dañar a nadie. Se trata de comunicar lo que estamos sintiendo de una manera asertiva y no agresiva. Sin embargo, el hecho de expresar nuestros sentimientos de forma adecuada no asegura que el otro u otros respondan de forma favorable a nuestras expresiones. Se pueden suavizar algunas respuestas de los otros si atendemos a algunos consejos en relación a cómo expresar la molestia, el desagrado o disgusto. Entre esos consejos estarían los siguientes:

- a) Determinar si merece la pena, criticar una conducta determinada: ésta puede ser demasiado nimia, no va a volver a ocurrir, etc.

- b) Ser breve. Una vez que se ha expresado lo que se quería decir, no hay que darle más vueltas.
- c) Evitar hacer acusaciones, dirigiendo la crítica a la conducta y no a la persona.
- d) Solicitar un cambio de conducta específico.
- e) Expresar los sentimientos negativos en términos de nuestros propios sentimientos, en primera persona y no en términos absolutos.
- f) Cuando sea posible, empezar y terminar la conversación en un tono positivo.
- g) Estar dispuesto/a a escuchar el punto de vista de la otra persona. h) Terminar la conversación si puede acabar en riña.

Kelley (1979) señala que a menudo puede ser útil emplear una especie de guión si tenemos problemas en la expresión adecuada de sentimientos negativos. Este guion incluiría los puntos siguientes:

1. Centrarse en los elementos relevantes de la situación:

- a) La conducta ante la que tenemos que reaccionar.
- b) Nuestros sentimientos, los efectos que la conducta produce en nosotros y los sentimientos de los demás.
- c) Los cambios conductuales que queremos que se lleven a cabo
- d) Las posibles consecuencias positivas y negativas.

2. Escoger cuál de los elementos anteriores se expresarán verbalmente.

Para realizar esta expresión el guión es **DESC** (DESCRIBIR, EXPRESAR, ESPECIFICAR, CONSECUENCIAS).

Describir la conducta problema, ofensiva o molesta.

Describir la actuación, no el motivo. Algunos comienzos son: “Cuando tú...”, “cuando yo...”, “Cuando...”

Expresar los sentimientos en relación a la conducta problema: “Me siento...” “Pienso...”.

Especificar el cambio de conducta que debe llevar a cabo la otra persona. Conviene solicitar uno o dos cambios que no sean muy grandes: “Preferiría...”, “Quisiera...”, “Me gustaría...”.

Señalar las consecuencias positivas: qué ocurriría de positivo si la otra persona mantiene el acuerdo para cambiar. Y las consecuencias negativas que tendrán lugar si no hay cambio: “Si haces...”, “ Si no haces...”.

A veces no hacen falta los cuatro pasos, es suficiente usar Expresar y Especificar. Un ejemplo sería el siguiente: Expresar: “No me gusta que utilices mi ordenador”. Especificar: “No quiero que me llames después de las 10 de la noche” Otra combinación es Describir, Expresar y Especificar (negociar)

Ejercicio N° 13. (Expresión de molestia, desagrado, disgusto)

Se representa la siguiente escena:

“Dos personas comparten un despacho, una fuma y la otra no. La que no fuma además es asmática y tiene serios problemas cuando su compañera fuma. Hasta ahora no le ha comunicado nada, y lo único que hace es que cada vez que la compañera fuma, se va al baño y permanece allí 5 minutos para evitar así toser en su presencia. Cuando regresa la habitación está muy cargada y huele a tabaco”. Se va a practicar cómo expresar la molestia de la forma socialmente más aceptada y atendiendo a DESC.

Algunos ejemplos podrían ser: Describir: cuando respiro el humo de los cigarrillos que fumas... Expresar: me siento mal, me molesta a la garganta, me duele la cabeza.

Especificar o solicitar un cambio: “me gustaría que llegásemos a un acuerdo para que ambas nos sintiéramos bien, que tú pudieras fumar y que yo no me tragase el humo, por ejemplo, cuando tuvieras ganas de fumar podrías hacerlo en otra habitación”. Consecuencias: “De esta forma podríamos trabajar mejor y la habitación no estaría tan cargada”.(+)/ “De lo contrario tendríamos que estudiar por turnos y perderíamos más tiempo las dos (-)”.

Ejercicio N° 14. (Expresión de molestia, desagrado, disgusto)

Se realizará un role-playing escenificando la siguiente situación:

“En la salón de clase, se encuentran las estanterías perfectamente ordenadas, y los materiales correspondientes para ser utilizados en la clase. Después de realizar la clase, existen contenedores adecuados para desechar el material residual. Un/a docente que realiza las prácticas con sus estudiantes en el aula de clase constantemente deja el aula sucia y con el material que utilizo, y no se ocupa de introducir el material de desecho en los contenedores adecuados. La siguiente docente que ingresa al aula debe realizarlo constantemente por él/ella, y lo hace para evitar el conflicto. Esto cada día genera ira, rabia, malestar, hace perder tiempo y constituye un peligro (posibilidad de malograr el ambiente del aula, etc.) sin necesidad”. Se comenta cómo expresar las molestias, desagrado y disgusto, sin entrar en riña. Para ello se solicita que realicen la representación de papeles dos sujetos (uno realiza el papel de docente otro/a de otro docente)

I: Ejercicios para fortalecer la autoestima personal y profesional.

La autoestima es una actitud positiva de la persona hacia sí misma y hacia su propio crecimiento y se relaciona con la salud tanto física como psíquica. Para poder cuidar a los estudiantes y a su familia es necesario que tanto los/as estudiantes como los/las docentes de la Institución Educativa tengan unos niveles de autoestima óptimos. Las estrategias para fortalecer la autoestima irán dirigidas a que: la persona se sienta atendida y aceptada por ella misma (es decir, manifieste aceptación, atención y confianza en sí misma) y a que aumente el repertorio de conductas necesarias para ser más competente en la vida y se pueda preparar para los retos. Estas conductas incluyen HH.SS. y comunicativas necesarias para afrontar el estrés y para las interacciones con el entorno sean positivas.

Ejercicio N° 15. (Autoestima personal)

Este ejercicio se denomina “Fomentando la ostentación” (Kelley, 1979). Su objetivo es ayudar a identificar virtudes personales, explorar sentimientos y reacciones

al expresar estas virtudes a otras personas y mejorar la sensación de confianza en uno mismo. Se le da a cada docente un folio con seis preguntas a las que deber responder:

1. ¿Qué capacidades naturales tiene?
2. ¿Qué cosas hace mejor que la mayoría de la gente?
3. ¿Cómo le ha ido el año pasado?
4. ¿Cuáles han sido las cosas más difíciles que ha llevado a cabo?
5. ¿De qué está orgulloso/a?
6. ¿Sobre qué aspectos de usted mismo/a le gustaría recibir más cumplidos?

Luego se le dice a cada participante que salga ante el grupo y comparta su nombre y un ítem de su lista. Se les pide que se expresen de la manera más segura posible, sin rebajarse, y que eviten comentarios negativos o expresiones de sus debilidades. Las personas que realizan este ejercicio deben alardear y presumir incluso más de lo que piensan que es correcto en su vida diaria. Se deben dar cuenta y analizar los sentimientos, reacciones y reservas durante esta expresión. Posteriormente se les pide a las personas que comenten y reflexionen sobre:

1. ¿Cómo se han sentido cuando compartían sus virtudes con los otros miembros del grupo?
2. ¿Cómo han compartido sus virtudes? ¿Eran congruentes sus palabras y su lenguaje corporal?
3. ¿Se iba haciendo más fácil presumir conforme lo practicaban?
4. ¿Cuáles son algunas de las situaciones de la vida diaria en las que es apropiado y útil presumir?

Ejercicio N° 16. (Autoestima profesional)

Se solicita a un grupo de entre 4 y 5 docentes que se presenten ante el resto del grupo y compartan en voz alta las ventajas que consideren haber obtenido al estudiar pedagogía. Se les instruye a enfocarse en los aspectos positivos y evitar mencionar los aspectos negativos. Se les plantea la situación de imaginar que su audiencia está compuesta por estudiantes de bachillerato interesados en estudiar pedagogía, y se les anima a presentar de manera persuasiva los beneficios y atractivos de la profesión para motivar a los estudiantes a unirse a su campo de estudio. El

propósito de esta dinámica es inducir a los participantes a seleccionar conscientemente los aspectos positivos y omitir los negativos.

Con el fin de observar de manera metódica los comportamientos verbales y no verbales de los participantes durante el ejercicio de rol, y para facilitar la aplicación de retroalimentación constructiva después de la práctica, se elabora una lista de observación. Esta lista se utiliza para evaluar únicamente si se emiten o no ciertos elementos de la comunicación efectiva durante el rol interpretado.

CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos al identificar las características de los profesores de la Red Educativa Rejopampa en el Centro Poblado de Rejopampa, ubicado en el distrito de Sorochuco en la Provincia de Celendín, Región Cajamarca, respaldan la hipótesis formulada.
- Para mejorar el ambiente laboral en el grupo de docentes de la Red Educativa Rejopampa, se hace necesario desarrollar un programa de capacitación en habilidades de relaciones interpersonales.
- La conducta de los docentes de la Red Educativa Rejopampa no solo se ve influenciada por características negativas significativas de las situaciones que enfrentan, sino que también el individuo elige las situaciones en las que se involucra, impactando en el carácter de dichas situaciones. Esta interacción mutua entre las personas y las circunstancias para determinar la conducta es la esencia fundamental del Modelo de Relaciones Interpersonales.

RECOMENDACIONES

- El enfoque de Relaciones Interpersonales propuesto por el modelo podría ser implementado tanto en la Red Educativa Rejopampa como en otras redes educativas que enfrentarán dificultades en sus relaciones interpersonales.
- La calidad del ambiente organizacional puede ser mejorada o promovida mediante la creación de modelos de relaciones interpersonales que asisten a las organizaciones en la resolución de este desafío.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alsinet, C. (1997). Un programa para mejorar las habilidades sociales en adolescentes. *Intervención Psicosocial*, 2 (6), 227-235.
- Argyle, M. (1994). *Psicología del comportamiento interpersonal*. Madrid: Alianza Universidad.
- Bandura, A. (1987). *Teoría del aprendizaje social*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Bandura, A. y Walters, R.H (1978). *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Madrid: Alianza.
- Blanco, A. (1983). Evaluación de las Habilidades Sociales. En R. Fernández Ballesteros y JA Carroble (Eds.), *Evaluación conductual: metodología y aplicaciones*. (pp. 567-606). Madrid: Pirámide.
- Brunet, Luc, El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias, 1999, Editorial Trillas, México.
- Bustos, Paulina, Miranda, Mauricio, Peralta, Rodrigo, Clima Organizacional, Documento de Internet, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- Cabrera, G. Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional. Universidad Central de Chile, 1996.
 - o <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
- Caballo, V.E. (1987). Evaluación de las habilidades sociales. En R. Fernández Ballesteros y J.A. Carroble (Comps.). *Evaluación conductual: metodología y aplicaciones* (3ª ed.)(pp.553-595). Madrid: Pirámide.
- Caballo, V. E. (1987). *Evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales: una estrategia multimodal*. Tesis de doctorado para la obtención del título de Doctor en Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Caballo, V.E. (1988). *Teoría, evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Valencia: Promolibro.
- Caballo, V.E. (1993). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid: S.XXI.

- Caballo, V. E. (1993b). La multidimensionalidad conductual de las habilidades sociales: propiedades psicométricas de una medida de autoinforme, la EMES-M. *Psicología Conductual*, 1, 221-231.
- Caballo, V.E. (2002). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. (5ª ed.). Madrid: S.XXI.
- Caballo, V. E. y Carroble, J. A. (1988). Comparación de la efectividad de diferentes programas de entrenamiento en habilidades sociales. *Revista Española de Terapia del Comportamiento*, 6, 93-114.
- Caballo, V. E. y Ortega, A. R. (1989). La Escala Multidimensional de Expresión Social: algunas propiedades psicométricas. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 42, 215-221.
- Cabrera, S., Guil, R. y Lax, P. (1998). Asertividad en enfermería:
 - o ¿una característica de la profesión? *Enfermería Clínica* 3 (8), 98-103.
- Calleja, A. (1994). *El entrenamiento en habilidades sociales en mujeres. Un estudio comparativo entre un EHS cognitivo-conductual y un EHS conductual*. Tesis Doctoral para la obtención del título de Doctor en Psicología. Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación. Sección: Psicología. Universidad de Deusto, España.
- Calleja, A. y de Nicolás, L. (1996). El entrenamiento en habilidades sociales: un estudio comparativo. *Análisis y modificación de conducta*, 22, 709-728.
- Carrasco, I. (1993). El entrenamiento en aserción. En J. Mayor y M.A. Labrador (Eds.), *Modificación de conducta* (pp.431-451). Madrid: Alhambra.
- Carrasco, I., Clemente, M. y Llavona, L.(1983). Análisis de componentes básicos del Inventario de Asertividad de Rathus. *Revista Española de Terapia del Comportamiento*, 1, 249-264.
- Carroble, J. A. (1986). Registro psicofisiológicos En R. Fernández Ballesteros J.A.Carroble (Comp.), *Evaluación conductual: Metodología y aplicaciones*.(3ªed.) (pp.364-406). Madrid: Pirámide.
- Carroble, J. A., Costa, M., Del Ser, T. y Bartolomé, P.(1986). *La práctica de la terapia de conducta*. Teoría y método de aplicación para la práctica clínica.Valencia: Promolibro.

- Carroll, J.G., y Munroe, J. (1979). Teaching medical interviewing: a critique of educational research and practice. *Journal of Medical Education*, 54, 478-500.
- Castañer, O. (1996). *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Cibanal, L., Arce, M.C. y Carballal, M.C. (2003). *Técnicas de Comunicación y Relación de Ayuda en Ciencias de la Salud*. Madrid: Elsevier.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38 (5), 300-314.
- Cobeña, J. A. (2001). Un Modelo conceptual de las habilidades sociales desde el marco de la psicología de la salud. Las Inteligencias Sociales. Tesis de Doctorado para la obtención del Título de Doctor en Psicología. Facultad de Psicología Universidad de Sevilla, España.
- Castillo, Carola, Del Pino, Nicole, Espinosa, VitaCultura , Clima Organizacional, Documento de Internet, 2000, <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181.
- Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet “Dimensiones del Clima Organizacional”. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet, Diciembre 1997.
- Luis Martínez, Documento de Internet, <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>.
- Litwin, G, Stringer, H, Organizational Climate. Documento de Harvard University Press. Boston 1998.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª.edición, Editorial Prentice Hall, 1999. México.
- Reyes, Alejandro, Velásquez, José Ángel, El cambio Organizacional, Artículo de Internet, 1997
 - o <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª.edición, Editorial Prentice Hall, 1999. México.

- Rogers C. 1981. Psicoterapia centrada en el cliente. Trad. Silvia Tuber. España. Paidos.
- Rogers C 2008. El proceso de convertirse en persona. Trad. Liliana R.Wainberg. Primera Edición Mexico Paidos.
- Rogers C. 1995. El Camino del ser. Tercera Edición. Trad. E. Tremps.Barcelona. Kairos.
- Rogers C. 1980 El poder de la persona. Primera Edición. Trad. S. Moreno. Mexico. Manual Moderno.
- Rogers C. y Freiberg J. 1996. Libertad y creatividad en la educación. Tercera Edición. Trad. Soler J. Barcelona. Paidos Educadores.
- Wallace Joan B, 2005. El Poder de las Relaciones Humanas: Ed. Exi,1ra edición

ANEXOS

ANEXO 01:

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE RELACIONES INTERPERSONALES. RED EDUCATIVA : REJOPAMPA

INSTRUCCIONES: Estimado (a) colega: Lee con mucha atención cada una de las proposiciones y marca con una (x) el número que mejor describa tu forma de actuar teniendo en cuenta la siguiente escala:

Significa que no hago la conducta NUNCA

Significa que no hago la conducta CASI NUNCA

Significa que hago la conducta A VECES

Significa que hago la conducta CASI SIEMPRE

Significa que hago la conducta SIEMPRE.

HABILIDADES BÁSICAS DE INTERACCION SOCIAL.

| Item | Proposiciones | VALORACION | | | | |
|------|---|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Sonrio a los demás en situaciones adecuadas | | | | | |
| 2 | Mantengo una postura adecuada en el diálogo | | | | | |
| 3 | Empleas un tono de voz amable a los demás | | | | | |
| 4 | Prestas atención a lo que dicen los demás | | | | | |
| 5 | Empleas una entonación adecuada al hablar | | | | | |
| 6 | Muestras interes al escuchar a los demás | | | | | |
| 7 | Atiendes a los demás de manera autonoma | | | | | |
| 8 | Tienes un trato amistoso y cordial | | | | | |
| 9 | Prácticas hábitos de cortesía | | | | | |
| 10 | Muestras cordialidad en todo momento | | | | | |

**A. HABILIDADES DE INICIACION A LA INTERACCION SOCIAL
Y CONVERSACIONAL**

| Item | Proposiciones | VALORACION | | | | |
|------|--|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Pides la palabra de forma adecuada para expresar tus opiniones | | | | | |
| 2 | Esperas tu turno para empezar el dialogo | | | | | |
| 3 | Mantienes el dialogo de manera adecuada | | | | | |
| 4 | Expresas lo que sientes y piensas durante el diálogo | | | | | |
| 5 | Concluyes el diálogo de manera adecuada | | | | | |
| 6 | Reaccionas adecuadamente cuando otros concluyen el dialogo | | | | | |

B. HABILIDADES PARA COOPERAR Y COMPARTIR

| Item | Proposiciones | VALORACION | | | | |
|------|---|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Ayudas en la organización del aula por iniciativa propia | | | | | |
| 2 | Brindas ayuda inmediata cuando se le solicita | | | | | |
| 3 | Cumples normas de convivencia en la red educativa. | | | | | |
| 4 | Cumples con acuerdos tomados | | | | | |
| 5 | Respetas reglas dadas en el trabajo en equipo o en el studio. | | | | | |
| 6 | Cumples orientaciones dadas | | | | | |
| 7 | Practicas normas de cortesia | | | | | |
| 8 | Eres amable con todos no solo con amigos preferidos | | | | | |
| 9 | Ayudas a tus compañeros en sus labors acad | | | | | |
| 10 | Cooperas con los colegas para superar dificultades | | | | | |

C. HABILIDADES RELACIONADAS CON LAS EMOCIONES

| Item | Proposiciones | VALORACION | | | | |
|------|--|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Elogias logros de los colegas | | | | | |
| 2 | Muestras afecto a los colegas | | | | | |
| 3 | Expresas tu sentir de forma adecuada cuando algo no te agrada | | | | | |
| 4 | Expresas adecuadamente a los demás tus emociones y sentimientos desagradables (tristeza, enfado, fracas, etc.) | | | | | |
| 5 | Formulas quejas con honestidad | | | | | |
| 6 | Eres amable con el buen trato que recibes de los demás | | | | | |
| 7 | Agradeces a los demás por favores recibidos. | | | | | |
| 8 | Actúas en forma adecuada frente a un conflict. | | | | | |
| 9 | Controlas tus emociones cuando eres agredido | | | | | |
| 10 | Cuando tienes un problema con otro te pones en sulugar y buscas solución adecuada. | | | | | |

D. HABILIDADES DE AUTOAFIRMACION.

| Item | Proposiciones | VALORACION | | | | |
|------|--|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Defiende y reclamas tus derechos de forma adecuada | | | | | |
| 2 | Expresas y defiende adecuadamente tus opinions e ideas | | | | | |
| 3 | Expresas tus desacuerdos de forma adecuada | | | | | |
| 4 | Respetas los derechos de los demás | | | | | |
| 5 | Respetas las opinions de los demás. | | | | | |
| 6 | Respetas la propiedad de los demás. | | | | | |
| 7 | Elogías y dices cosas positivas de los demás. | | | | | |
| 8 | Motivas a los demás para mejorar sin burlarse. | | | | | |
| 9 | Te elogías a ti mismo y aceptas que otros lo hagan | | | | | |
| 10 | Asumes compromisos para supercar dificultades. | | | | | |

GRACIAS.