

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

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

**Programa de relaciones interpersonales para mejorar el clima
institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del distrito de
La Victoria**

Presentado para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Investigadora: Erica Yulisa Trejo Colmenares.

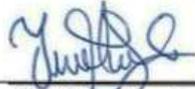
Asesora: M. Sc. Victoria Lora Vargas.

Lambayeque – Perú

2014

**“Programa de relaciones interpersonales para mejorar el clima institucional del
Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del distrito de La Victoria - Lima”**

Presentado para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación
con mención en Gerencia Educativa Estratégica



Erica Yulisa Trejo Colmenares
Investigadora

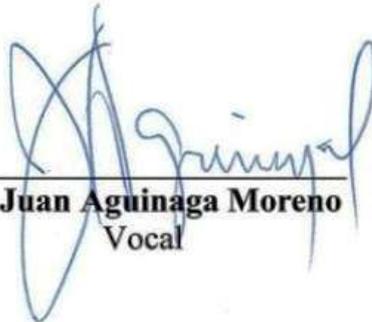


Dr. Percy Carlos Morante Gamarra
Resolución N° 557-2023-EPG
Lambayeque, 22 de junio de 2023

Presidenta



Dra. Yvonne Sabastiani Elías
Secretaria



Dr. Juan Aguinaga Moreno
Vocal



M. Sc. Victoria Lora Vargas
Asesora

ACTA DE SUSTENTACION (COPIA)



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

051

Siendo las 14:00 horas del día sábado 22 de noviembre del año Dos Mil Catón, en la Sala de Sustentaciones de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 3779-2013-EPG de fecha 07 noviembre 2014, conformado por:

- Dra. Yulisa Trejo Colmenares PRESIDENTE (A)
- Dra. Juvenal Sebastián Elías SECRETARIO (A)
- Dra. Juan Aguirre Moreno VOCAL
- M.Sc. Victoria Rosa Vargas ASESOR (A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Programa de Relaciones Interpersonales para mejorar el clima institucional de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria - Lima

presentado por el (la) tesista Yulisa Trejo Colmenares sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 4816-2014-EPG de fecha 18 noviembre 2014

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo 70 puntos que equivale al calificativo de Bueno

En consecuencia el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 15:00 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

.....
PRESIDENTE

.....
VOCAL

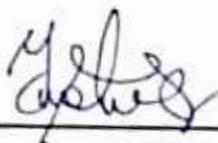
.....
SECRETARIO

.....
ASESOR

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Yulisa Trejo Colmenares**, investigadora principal y **M. Sc. Victoria Lora Vargas**, asesora del trabajo de investigación “**Programa de relaciones interpersonales para mejorar el clima institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del distrito de La Victoria - Lima**”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar, que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, diciembre de 2014



Erica Yulisa Trejo Colmenares

Investigadora



M. Sc. Victoria Lora Vargas

Asesora

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **M. Sc. Victoria Lora Vargas**, usuario revisor del documento titulado “**Programa de relaciones interpersonales para mejorar el clima institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del distrito de La Victoria - Lima**” cuya autora es, **Yulisa Trejo Colmenares**, identificada con **DNI N° 10808626**; declaro que la evaluación realizada por el programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud del 19%, verificable en el resumen de reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituye 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, 30 de junio del 2023



M. Sc. Victoria Lora Vargas

Asesor

Se adjunta.

- Recibo digital
- Resumen de reporte automatizado de similitud

“Programa de relaciones interpersonales para mejorar el clima institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del distrito de La Victoria”

INFORME DE ORIGINALIDAD

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

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	6%
2	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	5%
3	teoriastatianagarnica.blogspot.com Fuente de Internet	3%
4	dsrd.uc.cl Fuente de Internet	<1%
5	pdfcoffee.com Fuente de Internet	<1%
6	don-animacion.wixsite.com Fuente de Internet	<1%
7	educarmdp.net Fuente de Internet	<1%
8	circuitoacademico3.blogspot.com Fuente de Internet	<1%



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: Erica Yulisa Trejo Colmenares
Título del ejercicio: Gestión financiera
Título de la entrega: "Programa de relaciones interpersonales para mejorar el cli...
Nombre del archivo: TESIS-TREJO_COLMENARES_ERICA_YULISA.DOCX
Tamaño del archivo: 4.7M
Total páginas: 132
Total de palabras: 30,417
Total de caracteres: 170,672
Fecha de entrega: 08-ago.-2023 01:26p. m. (UTC-0400)
Identificador de la entre... 2143162650

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

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAestrÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

"Programa de relaciones interpersonales para mejorar el clima
institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del distrito de
La Victoria"

Presentado para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Investigadora: Erica Yulisa Trejo Colmenares.

Asesora: M. Sc. Victoria Lora Vargas.

Lambayeque - Perú
2014

DEDICATORIA

Dedico mi investigación a mis hijas Iveth y Lizbeth por creer en mí y motivarme cada día para culminar mis estudios; estimulándome para lograr mis metas y objetivos.

A mi madre quien me acompaña, me incentiva siempre para seguir adelante.

Erica Yulisa

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la dicha de la vida, la oportunidad y los medios necesarios para continuar mi formación profesional.

A los docentes quienes nos impartieron conocimientos, orientaciones, me incentivaron y acompañaron durante los estudios con profesionalismo.

Erica Yulisa

INDICE

HOJA DE FIRMAS	ii
ACTA DE SUSTENTACIÓN	iii
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE	vii
INDICE DE FIGURAS	ix
INDICE DE CUADROS (GRAFICOS)	x
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
Objeto de Estudio.....	16
Hipótesis.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	17
CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO	19
1. Diseño Teórico.....	20
1.1. Referentes teóricos	20
1.1.1. Antecedentes de la Investigación.....	20
1.1.2. La satisfacción, el trabajo basado en las soluciones interpersonales.....	24
1.1.3. La satisfacción, el trabajo basado en las relaciones interpersonales.....	24
1.1. Base Teórica – Definición.....	27
1.1.1. Clima Institucional.....	27
1.2.1.1. Factores que conforman el Clima Institucional.....	28
1.1.2. Clima Institucional educativo.....	33
1.1.2.1. Elementos que influyen en el clima institucional educativo.....	33
1.1.2.2. Factores que impiden el adecuado clima institucional educativo	34
1.1.2.3. Convivencia escolar y clima institucional educativo.....	35
1.1.2.4. Clima institucional educativo y Conciliación Escolar	36
1.1.2.5. La conciliación escolar.....	37
1.1.3. Relaciones Interpersonales.....	37
1.1.4. Teoría Experimento Hawthorne.....	39
❖ Primera Fase	40
❖ Segunda Fase.....	41
❖ Tercera Fase.....	44
❖ Cuarta Fase.....	46
❖ Conclusiones.....	47
1.1.5. Las Relaciones Humanas.....	50
❖ Aportes A La Administración.....	54
❖ Escuela Ambiental	56
1.1.6. Comunicación Organizacional.....	60
1.1.7. Clima Organizacional.....	62
❖ Ideas Asociadas.....	62
❖ Trabajo en equipo.....	62
❖ Características del trabajo en equipo.....	63
❖ Claves para reconocer un Equipo de trabajo.....	63
1.1.8. Liderazgo.....	63
❖ Importancia el Liderazgo.....	64

❖ Algo Más Acerca De Los Líderes.....	64
1.1.9. Autoestima.....	65
❖ Baja Autoestima.....	65
❖ Empatía.....	66
1.1.10. Relaciones Humanas.....	66
1.1.11. Estrés Laboral - Consecuencias	67
❖ Consecuencias para el trabajo.....	67
a. Consecuencias físicas.....	68
b. Consecuencias psíquicas.....	68
❖ Consecuencias para la organización.....	69
CAPITULO II: METODOS Y MATERIALES.....	71
2. Métodos y materiales.....	72
2.1. Diseño de la Investigación.....	72
2.1.1. Población y Muestra.....	73
2.1.1.1. Población.....	73
2.1.1.2. Muestra.....	73
2.2. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	74
2.2.1. Materiales.....	74
2.2.2. Técnicas.....	74
2.2.2.1. Técnicas de Gabinete:	74
2.2.2.2. Técnicas de Campo:	74
2.2.2.3. Técnicas de análisis de datos.....	75
2.2.2.4. Elaboración de la propuesta.....	75
2.2.2.5. La encuesta.....	75
2.2.2.6. Los instrumentos de Investigación.....	75
2.2.2.7. Recopilación Documental.....	76
2.2.2.8. Validación y Confiabilidad de los Instrumentos.....	76
CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	77
3. Presentación y Análisis de los Resultados.....	78
3.1. Características de la Población.....	78
3.2. Características de la Población.....	78
3.3. Nivel de Estudio.....	80
3.4. Acceso al cargo.....	81
3.5. Análisis de Resultado.....	82
CAPITULO IV: CONCLUSIONES.....	102
CAPITULO V: RECOMENDACIONES.....	103
REFENRENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	104

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Elementos que conforman el Clima Institucional.....	30
Figura N° 02. Diseño de contrastación de la hipótesis.....	74
Figura N° 03: Modelo Teórico: Programa de Relaciones Interpersonales para mejorar El Clima Institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria – Lima.....	94
Figura N° 04: Modelo Teórico: Programa de Relaciones Interpersonales para mejorar El Clima Institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria – Lima.....	95

INDICE DE CUADROS (GRAFICOS)

Cuadro N° 01: Ser Líder.....	66
Cuadro N° 02: Consecuencias físicas.....	70
Cuadro N° 03: Característica de los trabajadores de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria – Lima. Como organización educativa lo que predomina es el personal docente que es 38 y el 85% y 2 directivos el 5%, haciendo un total de 40 y 90%.....	80
Cuadro N° 04: Grupo por edad del personal de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria – Lima.....	81
Cuadro N° 05: Estudios del personal de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria – Lima.....	82
Cuadro N° 06: Acceso al cargo del personal de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria – Lima.....	83
Cuadro N° 07: Distribución absoluta y porcentual sobre la importancia de las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo en la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria – Lima.....	84
Cuadro N° 08: Análisis de datos: de las preguntas del 11 al 20.....	87
Cuadro N° 09: Análisis del 21 a las 31 preguntas.....	90
Gráfico N° 01: Personal de la I.E. N° 1107.....	80
Gráfico N° 02: Intervalo de edades de los trabajadores de la I.E N° 1107.....	81
Gráfico N° 03: Estudios del personal de la I.E. N° 1107.....	83
Gráfico N° 04: Nombramiento, reasignación y designación.....	84
Gráfico N° 05: Distribución absoluta y porcentual sobre la importancia de las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo.....	86
Gráfico N° 06: Análisis de datos: de las preguntas del 11 al 20.....	89
Gráfico N° 07: Análisis del 21 a las 31 preguntas.....	92

RESUMEN

La presente investigación denominada “Programa de relaciones interpersonales para mejorar el clima institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado, del distrito La Victoria – Lima”, propone un programa sustentado en las teorías científicas de la Gerencia Educativa Estratégica para superar el inadecuado clima institucional del Centro Educativo donde se realiza la investigación.

La presente investigación está sustentado por su respectiva matriz epistemológica cuyo problema real fue formulado de la siguiente manera: se observa en el proceso de gestión del personal del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria - Lima, inadecuado clima institucional debido al rompimiento de relaciones interpersonales, manifestándose limitada interacción del potencial humano, para gestionar, tener iniciativa, convocar, promover, incentivar, motivar, participar y evaluar grupos o equipos de trabajo; lo que trae como consecuencia el incumplimiento de funciones y logros de objetivos institucionales.

En la realización del estudio, se pretende investigar sobre las relaciones interpersonales y su relación con el clima institucional realizado por el director y docentes para favorecer la necesidad de establecer un ambiente cálido, positivo y armonioso donde se aprecia buenas relaciones humanas.

En la investigación se concluye, que, para alcanzar buenas relaciones interpersonales entre los docentes y el director, es necesario que se realicen prácticas que fomenten un clima institucional adecuado, que sea positivo, sincero, sustentado en la confianza y el respeto como ejes principales.

Palabras Claves: Relaciones interpersonales, clima institucional.

ABSTRACT

The present investigation called "Program of interpersonal relations to improve the institutional climate of the Educational Center N° 1107 Javier Prado, of the district La Victoria - Lima", proposes a program based on the scientific theories of the Strategic Educational Management to overcome the inadequate institutional climate of the Educational Center where the research is carried out.

The present investigation is supported by its respective epistemological matrix whose real problem was formulated as follows: it is observed in the management process of the personnel of the Educational Center N° 1107 Javier Prado of the District of Victoria - Lima, inadequate institutional climate due to the break of interpersonal relationships, manifesting limited interaction of human potential, to manage, have initiative, convene, promote, encourage, motivate, participate and evaluate groups or work teams; which results in non-compliance with functions and achievements of institutional objectives.

In carrying out the study, it is intended to investigate interpersonal relationships and their relationship with the institutional climate carried out by the director and teachers to favor the need to establish a warm, positive and harmonious environment where good human relations are appreciated.

The research concludes that, in order to achieve good interpersonal relationships between teachers and the principal, it is necessary to carry out practices that promote an adequate institutional climate, which is positive, sincere, based on trust and respect as the main axes.

Keywords: Interpersonal relationships, institutional climate.

INTRODUCCIÓN

El ser humano constituye el elemento esencial de una organización. Es el eje principal del desarrollo y del progreso de la misma, lo que implica que no puede ser visto como instrumento utilizado para alcanzar un fin, sino como un ser racional y complejo que está sujeto a continuos cambios y adaptaciones que el medio le exige.

La interacción del individuo en la sociedad, es vista como la necesidad que tiene este de hacerse sentir y formar parte de un grupo, de establecer relaciones con los demás que le permitan satisfacer sus necesidades.

Del tipo de relaciones que el individuo establezca dependerá su desenvolvimiento ya sea a nivel personal u organizacional. Es por ello que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en la productividad de una institución; por lo tanto, el hombre como ser social debe tratar de mejorar la interacción con los demás para lograr una coordinación eficiente de esfuerzos humanos, para así evitar situaciones conflictivas.

Las relaciones interpersonales en la última década del siglo XX, ha sido influenciado y a la vez permitido dar una visión más holística en las organizaciones educativas. La importancia de la Relaciones Interpersonales entre los miembros de la Institución educativa, principalmente el director que lidera, el docente que labora juntamente con los otros miembros de la institución, como los trabajadores administrativos, personal de servicio, asociación de padres de familia, alumnos egresados y proyectar juntos, una visión y misión compartida de lo que desean lograr en su Institución Educativa. Por ello la importancia del estudio sobre los problemas de relaciones interpersonales que afecta el desarrollo de la institución que preocupa y compromete en materia de investigación; abordar los problemas y formular propuestas para superar las dificultades.

Después de haber realizado el estudio sobre las relaciones interpersonales en el Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria – Lima, se ve la necesidad de diseñar, proponer y fundamentar un Programa de gestión, sustentado en las teorías científicas sobre relaciones interpersonales, para superar el inadecuado clima institucional del centro educativo.

El deterioro de Relaciones Interpersonales, se debe a la presencia de personas o grupos que pretenden imponer sus ideas, la pérdida de confianza entre docentes y trabajadores hacen que las labores diarias sean desconcertadas y sin logro de metas grupales; siendo cada vez más difícil asumir conjuntamente la ejecución de acciones de manera consensuada y coordinadas; esto ocurre por la indiferencia del personal y la rivalidad que existe entre ellos; por lo que no aportan en la solución de los problemas de la institucional, observándose permanentemente una práctica individualista y anárquica en la gestión institucional como parte de la práctica pedagógica.

Falta de cooperación y solidaridad entre los integrantes expresada principalmente en las acciones de gestión técnico pedagógico, porque no existe un trabajo armónico y en equipo, malentendiendo las acciones cooperativas y solidarias en el trabajo, cubriéndose faltas graves en la institución del grupo privilegiado, sin tomar en cuenta las consecuencias que pueden ocasionar en los alumnos y padres de familia. Actos justificados “basados en las normas que no son claras que no sancionan estos hechos y por lo cual no se presta relevancia a su cumplimiento”.

Limitándose el desempeño eficiente de las labores profesionales en la Institución Educativa, por falta de motivación, es decir no existen estímulos de ningún tipo considerados en la institución, ni metas claramente definidos a cumplir que propongan un trabajo de compromiso con la administración institucional. Algunos docentes trabajan en instituciones privadas en el que dedica la mayor cantidad de tiempo e invierten su potencialidad, llegando a la institución estatal totalmente cansada o cansados y sin ánimos de realizar trabajos en bien de su colegio. Debido a las características mencionadas en nuestra Institución educativa es posible realizar cambios con el personal, para que pueda crecer y desarrollarse armónicamente como institución.

Ubicación de la unidad de estudio, La Institución Educativa Mixta No 1107 “Javier Prado”, fue creada por Resolución Suprema No 1710 del 18 de abril del año 1945, con el nombre de Escuela de Segundo grado de varones No 441, teniendo como local el área ubicada en la Prolongación Cangallo N° 483, en el Porvenir, distrito de La Victoria, local que por 65 años viene prestando el servicio educativo a la niñez y juventud estudiantil de este distrito.

En el año de 1992, por Resolución Directoral No 001330 del 31 de Julio, la USE No 15, se autoriza la ampliación para el funcionamiento del nivel Inicial, a partir del 1° de Abril del año 1992, inaugurándose este nivel, con 05 secciones.

En el año 1996, con Resolución Directoral No 00057 USE N° 15 del 20 de enero, se autoriza a nuestra Institución educativa la ampliación del servicio educativo para el nivel secundario de menores, en el área de Ciencias y Humanidades, en la Escuela Estatal N° 1107 “Javier Prado” a partir del 1° de Marzo del año 1996, iniciándose con el primer grado de Educación secundaria.

En la actualidad se encuentra bajo la dirección del profesor Carlos Eugenio Arones Vargas, quien se hace cargo de la misma a partir del 14 de Febrero del año 2002 y con iniciativa innovadora y responsable ha podido comprometer a todos los miembros de la comunidad educativa, particularmente de los docentes de los tres niveles, el personal administrativo, los alumnos y a los padres de familia con quienes ya inició el proceso de modernización, traducido en los cambios y mejoramiento de nuestro servicio educativo.

La Institución Educativa Mixta No 1107 “Javier Prado”, cuenta con ocho secciones del nivel inicial; trece secciones del nivel primario y seis secciones del nivel secundario, los niveles de Inicial y Primaria que se encuentran distribuidos en los turnos de mañana y tarde y el nivel secundario funciona en el turno de tarde. En la actualidad hay una población de aproximadamente 800 alumnos. Garantizan la calidad de nuestro servicio 45 docentes.

El trabajo está regido por su respectiva Matriz Epistemológica cuyo: **Problema real:** fue formulado de la siguiente manera: Se observa dificultades en el Clima Institucional debido al deteriorado de las relaciones interpersonales del personal del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria - Lima, donde se manifiesta la ausencia de interacción institucional de actitudes, creencia, valores y motivaciones que tiene cada trabajador. Esto trae como consecuencias limitada interacción del potencial humano, para gestionar, tener iniciativa, convocar, promover, incentivar, motivar, participar y evaluar grupos o equipos de trabajo; lo que trae como consecuencia el incumplimiento de funciones y logros de objetivos institucionales.

Esto fue trabajado en el:

Campo de acción: es el proceso de diseñar, elaborar y fundamentar un programa de gestión para superar el inadecuado clima institucional del personal del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria – Lima.

EL **Problema científico** es: el inadecuado clima institucional del personal del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria, del cercado de Lima.

Pregunta científica: se formuló de la siguiente manera: ¿Qué características deberá tener el Programa de relaciones interpersonales para superar el inadecuado clima institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria del cercado de Lima?

Objeto de la investigación: proceso de gestión del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria – Lima.

Objeto de estudio, denominado: proceso de gestión del clima institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria -Lima.

Hipótesis: “Si se diseña, elabora y fundamenta un programa, sobre relaciones interpersonales para superar el inadecuado clima institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del distrito de la Victoria; entonces, desaparecerán las limitaciones que presentan para gestionar, tener iniciativa, convocar, promover, incentivar, motivar, participar y evaluar a los grupos humanos o equipos de trabajo; por lo tanto consigan el cumplimiento de funciones y logren objetivos institucionales.

Objetivo general: Diseñar, proponer y fundamentar un Programa de gestión, sustentado en las teorías científicas sobre relaciones interpersonales, para superar el inadecuado clima institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria, Lima, para mejorar la limitada interacción del potencial humano, para gestionar ,tener iniciativa, convocar, promover, incentivar, motivar, participar y evaluar equipos de trabajo; en consecuencia, puedan cumplir sus funciones y logren los objetivos institucionales.

Objetivos específicos:

1. Analizar los aspectos sobre los problemas que existen en las relaciones interpersonales en la Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria, que limita la gestión del potencial humano, para tener iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar al grupo o equipos de trabajo.
2. Elaborar el Marco Teórico de la investigación sustentado en las teorías científicas sobre relaciones interpersonales para puntualizar los problemas que afectan el clima institucional de la institución. Analizar e interpretar los resultados de la investigación y elaborar propuestas de solución.
3. Diseñar, proponer y fundamentar un programa sobre relaciones interpersonales para superar el inadecuado clima institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria.

Asimismo, el presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos, los cuales se han organizado de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se desarrolla el Diseño Teórico, donde se encontrará el análisis del objeto de estudio, se realiza la conceptualización del problema, y su evolución a nivel nacional e internacional, que influyen en el mejoramiento del clima institucional que influyen en el desarrollo educativo y a la realización de la presente investigación. Asimismo, se podrán utilizar las teorías que se refieren y sustentan el presente trabajo de investigación que tiene como objeto de estudio el Centro Educativo N° 1107 Javier Prado, del distrito La Victoria – Lima.

En el segundo Capítulo, se refiere a los Métodos y Materiales de la Investigación y aquí se encontrará el diseño de la investigación, la población, la muestra, los materiales, las técnicas, los instrumentos de la investigación y todo lo que se refiere a la validez y confiabilidad de los instrumentos en la investigación.

En el tercer Capítulo, encontraremos los Resultados y la Discusión, además de la Propuesta de la investigación, que servirá para para mejorar las relaciones interpersonales de los integrantes del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado, del distrito La Victoria – Lima.

En el cuarto Capítulo, se dan las conclusiones de la investigación.

Y en el quinto Capítulo, se encuentra las recomendaciones de la investigación, en seguida se encuentra la bibliografía referenciada y finalmente los anexos.

CAPÍTULO I

DISEÑO TEÓRICO

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1. Diseño teórico.

1.1. Referentes teóricos

1.1.1. Antecedentes de la investigación.

Se observa un estudio en **España** sobre el clima de relaciones interpersonales para la convivencia y el aprendizaje en el aula. Es casi similar al nuestro. El partido político que está en el poder, modifica las leyes educativas vigentes; es decir, tienen un sistema educativo sometido a continuas transformaciones para adecuarse de velan las percepciones del docente y los estudiantes acerca de las relaciones interpersonales en un aula de clases y se interpreta su relación con el clima de convivencia que se desarrolla y con la actuación del docente como conductor y organizador del clima en el aula. Los fundamentos onto-epistemológicos se ubicaron en la perspectiva interpretativa, fenomenológica y humanista; la metodología fue etnográfica. El escenario, un aula de octavo grado de educación básica; los informantes: el docente, y seis estudiantes. Como técnicas de recolección de datos se emplearon: la observación participante, la entrevista en profundidad y grupal, así como el análisis de contenido. Para el análisis e interpretación de la información se aplicaron: la codificación y formación de categorías conceptuales, el descubrimiento y validación de asociaciones entre los fenómenos, la comparación de construcciones lógicas y postulados que emergen de los fenómenos. Lo encontrado lleva a interpretar (en el contexto estudiado) que el clima de relaciones interpersonales no es adecuado para la convivencia ni para el aprendizaje de los estudiantes y, que la docente expresa impotencia y falta de capacitación para la gestión del clima.

En **México** el funcionamiento adecuado de las academias de docentes en las instituciones educativas del nivel superior es importante en razón de que contribuyen a darle congruencia a los esfuerzos del docente por atender su práctica educativa. El tan deseado y enriquecedor trabajo colaborativo que se pretende imbuir en el estudiante debe tener su germen en la labor de la academia.

La posibilidad de compartir experiencias sobre la práctica docente además de los materiales didácticos y apoyar el desempeño de los docentes de reciente incorporación

para que vayan mejorando su desempeño docente, son sólo algunas de las ventajas que tiene la actuación adecuada de estos cuerpos colegiados.

En **Colombia**, problema planteado aquí encuentra su justificación en el hecho que tanto alumnos como alumnas de los colegios públicos y privados de Bogotá tienen dificultades para establecer relaciones interpersonales adecuadas con el otro. Es entendible que un(a) estudiante que no pueda socializarse con sus compañeros(as) de pupitre, sea hombre o mujer, no podrá rendir académicamente en la escuela, su comportamiento se hará retraído y no tendrá objetivos socio afectivos que cumplir. Un gran número de los casos de conflicto escolar y bajo rendimiento académico se derivan de este hecho. Esto conlleva a pensar evidentemente en que hay que realizar investigaciones que permitan detectar los problemas socio afectivos y comportamentales de los(as) alumnos(as) en edad escolar.

En Perú, los trabajadores sociales permiten conocer mejor la realidad socioeconómica de los alumnos y con ello ayudar a los docentes a fortalecer la comunicación con los padres de familia con el propósito de cooperar para una adecuada formación de los niños. “Actualmente, los docentes deben actuar no solo como educadores, sino también como psicólogos y trabajadores sociales, sobrecargando su trabajo. Además, hay que tener en cuenta que los docentes tienen sus propias responsabilidades familiares. Y si no hay un adecuado clima institucional, entonces se genera situaciones de estrés que pueden afectar el desempeño del profesor y el incumplimiento de los logros de aprendizaje”, manifestó.

El debate sobre lo laboral en **Chile**. En los últimos años, el escenario laboral ha estado centrado fundamentalmente en las reformas laborales y en la preocupación por el desempleo que se ha visto incrementado como efecto de las crisis internacionales que afectan al mundo globalizado. Sin negar la relevancia de estos temas cruciales para el mundo del trabajo, así como tampoco las prioridades que se merecen, corresponde abrir la mirada a otros temas que aluden a viejas preocupaciones y que van quedando siempre postergadas por las urgencias de la coyuntura. No cabe duda alguna que la problemática laboral es un fenómeno complejo y que ni las reformas, ni el desempleo son temas ajenos al de la calidad de vida en el trabajo, porque directa o indirectamente, son elementos interrelacionados. No se puede pensar en la situación de quienes tienen empleo, sin pensar en aquellos que no lo tienen, así como tampoco se puede tener buenos empleos si éstos no van acompañados de una legislación laboral, que respete los derechos individuales y colectivos. Sin embargo, creemos posible y hasta deseable, incorporar al debate y a la

preocupación sobre lo laboral, una perspectiva complementaria al marco normativo. Aquella que pone el acento en las personas que día a día concurren a sus lugares de trabajo y quienes son en última instancia, junto al capital esenciales para la generación de la riqueza.

Colocar el acento en el "factor humano", o si se quiere, en la "humanización" de los ambientes laborales requiere de un cambio cultural de envergadura. Y este cambio está planteado como una necesidad desde distintos ámbitos, porque lo que está en juego en este cambio de época, es replantear los límites éticos ante los costos sociales que surgen de las exigencias del mercado, la competitividad, el ritmo de los intercambios comerciales que impone la globalización del capitalismo. La humanización del trabajo no es un tema nuevo. La tensión entre condiciones de trabajo y rendimiento económico históricamente ha estado en la óptica de los trabajadores y empleadores en una lógica contradictoria, sin embargo hoy día, adquiere nuevas formas de expresión, porque el trabajo como un derecho y los derechos asociados al trabajo están amenazados, por un debilitamiento de las conquistas civilizatorias de los derechos humanos laborales o dicho de otro modo, por una rebaja los estándares éticamente aceptables para aumentar la rentabilidad.

Un cambio cultural que reponga la importancia del factor humano aparece altamente necesario no sólo en Chile ya que ésta es una preocupación que afecta a los países del mundo globalizado. La OIT, haciéndose cargo de las señales de deterioro del empleo en el escenario productivo contemporáneo, especialmente en los países en desarrollo, ha levantado una idea, un concepto algo difuso aún, que trata de abrirse camino a partir de la noción de trabajo decente.

Esta idea a pesar de ser un intento todavía incipiente, pretende llamar la atención sobre los efectos que pueden tener la pérdida de los marcos éticos, ligados al trabajo. Como contrapartida a esta preocupación se comienzan a manifestar en el mundo, señales de malestar y descontento ante la certeza de que la globalización, junto con las posibilidades de desarrollo y progreso para algunas naciones o para algunos sectores sociales dentro de ellas, va dejando en el camino una secuela de excluidos. Se va produciendo una distancia cada vez mayor entre los más ricos y los más pobres. En el ámbito del empleo, entre los que tienen buenos trabajos o trabajos decentes los que tienen trabajos precarios y los que simplemente, no tienen trabajo alguno. Y todas estas condiciones están asociadas a los

grados de seguridad o inseguridad individual o colectiva a que las naciones y grupos pueden aspirar. En la base de estas inseguridades, se anida el descontento ante la falta de respuestas de los sistemas democráticos. La erosión de la confianza en la democracia como sistema político integrador y garantía de igualdad de oportunidades, puede llevar a la ingobernabilidad, y a una escalada de inseguridad que puede tener consecuencias planetarias.

Relaciones interpersonales en Chile. - La satisfacción laboral es una de las variables que con mayor frecuencia ha sido estudiada en las investigaciones de la conducta organizacional y su relevancia, se vincula con la influencia con importantes variables organizacionales, cabe destacar, salud mental de los trabajadores (Faragher, Cass & Cooper, 2005), rotación laboral (Coomber & Barriball, 2007) y el ausentismo laboral (Fisher & Locke, 1992, citado por Seo, Ko & Price, 2004).

Sin embargo, a pesar de las múltiples investigaciones sobre satisfacción en el trabajo, para Coomber y Barriball (2007) en el caso de los funcionarios de la salud, aún son elusivos los resultados sobre cuales variables son estadística y consistentemente relacionadas con la satisfacción laboral.

Considerando el alto consenso existente sobre una alta fragilidad de los vínculos sociales en la sociedad (Bauman, 2007; Tyler, 2003), el construir relaciones interpersonales en las organizaciones en un contexto de alta complejidad, cambio e incertidumbre es un alto desafío. El debilitamiento de las relaciones interpersonales en el contexto actual se puede relacionar a que priman intereses individualistas y una alta desconfianza social (Bauman, 2007). En el contexto organizacional, lo anterior llevaría a una disminución de la cohesión social y del interés colectivo, pudiendo en algunos casos terminar en grupos de trabajo que no serían más que una junta de egoísmos y miedo al prójimo. Bajo estas circunstancias se estima que es difícil que los trabajadores construyan y mantengan relaciones interpersonales de confianza y se experimente altos niveles de satisfacción laboral. Por ejemplo, un estudio muestra que casi dos tercios de los trabajadores señalan tener escasa confianza en sus empleadores (AFL-CIO, 2001, citado en Dirks, 2006) y otra investigación obtuvo que un 52% de los trabajadores no confían en su administración y no creen en la información que reciben de ella (Katcher, 2002, citado en Dirks, 2006).

1.1.2. La satisfacción el trabajo basado en las relaciones interpersonales.

La satisfacción laboral, es decir, el estado emocional positivo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de una persona.

Citado por (Locke 1976, y Luthans, 2008), es multica usado, décadas de investigaciones sobre este tópico han llevado a reconocer variados y complejos factores, uno de ellos, las relaciones interpersonales con la jefatura y con los colegas (Luthan, 2008).

Un componente fundamental de las relaciones interpersonales en el trabajo, es la confianza interpersonal.

Expresa (Tan & Lim, 2004). La confianza es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo,

Considera (Ferres, Connell & Travaglione, 2004), que el modelo integrativo de la confianza. Opina (Colquitt, Scott & LePine, 2007), la confianza es, en gran medida, determinada por la confiabilidad y correspondería a la evaluación de los atributos personales en quien se va a confiar. Múltiples antecedentes pueden favorecer la percepción de confiabilidad, sin embargo, estudios recientes reconocen la existencia de tres amplios antecedentes de la confiabilidad: la competencia, benevolencia e integridad.

Según (Tan & Lim, 2009). Los resultados del meta-análisis realizado por Colquitt et al. (2007) revelan que cada uno de estas tres dimensiones tiene una única y significativa relación con confianza y la correlación entre ellos es alta. Sin embargo, en el caso de la relación con los pares la investigación de Tan y Lim (2009) encontró que sólo la integridad y benevolencia eran significativos para medir la confiabilidad. Investigaciones en nuestro medio también avalan los resultados previamente descritos.

Para (Yáñez, 2006; Yáñez, Loyola & Huenumilla, 2009). Las investigaciones conceptualizan la satisfacción en las relaciones interpersonales como aquellas en que se experimenta confiabilidad en el otro.

1.1.3. Satisfacción general en el trabajo basado en las relaciones interpersonales.

Aunque parezca razonable esperar que cuando se presentan buenas relaciones en el trabajo se afecta positivamente el nivel de satisfacción laboral.

Plantea Sachau (2007) que la relación entre estas variables ha sido un tema controvertido en la historia de la psicología organizacional. Una de las más importantes teorías que

aborda el t3pico de la satisfacci3n, la teor3a de los dos factores de F. Herzberg (Sledge, Miles & Copping, 2008), clasific3 las relaciones interpersonales con supervisores y compa1eros como factores que puede influir en experimentar insatisfacci3n laboral, pero tendr3a escaso impacto en generar satisfacci3n laboral en los trabajadores (Luthans, 2008). Al reexaminarse dicha teor3a en la actualidad, Sachau (2007) sostiene que, si bien, en general, la teor3a de Herzberg mantiene una importante vigencia, fue un error estimar que las relaciones en el trabajo no favorecer significativamente el experimentar satisfacci3n laboral.

La investigaci3n de Sledge et al. (2008) as3 lo corrobora. Tambi3n se puede mencionar la reciente investigaci3n de Edwards y Cable (2009) quienes encontraron que la confianza en las relaciones interpersonales tiene una influencia positiva y significativa en la satisfacci3n laboral.

Por otra parte, la teor3a de la Auto-Determinaci3n de Ryan y Deci sobre la motivaci3n intr3nseca (Deci & Ryan, 2008) consideran que una necesidad psicol3gica b3sica es tener las relaciones interpersonales significativas con otros y si estas se satisfacen genera en las personas motivaci3n intr3nseca y satisfacci3n.

Concordante con las teor3as e investigaciones previamente se1aladas, se plantea la hip3tesis: La percepci3n de confiabilidad en las relaciones interpersonales en el trabajo, tanto con jefaturas y entre pares, tienen un impacto significativo en el nivel de satisfacci3n laboral general.

Luego de una amplia revisi3n de estudios sobre la satisfacci3n laboral en enfermeras, Coomber y Barriball (2007) concluyeron que una de las variables m3s frecuentes analizadas ha sido la relaci3n l3der-miembro. En apoyo a lo anterior, indican Lau y Liden (2008) que existe voluminosas investigaciones que muestran que el liderazgo organizacional tiene una alta influencia en las actitudes de los trabajadores, entre ellas, la satisfacci3n laboral. Esta relaci3n ha sido especialmente estudiada desde la teor3a del intercambio l3der-miembro, en la reciente investigaci3n.

Encontraron Mardanov, Maertz y Sterrett (2008) que el intercambio l3der- miembro tiene un efecto significativo y positivo en la satisfacci3n laboral. Reafirma estos resultados.

Encontraron Gardulf, Orton, Eriksson, Undén, Arnetz, Kajermo y Nordstrom (2008) que el liderazgo tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral.

Una dimensión central de la relación líder-miembro es el desarrollo de confianza y en un meta análisis que resumió las últimas 4 décadas de investigación sobre confianza de los trabajadores en sus líderes se encontró que existe una correlación relativamente alta referida a la satisfacción laboral.

De acuerdo a (Dirk, 2002, citado en Dirk, 2006). Y Yáñez et al. (2009) un jefe será percibido como confiable por trabajadores de la salud en la medida en que muestre ante todo integridad, especialmente siendo justo en la toma de decisiones y honestos, luego siendo benevolente, es decir, mostrando interés por el bienestar de ellos y, en menor grado, siendo competente en su quehacer.

Con respecto al estudio de la confianza entre compañeros de trabajo. Opinan los investigadores (Ferres et al., 2004; Lau & Liden, 2008; Tan & Lim, 2009) constatan que comparado al estudio de la relación líder-miembro existen significativas menos investigaciones, pese a que las investigaciones muestran que se trata de una variable independiente importante. Para Chiaburu y Harrison (2008) lo anterior representaría una seria omisión dado el rol más activo que juegan los pares en la actual tendencia de privilegiar estructuras organizacionales más planas y la naturaleza cada vez más interdependiente de los trabajos para lograr las metas organizacionales. Específicamente, si la relación entre pares tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los trabajadores, los resultados son contradictorios.

De acuerdo a Luthan (2008) las relaciones entre colegas es un factor no esencial para la satisfacción laboral. La investigación realizada por Seo et al. (2004) encontraron que el apoyo de la supervisión tiene un efecto significativo en la satisfacción laboral pero no así el apoyo entre colegas, atribuyendo este hecho a que en un contexto competitivo el apoyo de la jefatura es crítico, no así la relación con los pares.

Encontraron Humphrey, Nahrgang y Morgeson (2007) en un meta análisis donde se resumieron 259 estudios encontraron que incluso la relación entre pares presenta una más alta correlación con satisfacción laboral que la relación con las jefaturas. Estos resultados

se ven reafirmados al considerar la investigación de Chiaburu y Harrison (2008), quienes también realizaron un meta-análisis sobre los efectos de las relaciones entre pares y encontraron una alta correlación con satisfacción laboral. Para estos investigadores, lo anterior mostraría que estas relaciones, caracterizadas por interacciones frecuentes, son un importante depósito de recursos emocionales y conductuales, e incluso serían más fácilmente desarrolladas que la relación con jefatura.

Por otra parte, la confiabilidad entre pares facilita los intercambios sociales, la reciprocidad y la disposición de ayudarse unos a otros (Lau & Liden, 2008; Chiaburu & Harrison, 2008).

1.2. Base teórica: Definiciones

1.2.1. Clima institucional

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, clima institucional etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Institucional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves.

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

La opinión de Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional. Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

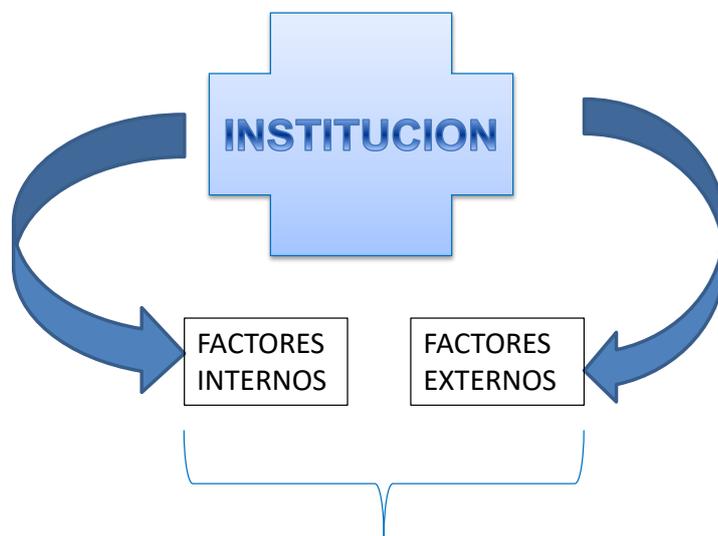


Figura N° 01: Elementos que conforman el Clima Institucional

1.2.1.1. Factores que conforman el clima institucional.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de

experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- ✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- ✓ El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ✓ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección

(tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona puede trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis, el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Según Litwin y Stringer (1968) los que conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado estas son las escalas del Clima institucional:

- a) **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la

organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- b) **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y su función dentro de la organización.
- c) **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- d) **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- e) **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- f) **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

- g) **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- h) **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.
- i) **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima institucional debe ofrecer calidad de vida laboral.

En un estudio realizado por de Frias y Schaie (2001) y Frías (2003) se encontró que existen diferencias significativas entre la percepción del clima laboral con respecto a la edad, el sexo y el tipo de ocupación. Frías menciona que los empleados con edades de entre 50 y 56 años, así como las personas que ocupan puestos gerenciales tienen una mejor percepción del clima en cuanto a autonomía, control e innovación.

Por su parte, Palma (2000) realizó un estudio de clima organizacional en una institución educativa y encontró que no existen diferencias en cuanto a la percepción del clima laboral cuando se comparan sus promedios en función al sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicio.

1.2.2. Clima institucional educativo

Tenemos que reconocer que el clima laboral es uno de los factores más interesantes e importantes dentro de las instituciones. Actualmente los estudios sobre el clima laboral reconocen la gran importancia del llamado “capital humano” como principal ventaja competitiva. Las empresas exitosas han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente y los valores humanos, conformando equipos humanos motivados, involucrados y comprometidos con la filosofía de la organización. En las instituciones educativas igualmente el clima laboral es imprescindible. Podemos definirlo como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia (Eslava, 2009).

Es el medio ambiente humano, ético, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo educativo cotidiano que influye en la satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa y por lo tanto en la productividad de la institución educativa (Goncalves, 1997). Los directores y los directivos de las instituciones educativas tienen que preocuparse en reconocer como está su clima institucional, si existe entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción en el trabajo de los integrantes de su comunidad educativa. En este sentido, ellos tienen la responsabilidad porque son los directores los que pueden promover los valores de la institución y a la vez crear las condiciones favorables o desfavorables para construir su clima institucional.

1.2.2.1. Elementos que influyen en el clima institucional educativo

Estos se desprenden del convencimiento de que el factor humano es un factor fundamental en el desarrollo de las instituciones educativas. Los elementos más influyentes son:

1. Las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa

2. La filosofía de la institución educativa
3. El cumplimiento igualitario de las normas que rigen la institución educativa
4. El liderazgo del director y los directivos como “líder democrático, pero con autoridad”, autoridad moral, respeto, credibilidad. Naibith, 1988
5. El sentido de pertenencia a la institución educativa
6. La solución de los conflictos que aparecen
7. El ambiente físico. Condiciones de trabajo saludables, ambientes adecuados dentro de lo posible
8. Sistemas de reconocimiento en el desempeño laboral
9. Empoderamiento a todos. Tratamiento igual a todos.
10. El sentido de pertenencia a la institución educativa
11. Buscar el talento de las personas y darle valor
12. Dirección y sentido del humor
13. Evitar los rumores y las bolas. Comunicación clara

Entre todos estos elementos, las relaciones humanas entre los miembros de la institución constituyen una de las principales fuentes de satisfacción o insatisfacción laboral que repercute directamente en el desempeño y la productividad de la institución educativa. Tenemos que reconocer el valor que las relaciones humanas tienen para lograr lo que deseamos realizar, para sentirnos acompañados, para desarrollarnos, para sentirnos bien, en suma, para convivir mejor con las personas que nos relacionamos.

1.2.2.2. Factores que impiden el adecuado clima institucional educativo

En las instituciones educativas peruanas, especialmente en las públicas, existen problemas desde muchos años atrás que ocasionan la existencia de climas institucionales difíciles, inadecuados, que dificultan el trabajo educativo e impiden la motivación, la involucración y el compromiso de los integrantes de la comunidad educativa con su institución.

1. El trato de los directores, directivos y superiores no es igual para todos.
2. Existen grupos antagónicos que son observados en forma especial por los alumnos, que se constituyen en modelos a seguir.
3. La información que se transmite no llega en forma adecuada a los diversos estamentos.

4. Se dan discrepancias en puntos de vista que no se manejan adecuadamente. No se practica la empatía.
5. Existen recursos limitados.
6. Existe una atmósfera de intolerancia y competitividad manifiesta.
7. Los conflictos se solucionan tratando siempre de obtener la mayor ganancia, recurriendo muchas veces a la violencia.
8. Existe poca identificación con su institución educativa.

En algunas instituciones educativas públicas los alumnos se quejan de autoritarismo, corrupción y abuso de parte profesores y directivos lo cual acrecienta los niveles de insatisfacción y violencia que muchas veces desemboca en pandillas juveniles con todo el costo social que este hecho conlleva.

1.2.2.3. Convivencia escolar y clima institucional educativo

Las instituciones educativas son espacios de encuentro, socialización y formación para el aprendizaje de la convivencia democrática, tanto para estudiantes como para docentes, directivos, administrativos y padres de familia.

Se necesita que se constituyan en espacios protectores y promotores del desarrollo, donde todos sus integrantes sean valorados, respetados, protegidos, tengan oportunidades para hacerse responsables de las consecuencias de sus actos y reafirmen su valoración personal.

Producto de la interacción cotidiana entre los integrantes de la institución educativa se presentan situaciones de conflicto, frente a las cuales es necesario tener y ofrecer respuestas que permitan convertirlas en oportunidades para:

- a. Fortalecer las relaciones interpersonales,
- b. Promover el desarrollo de las personas y los grupos, dejando de lado prácticas autoritarias basadas en la violencia y la imposición como respuesta al conflicto, promoviendo un clima institucional cotidiano de respeto, tolerancia, igualdad, con valores y buen trato entre todos.

La implementación de la convivencia escolar democrática posibilita el desarrollo de valores y actitudes positivas, incluso permite aprovechar el conflicto como una oportunidad para el aprendizaje. Significa desarrollar habilidades y destrezas que

permitan interactuar en forma creativa, justa, pacífica, sin violencia, como respuesta a los conflictos.

La UNESCO enfatiza en su propuesta de crear en las instituciones educativas un clima de seguridad, respeto y confianza, mantener relaciones de apoyo con las familias y la comunidad, la educación emocional, las prácticas para el crecimiento, la apertura y la tolerancia, la resolución no violenta de los conflictos y la participación democrática.

1.2.2.4. Clima institucional educativo y Conciliación Escolar

Señala Meléndez (2006) que el clima que perciben sus integrantes es en reflejo de su estilo de convivencia el cual está definido por:

1. El tipo de relaciones interpersonales o de grupo, si son de colaboración, si se respetan los derechos de todos, si se promueve el diálogo,
2. Si las normas son claras y pertinentes, si son aceptadas por todos. Cómo se abordan las faltas y sanciones.
3. Si los valores que promueve la institución educativa se ejercen en la práctica.
4. Si se promueven oportunidades para una real participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, en especial de los estudiantes, vemos que el clima institucional afecta a todas las actividades educativas en las que existan personas desempeñando su trabajo, implicándose, en consecuencia, en todas las áreas del quehacer educativo. Es esencial en la motivación del trabajo educativo, para todos es importante sentirse escuchados, que se implementen acciones a partir de las opiniones, que la institución se interese por el bienestar de la gente que trabaja en ella.

Entonces el clima institucional educativo tiene que ver con el adecuado trato interpersonal entre directivos, profesores, padres de familia y alumnos. Conlleva a mejorar la:

- a. Calidad laboral.
- b. Mayor compromiso e identificación con la institución educativa.
- c. Mayor productividad educativa.
- c. Eficacia, eficiencia en la institución educativa.
- e. Desarrollo pleno de la persona

Así como las adecuadas relaciones humanas pueden mejorar el clima institucional educativo, igualmente la adecuada solución de los conflictos mediante la Conciliación Escolar ayuda a potenciar el clima institucional educativo.

1.2.2.5. La conciliación escolar

Es un método óptimo para favorecer la convivencia y lograr un saludable clima laboral en las instituciones educativas. Es un procedimiento sencillo para resolver las discrepancias que surgen entre los integrantes de las instituciones educativas y lograr que se pongan de acuerdo, en especial los alumnos, que son asistidos por un Conciliador Escolar.

Los objetivos de la Conciliación Escolar son claros y buscan:

1. Propiciar la solución de los conflictos que se dan en las instituciones educativas.
2. Mejorará el clima institucional educativo.
3. Reducir la violencia que se produce entre sus integrantes ante una desavenencia o conflicto.
4. Promover en la institución educativa la filosofía de pacificación.

El sistema educativo debe incluir la conciliación escolar para prevenir y manejar los problemas de convivencia, promoviendo un clima laboral saludable en las instituciones educativas.

1.2.3. Relaciones interpersonales

Mayo, George Elton (1880-1949), Psicólogo de Profesión fue profesor de filosofía lógica y ética en Australia. Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que, sin la cooperación en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

Mayo, propuso el concepto de que los trabajadores constituyen su propia cultura y desarrollo una serie de ideas sobre conceptos sociológicos del esfuerzo de grupo. A través de su obra, se agregó una nueva dimensión a los entonces existentes conceptos administrativos que, para ser eficiente, el administrador debe reconocer y comprender al

trabajador individual como persona con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesitan ser satisfechos.

A través de los esfuerzos de investigación de Mayo, se dio a conocer la escuela del comportamiento. Los administradores, dándose cuenta de la importancia de dicho estudio, gradualmente se volvieron hacia esta corriente del pensamiento administrativo. En la actualidad, la corriente del comportamiento es tan amplia como profunda, es una parte del creciente campo del estudio administrativo y ocupa correctamente una posición importante en su totalidad.

- **Aportes**

1. La cantidad de trabajo desarrollada por un obrero no viene determinada por su capacidad fisiológica, sino por normas sociales.
2. Las condiciones no económicas y las sanciones afectan significativamente la motivación, la conducta y la felicidad del obrero y limitan en gran parte el efecto de los planes de incentivo económico.
3. La más alta especialización no es de ninguna manera la forma más eficiente de división de trabajo.
4. Los obreros no reaccionan a la administración y a sus normas y condiciones, como individuos sino como miembros de grupo

La importancia de la jefatura para establecer y exigir normas de grupos y la diferencia entre jefatura formal e informal.

- **Conclusiones**

1. Los sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad. Con frecuencia el hombre tiene una conducta ilógica e irracional.
2. Los trabajadores no están en condiciones de detectar las condiciones de sus insatisfacciones y, por lo tanto, durante la entrevista es necesario ayudarlos a determinarlas, porque muchas de estas causas se debían a las particularidades de su carácter, a las relaciones con su familia y otras circunstancias.
3. Se descubrió que la entrevista servía de terapia, porque la gente se desahogaba hablando de su problema y lograba una "descarga emocional" que "calmaba tensiones emocionales".

4. El experimento demostró que junto con los sentimientos personales existen "actitudes grupales"
5. En un tercer experimento realizado en 1931, sobre las variaciones de la productividad influenciada por los incentivos económicos descubrió que:
6. Los incentivos tienen poca incidencia en la productividad.
7. Existe una estrecha relación entre los obreros, conformando un grupo laboral con base en las relaciones individuales de cada uno de los miembros, estableciendo normas y valores. Denominados los grupos informales de la organización, que tienen gran importancia dentro de la entidad, porque ellos ejercen presión sobre los otros que están en "disonancia" con las pautas establecidas, - formales e informales

1.2.4. Teoría: Experimento de Hawthorne

Mayo 1923, detectó en una investigación en una fábrica textil próxima a Filadelfia, que presentaba problemas de producción y una rotación anual de personal cercana al 250%, había intentado sin éxito poner en marcha varios esquemas de incentivos. En principio, Mayo introdujo un periodo de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuando deberían parar las máquinas, y contrató una enfermera. Al poco tiempo surgió un espíritu de solidaridad en el grupo, aumentó la producción y disminuyó la rotación.

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo; luego se aplicó también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal (turnover) y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prolongar el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de 1929.

La literatura relacionada con el experimento de Hawthorne es abundante. La Western Electric, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba en

la época una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo. En su fábrica, situada en Hawthorne, había un departamento de montaje de relés de teléfono, en el cual trabajaban jóvenes empleadas (montadoras) que realizaban tareas simples y respectivas que exigían gran rapidez. El montaje de relés era ejecutado sobre una base sostenida por cuatro tornillos, en la cual se colocaban las bobinas, las armazones, los muelles de contacto y los aislantes eléctricos. En la época,

La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, si no en conocer mejor a sus empleados.

- **Primera fase del experimento de Hawthorne**

Durante la primera fase del experimento se seleccionaron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas:

- ▶ un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que
- ▶ el segundo de control trabajó bajo intensidad constante.

Se pretendía averiguar qué efecto producía la iluminación en el rendimiento de los obreros. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar, una de las cuales fue el factor psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y producir menos cuando disminuía. Ese hecho se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a las obreras que la intensidad de la luz variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban.

Se comprobó la primacía del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Al reconocer la existencia del factor psicológico, solo en cuanto a su influencia negativa, los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo del experimento por considerarlo inoportuno.

Entonces extendieron la experiencia a la verificación

- ▶ de la fatiga en el trabajo,
- ▶ al cambio de horarios,
- ▶ a la introducción de periodos de descanso,
- ▶ aspectos básicamente fisiológicos.

- **Segunda fase del experimento de Hawthorne** (Sala de prueba para el montaje de relés)

La segunda fase comenzó en abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco montaban relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo.

La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento (donde se hallaba el grupo de control) por una división de madera. La mesa y el equipo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba, en una cinta perforada, la producción de cada joven. La producción, fácilmente medible, se constituyó en el índice de comparación entre el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo de control (compuesto por el resto del departamento), que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones.

El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo de control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes. Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos asistentes, a medida que se hacía más complejo el experimento. A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo (período de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc.). Constantemente se les informaban los resultados, y se sometían a su aprobación las modificaciones que fueran a introducirse. Se insistía en que trabajasen con normalidad y pusieran voluntad en el trabajo.

La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuales eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias.

Primer periodo: se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio, sin que lo supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese promedio (2,400 unidades por joven) se comparó con el de los demás periodos, el primero de los cuales duró dos semanas.

Segundo periodo: se aisló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron normales las condiciones y el horario de trabajo y se midió el ritmo de la producción. Este periodo duro cinco semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.

Tercer periodo: se modificó el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas en grupo. Como los grupos eran numerosos –compuestos por más de 100 jóvenes–, las variaciones de producción de cada joven se diluían con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. En el grupo experimental se separó el pago de las jóvenes y, como el grupo era pequeño, ellas percibieron que sus mejores esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. En este periodo de ocho semanas, aumento la producción.

Cuarto periodo: marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y otros cinco a mitad de la tarde. Se presentó un nuevo aumento de la producción.

Quinto periodo: los intervalos de descanso fueron aumentados a diez minutos cada uno; de nuevo, aumentó la producción.

Sexto periodo: se dieron tres descansos de cinco minutos en la mañana y otros tres en la tarde. Se observó que la producción no aumentó, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.

Séptimo periodo: se volvió de nuevo a los intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. De nuevo, la producción aumentó.

Octavo periodo: con las mismas condiciones del periodo anterior, el grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas, como el grupo de control. Hubo un acentuado aumento de la producción.

Noveno periodo: el trabajo del grupo experimental terminaba a las 16:00 horas. La producción permaneció estable.

Décimo periodo: el grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, como en el séptimo periodo. La producción aumentó considerablemente.

Undécimo periodo: se estableció una semana de cinco días; el grupo experimental tenía libre el sábado. Se observó que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo.

Duodécimo periodo: se volvió a las condiciones del tercer periodo; se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las demás jóvenes.

Este periodo, último y decisivo, duró doce semanas; inesperadamente, se observó que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente (3,000 unidades semanales por joven en el grupo experimental).

Aunque las condiciones físicas de trabajo en los periodos séptimo, décimo y duodécimo fueron iguales, la producción aumentó continuamente de un periodo a otro. En el periodo undécimo, que transcurrió en el verano de 1928, un año después del inicio del experimento, los investigadores percibieron que los resultados no eran los esperados.

Existía un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo controladas experimentalmente, el cual también había aparecido anteriormente en el experimento sobre iluminación. No hubo ninguna relación entre la producción y las condiciones físicas, y las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar

el ritmo de trabajo de las jóvenes. Entonces, el problema estribaba en saber con cuales factores correlacionar las variaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

El experimento de la sala de montaje de relés dejó algunas conclusiones:

1. Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión menor rígida (opuesta a la rígida supervisión de control en la sala de montaje) les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad.
2. El ambiente amistoso y sin presiones permitía conservar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.
3. No había temor al supervisor. A pesar de que en la sala de pruebas existía más supervisión que en el departamento (donde había apenas un supervisor para un número mayor de obreras), la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. En especial, sentían que participaban en un experimento interesante y que debían producir resultados que, aunque no los conociesen bien, redundarían en beneficio de las demás compañeras de trabajo.
4. El grupo experimental se desarrolló en el aspecto social. Las jóvenes iniciaron amistad entre ellas, y dichas amistades se extendían más allá del ambiente laboral. Las jóvenes se preocupaban por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. Esto permitió comprobar que constituían un grupo.
5. El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes. Después que salieron dos jóvenes del grupo original, una de las sustitutas se volvió espontáneamente líder, ayudando a sus compañeras a alcanzar el objetivo común de aumentar continuamente el ritmo de producción, a pesar de que constantemente se les pedía que trabajaran con normalidad.

- **Tercera fase del experimento de Hawthorne** (Programa de entrevistas).

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo. Constataron que, en el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coercitiva. Sobre todo, verificaron que la empresa, a pesar de su política de personal abierta, poco o nada sabía de los factores que determinan las actitudes de las obreras frente a la supervisión, los equipos de trabajo y la propia empresa.

De este modo en septiembre de 1928, se inició el programa de entrevistas (interviewing program). Ese programa comprendía entrevistas con los empleados para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, e igualmente recibir sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores. Como el programa fue muy bien acogido entre obreros y supervisores, y los resultados fueron muy alentadores, la empresa creó la División de Investigaciones Industriales en Febrero de 1929 para dirigir y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de realizarlas a todos los empleados anualmente. Tratándose de una empresa con más de 40,000 empleados, tal plan era muy ambicioso.

Sin embargo, entre 1928 y 1930 fueron entrevistados cerca de 21,126 empleados.

En 1931 el sistema de entrevistas sufrió modificaciones: se adoptó la técnica de entrevista no dirigida, que permitía que los trabajadores hablaran libremente sin que el entrevistador desviara el asunto o intentara establecer pautas previas.

Homans destaca que el programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, conformada para protegerse de cualquier amenaza de la administración contra su bienestar. Algunas manifestaciones de esa organización informal son:

- ▶ Producción controlada por estándares establecidos por los propios obreros, y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos
- ▶ Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares, por considerarlos saboteadores.
- ▶ Expresiones que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción.
- ▶ Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta.
- ▶ Muestras de satisfacción e insatisfacción exageradas ante las actitudes de los superiores inmediatos por el comportamiento de los obreros.

Esta organización informal permitía que los obreros estuvieran unidos y mantuvieran cierta lealtad entre ellos.

No obstante, los investigadores notaron que, muchas veces el obrero también pretendía ser leal a la empresa.

Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa podría ser motivo de conflicto, tensión, inquietud y probablemente insatisfacción. Para estudiar ese fenómeno, los investigadores desarrollaron una cuarta fase del experimento.

- **Cuarta fase del experimento de Hawthorne** (Sala de observación del montaje de terminales).

Se escogió un grupo experimental -nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores-, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual pasó a trabajar en una sala especial cuyas condiciones eran idénticas a las del departamento. En la sala había un observador; fuera de ésta, una persona entrevistaba esporádicamente a aquellos obreros. Ese experimento, que pretendía analizar la organización informal de los obreros, duró de Noviembre de 1931 a Mayo de 1932.

El sistema de pagos se fundaba en la producción del grupo:

- ▶ existía un salario-hora, basado en innumerables factores, y
- ▶ un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción.

Los salarios sólo podían ser elevados si aumentaba la producción total.

Una vez familiarizado con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los obreros se la sala utilizaban un conjunto de artimañas: cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de producción de un día podía acreditarse a otro día en que hubiese un déficit; también, solicitaban pago por exceso de producción. Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar sus acciones: consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para “estabilizar” su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica.

El experimento de Hawthorne fue suspendido en 1932 por razones externas, pero la influencia de sus

resultados en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

- **Conclusiones del experimento de Hawthorne**

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse a siguientes:

- ▶ **El nivel de producción depende de la integración social.**

Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejará en su eficiencia.

- ▶ **El comportamiento social de los trabajadores.**

El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos. En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Kurt Lewin verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos. Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales

cuyas actitudes de hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.

La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.

► **Las recompensas y sanciones sociales.**

Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menor y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración: esas creencias y expectativas –reales o imaginarias- influyen no sólo en las actitudes sino también en las normas o estándares de comportamiento que el grupo define como aceptables, a través de los cuales evalúa a sus integrantes. Son buenos compañeros y colegas, si se ajustan a esas normas y estándares de comportamiento, y son pésimos colegas o compañeros desleales, si transgreden aquellas normas y estándares.

Para Taylor, y para la mayoría de los autores clásicos, predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos. De allí se deriva el hecho de que casi todos los precursores de la administración científica hayan elaborado un plan de incentivo salarial para evaluar la eficiencia y bajar los costos operacionales. Taylor afirmaba que si se elegía un buen método, se seleccionaba el ejecutor adecuado –de acuerdo con sus características físicas- y se ofrecía un esquema de remuneración basado en la producción –que aumentara proporcionalmente a la eficiencia del empleado-, este produciría el máximo posible hasta el límite de su capacidad fisiológica, si las condiciones ambientales lo permitían.

Creían Mayo y sus seguidores que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento,

aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de hombre social.

Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

► Los grupos informales.

Mientras los clásicos se preocuparon exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de administración, departamentalización, etc.), en Hawthorne los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.). La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la empresa.

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento.

La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal:

La organización no solo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

Comprobaron Roethlisberger y Dickson que “una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos. Esos individuos también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre sí, y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción. La mayoría de los individuos que aceptan esos patrones tienden a aceptarlos como verdaderas imprescindibles y obvias, y reaccionan de acuerdo con lo que ellos determinan.

1.2.5. Las relaciones humanas.

En la organización, los individuos en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social.

Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humana facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

► La importancia del contenido del cargo.

La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste (y, por tanto, una mayor fragmentación). A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, Mayo y sus colaboradores verificaron que la especialización extrema -defendida por la teoría clásica- no garantizaba más eficiencia en la organización. Por ejemplo, observaron que los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la administración de la empresa. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero al parecer elevaban la moral de todo el grupo.

A partir de esas conjeturas, se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las

actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción. El énfasis en los aspectos emocionales.

Otras teorías sobre relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), Desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas del siglo XX, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

La escuela del comportamiento surgió de los esfuerzos de los líderes tales como Gantt y Munsterberg para conocer la central importancia del individuo en cualquier esfuerzo cooperativo. Su razonamiento era que, dado que el administrador logra que se hagan las cosas a través de personas, el estudio de la administración debería concentrarse en los trabajadores y sus relaciones interpersonales.

Los estudios del comportamiento se concentran en las motivaciones, dinámica de grupos, motivos individuales, relaciones de grupos, etc. La escuela es ecléctica e incorpora la mayoría de las ciencias sociales, incluyendo a la psicología, sociología, psicología social y antropología. Su rango es amplio e incluye desde como influir sobre el comportamiento

individual hasta un análisis detallado de relaciones psicológicas. Centrándose en el elemento humano, se interesa por una parte en la comprensión de los fenómenos relevantes en las relaciones intra e interpersonales en cuanto a la situación de trabajo, y por otra parte, se interesa en observar los grupos de trabajo como subcultura antropológicas.

Hablaba **Hugo Munsterberg**, y escribía sobre un sinnúmero de temas, desde temperancia en el adiestramiento de puestos, tanto en artículos populares en el *Ladie's Home Journal* como tratados profundos en las más renombradas revistas técnicas.

En esa época, la administración científica no tenía bases muy firmes, debido a la falta de pretensión intelectual y la mala aplicación de los presupuestalmente expertos.

Sin embargo, Musterberg abogo en su libro por una mayor participación de la ciencia en la administración, creo el campo de la psicología industrial aplicando sus técnicas de laboratorio para medir diferencias psicológicas entre individuos y empleados en situaciones de trabajo, y a través de esto, abrió una nueva faceta de la administración científica. El estudio y la explicación científica de diferencias individuales.

Reconocido como el “Padre de la Psicología industrial” vio la importancia de aplicar la psicología al nuevo movimiento de la administración científica. Münsterberg dejó claro que sus objetivos consistían en descubrir:

1. Cómo encontrar personas cuyas cualidades mentales las hagan más idóneas para el trabajo que van a hacer.
2. En qué condiciones psicológicas puede obtenerse la producción más alta y más satisfactoria de trabajo de cada persona.
3. Cómo puede un negocio influir en los trabajadores para lograr los mejores resultados posibles de estos.

Al igual que Taylor, estaba preocupado por los intereses comunes de directivos y trabajadores. Recalcaba que su enfoque se centraba en los trabajadores y que a través de él esperaba reducir su tiempo laboral, aumentar los sueldos y elevar su “nivel de vida”. Básicamente, Mary Parker Follett, enfatizaba que un hombre en su trabajo era motivado por las mismas fuerzas que influían sobre sus tareas y diversiones fuera del trabajo y que

el deber del administrador era armonizar y coordinar el esfuerzo del grupo no forzar y manejar.

En su trabajo de consultación, la señorita Follett reconocía la necesidad de que el administrador comprendiera los principios del concepto de grupo, los cuales, ella profetiza, algún día sería la base para todos los enfoques firmes en el orden nacional e internacional. A la escuela del comportamiento, ella agrega dos nuevos vocablos, <<unión>> y <<pensamiento de grupo>> que subsecuentemente han calculado la literatura administrativa.

Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son los aspectos de tipo afectivo y social tales como el reconocimiento el ser escuchados por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajadores.

El tipo de supervisión es vital para la diferencia, el punto de vista del "hombre maquina " de la ingeniería es sustituido por el del hombre que merece un trato de justicia y dignidad.

Taylor dirigió su enfoque de la administración hacia la conducta humana. Planteó la necesidad de las personas de trabajar en grupos, coincidiendo con el principio Tayloriano de que los trabajadores y la administración tienen un propósito común en tanto miembros de la organización.

Señaló que la distinción artificial administrador – empleado enmascaraba la unidad de propósitos, dedicando gran parte de su carrera a encontrar formas de reducir las relaciones adversas entre ellos.

Planteó la necesidad de un liderazgo participativo y el trabajo conjunto en la toma de decisiones y la solución de problemas entre los directores y trabajadores.

Señalaba que el método científico podía utilizarse para resolver problemas humanos. Su contribución más significativa son los estudios para alcanzar un medio más adecuado en la coordinación, postulando tres factores para que ésta fuera más eficaz:

1. el contacto directo con las personas interesadas, el comenzar, desde el primer momento,
2. la planificación y
3. adopción de directrices políticas y la continuidad del proceso.

Demuestra la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración

- **Aportes a la administración**

Dirección: "El Líder es el que puede organizar la experiencia del grupo así consigue el poder pleno del grupo. El líder hace al equipo con esta habilidad crea poder de grupo en lugar de expresar un poder personal"

Poder: "Usted no puede coordinar un propósito sin considerar las vías de desarrollo, como parte del mismo proceso. Algunas personas quieren darles una participación a los obreros llevando a cabo el propósito de la planta y no ven que involucra una porción creando el propósito de la planta"

Coordinación: "La responsabilidad colectiva no es algo que usted puede sumarlas todas una por una. La responsabilidad colectiva no es una cuestión de agregar para no entretrejer, una materia de modificación recíproca provoca el entretrejiendo"

Conflicto: "Así nosotros no tendremos miedo al conflicto, pero no reconocer eso, es una manera destructiva del trato en tales momentos y una manera constructiva. Chocar en el momento del conflicto y enfocando la diferencia puede ser una señal de salud, una señal de progreso".

Dirección: "Y ése siempre es nuestro problema, no cómo conseguir mando de las personas, pero, si cómo todos juntos podemos ganar dirección de una situación. Considero Mary Parker Follett, las realidades prácticas de las relaciones en las organizaciones y sus impactos en la dinámica. Ella se refirió a las "unidades" y las "correlaciones" dentro de las organizaciones como las fuerzas de tendencia. Hoy, se conoce como una Perspectiva de los Sistemas.

- **Owen Robert** (1771-1858), refirió como gerente de un establecimiento textil en Escocia y se señaló a los trabajadores como las "maquinas vitales", y comparó su importancia y naturaleza con la de las "maquinas inanimadas" de la fábrica.

Demostró que si las necesidades sociales y personales de los trabajadores eran atendidas los costos que implican sería devuelto con creces.

Nació en el seno de una familia pobre en el norte de Gales, se autoeducó con los libros del patrón para quien trabajaba, fue contraamaestre en una fábrica de hilados en Manchester y de la cual se convirtió en copropietario. Alcanzo la fama y a la fortuna antes de los treinta años (por las máquinas de hilar).

En 1800 asumió la dirección de la fábrica New Lamark en Escocia, luego de haberla comprado con otros socios, y cuya dirección aplico las teorías sociales a la cual profesaba, logrando un éxito económico y social. Los socios de Owen no satisfecho por sus prácticas lo separaron de la dirección.

En 1813 publico una obra titulada "Ensayos sobre la formación del capital humano" y en 1821 publicó un libro titulado "Sistema social" y en la que atacaba al individualismo de los economistas liberales, ya que la libre competencia era en realidad una justificación a la guerra económica y la explotación de los obreros.

Partió al estado norteamericano de Indiana donde fundó una colonia llamada "Nueva Armonía", la cual trataba de ser una realización de la sociedad ideal de Owen, pero sin embargo no lo logro.

Durante su vida se preocupó por aquellos sectores de la población a la que probablemente se sentía identificado, ya que en definitiva había nacido, crecido, experimentado hechos similares a dichos estratos de la población y probablemente compartía un sistema de valores y normas, una percepción de la realidad similar a dichos estratos. Es por lo anterior lo que probablemente lo llevo a prestar atención sobre la situación del trabajador, desafiando opiniones sociales predominantes como que "la pobreza era la consecuencias justa de los pecados de la clase trabajadora". Owen manifestaba que no creía que el sufrimiento de los trabajadores fuese una condición necesaria para la acumulación de la riqueza, además afirmaba que una fuerza de trabajo satisfecha sería una fuerza de trabajo eficiente y que se podría transformar la realidad por las manos del hombre.

Owen profesaba como único precepto el de "mejorad el entorno social de un hombre, mejorareis al hombre"; ya que el carácter humano es la consecuencia directa de las circunstancias en que nace, vive y trabaja el hombre; por lo que se puede lograr la transformación del carácter humano a través de una nueva organización de su medio ambiente.

Owen aprovecho la dirección de New Lamark para usarlo como campo de prueba para las teorías sociales, en un lugar donde la fuerza de trabajo era conocida como muy inmoral debido al alcoholismo y otros vicios y hábitos. Owen realizo una serie de transformaciones como la reducción del trabajo de los niños y dedicar tiempo a su educación, mejorar las condiciones de vivienda de los trabajadores, abrir tiendas baratas, imponer un sistema de promoción en la fábrica basado en la buena conducta de los trabajadores e instalar guarderías infantiles y escuelas.

Owen proponía o defendía el papel de un gobierno activo para la obtención de un sistema nacional de educación, brindar ayudas a los parados e introducir leyes de reformas en el trabajo de las fábricas.

- **Escuela ambiental**

Esta corriente administrativa fue emitida por psicólogos experimentales, se basa en la idea de que el ser humano se desempeña mejor si las condiciones ambientales que lo rodean (luz, calor, humedad, etc) está en armonía con su organismo si se intenta obtener una mayor productividad proporcionando al trabajador condiciones de trabajo más agradables. Un sindicalista llamó sarcásticamente a esta teoría "Escuela De la Vacas contentas"

Administración ambiental Se entiende por administración ambiental al conjunto de diligencias conducentes al manejo del sistema ambiental. Dicho de otro modo, e incluyendo el concepto de desarrollo sostenible, es la estrategia mediante la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales.

La gestión o administración ambiental responde al “como hay que hacer” para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible, es decir, para conseguir un equilibrio adecuado

para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y protección y conservación del ambiente.

Condicionar el ambiente de trabajo y del trabajador para aumentar la eficiencia en la producción.

Su principal autor o representante es George Elton Mayo, quien fue el pionero de esta teoría, él fue quien utilizó las técnicas psicológicas y sociológicas para obtener mejores resultados al aplicarlo a los trabajadores

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente.

Por eso, los psicólogos insisten en que la educación emocional es imprescindible para facilitar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social.

La comunicación ha cambiado considerablemente en las últimas décadas, debido principalmente a las posibilidades que ofrece Internet. Tomando en cuenta simplemente su impacto en las relaciones interpersonales, se ha visto un abandono cada vez mayor del

contacto presencial en pos de encuentros virtuales. En los años 90 y principios de la década del 2000 las aplicaciones de chat constituían el medio más usado para alcanzar dicho objetivo, y en muchos aspectos resultaba más práctico que el teléfono, especialmente para conversaciones largas e interrumpidas frecuentemente.

Al día de hoy, la mayoría de la gente vive de acuerdo al modelo “siempre conectados”, que consiste en un acceso transparente a los servicios de comunicación e información, sin necesidad de ejecutar programas, y con un nivel muy alto de compatibilidad entre los diferentes tipos de datos, para minimizar el trabajo por parte del usuario. Un smartphone es capaz de mantenerse permanentemente conectado a una lista de contactos, de decodificar un mensaje de texto para encontrar números de teléfono y ofrecer la posibilidad de agendarlos automáticamente o direcciones de Internet para poder acceder a ellas con sólo tocarlas, y de realizar llamadas con vídeo, entre otras muchas bondades. Dichas funciones no sólo representan avances tecnológicos inimaginables para los consumidores hace tan sólo veinte años, sino que han abierto las puertas a un nivel de comunicación muy sofisticado. Sin lugar a dudas, esto tiene sus consecuencias positivas y negativas, según se aproveche. Con respecto al primer grupo, hoy más que nunca es posible compartir conocimientos de todo tipo con las demás personas, sea que se esté hablando de arte y se envíen enlaces a fotografías de las obras de un determinado autor, o de geografía y se utilicen los mapas interactivos como referencia, o bien de idiomas y se haga uso de las innumerables herramientas de estudio presentes en Internet, tales como diccionarios y foros de consulta.

Hay muchos más aspectos positivos, tales como la posibilidad de ver a un ser querido a través de un monitor y poder hablar con él en cualquier momento, sintiendo que *se acortan las distancias físicas*. Los negativos, por otro lado, giran en torno a un uso desmedido de la tecnología y con el mero objetivo de pasar el tiempo, desaprovechando los recursos que ofrece y dejando de lado el contacto con otros seres vivos.

Las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Por lo general, hacen referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo.

En las sociedades modernas, las relaciones laborales se encuentran reguladas por un contrato de trabajo, que estipula los derechos y obligaciones de ambas partes. Por

ejemplo, el contrato laboral señala que un trabajador accederá a una indemnización si es despedido sin causa justa.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que las relaciones laborales pueden ser individuales o colectivas. Las relaciones laborales individuales son las que un trabajador aislado establece con su empleador o su representante de forma directa. En cambio, las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato en representación de los trabajadores con una empresa u organización determinada.

Las relaciones colectivas surgen para minimizar la situación de dependencia entre trabajador y el empleador. El sindicato tiene más poder para imponer sus condiciones y conseguir una relación laboral justa y equitativa.

Las relaciones entre organizaciones de empleadores y de trabajadores, entre si o con el Estado como intermediario, se conocen como diálogo social. Estas relaciones laborales se basan en el principio del tripartismo, que supone que las cuestiones más importantes vinculadas con el empleo deben resolverse entre las tres partes principales implicadas: el Estado, el capital y el trabajo.

Como en todos los tipos de relaciones interpersonales, existen diversos puntos de conflicto que entorpecen el funcionamiento de las empresas. Sin lugar a dudas, la paga representa uno de los temas más delicados a tratar entre un empleador y sus empleados. Es importante que la remuneración sea una justa compensación por el trabajo realizado, y esto es algo que normalmente no ocurre.

Por un lado, muchos trabajadores se escudan en *la falta de oportunidades laborales* para no exigir que se cumplan sus derechos, por miedo a ser despedidos. Por el otro, muchos empleadores se aprovechan de esta situación para explotar a sus empleados. Si bien, a simple vista, en este cuadro los jefes parecen seres injustos y desconsiderados, para conseguir un cambio es necesario modificar el comportamiento de las personas que aceptan un salario inferior al que merecen.

El derecho a las vacaciones y a días libres por asuntos propios suele ser el centro de muchas discusiones en las empresas, y su incumplimiento ocasiona un profundo descontento y una falta de apego al trabajo, lo cual resulta en *una guerra silenciosa* que,

como en cualquier guerra, no beneficia a nadie. Si ante la falta de respeto se responde de la misma forma, la imagen de una compañía se empaña de situaciones tales como el desgano a la hora de atender al público, robos de materiales por parte de los empleados y tareas mal acabadas.

En los últimos años, algunas empresas han adoptado un modelo de trabajo conocido como “jerarquía horizontal”. Básicamente, consiste en dar a los empleados la sensación de no estar por debajo de sus jefes, que es lo que ocurre en las organizaciones tradicionales. No se trata de alterar el organigrama, ni de dar la misma cantidad de poder a todos los integrantes, sino de valerse de herramientas tales como el diálogo para mejorar la experiencia general y, por ende, el rendimiento de la compañía. Otros recursos comunes son permitir que cada uno vista a su gusto, ubicar todas las oficinas al mismo nivel y utilizar paredes traslúcidas para eliminar la idea de que los empleadores son seres superiores e inaccesibles.

1.2.6. Comunicación organizacional

Son las prácticas y medios de comunicación como instrumentos para apoyar el logro de objetivos. La comunicación en las organizaciones representa la más poderosa herramienta para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes.

La comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización para con sus miembros y la sociedad, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de éstos, para respaldar así el logro de sus objetivos acrecentando de una u otra forma la productividad

- **Factores relacionados con la comunicación institucional.**

Integración, cohesión, colaboración, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, compromiso, clima organizacional, relaciones humanas, cambio organizacional.

- **Clima laboral**

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo.

Tiene que ver con la satisfacción y por lo tanto influye directamente en la productividad. Está relacionado con los directivos, con el personal, es decir con su manera de trabajar y de interactuar unos con otros.

Es la alta dirección la que proporciona o no el buen clima laboral dentro de una empresa, todo esto gracias al uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se sitúa hacia los objetivos generales de una organización, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y por lo tanto afectando en lo que es la productividad.

- **Dimensiones para el análisis del clima laboral**

Flexibilidad: Es el grado en que los individuos aprecian restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas o procedimientos interfieren con el cumplimiento del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.

Responsabilidad: Es el grado en que los trabajadores sienten que se les da autoridad y por lo tanto pueden ejercer sus funciones sin consultar constantemente al supervisor.

Recompensas: Es el grado en que los individuos perciben los reconocimientos y recompensas por un trabajo bien hecho.

Claridad: Es el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas, por lo tanto, todo el mundo sabe que tiene que hacer y además cumplir los objetivos generales de la organización

Espíritu de equipo: Es el grado en el cual la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y a la vez siente que todos están trabajando para lograr un objetivo común.

1.2.7. Clima organizacional

Uno de los principales capitales con que cuenta cualquier empresa, es su capital humano, de cuyo desempeño depende en gran medida, la propia efectividad de la organización.

Los individuos dentro de la organización, interactúan constantemente y establecen relaciones con compañeros, superiores, subordinados, al igual que con procedimientos, estructuras y políticas. El conjunto de relaciones establecidas por los integrantes de la empresa, conforman el clima organizacional, que se puede definir como el indicador del estado de salud de la empresa.

El diagnóstico de clima organizacional, es un procedimiento mediante el cual, se identifica la salud general de la empresa, así como la percepción individual en relación a diversos aspectos como; liderazgo, conflictos, relaciones interpersonales, colaboración, cohesión de grupo, satisfacción en el trabajo y motivación. En base a lo anterior se estructura el diagnóstico de clima organizacional, el mismo que reflejara los problemas existentes en la organización, así como su localización y posibles alternativas para solucionarlos.

- **Ideas asociadas**

- Clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente laboral.
- Este clima tiene repercusiones en el comportamiento del personal.
- Las características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que frecuentan ese medio ambiente.
- El clima es una variable interviniente que se sitúa entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.

- **Trabajo en equipo**

Grupo: Pluralidad de personas que dependen unas de otras para lograr un objetivo común en un tiempo y lugar definido.

Equipo: Conjunto de personas con objetivos comunes, en donde cada uno tiene una función específica; son capaces de comunicarse y relacionarse entre sí, para resolver problemas y llegar a acuerdos con el consentimiento de la mayoría de sus integrantes utilizando las herramientas más adecuadas.

Equipo de trabajo: Grupo de personas con diferentes habilidades, que constantemente se organizan para cumplir con sus objetivos (tareas o problemas), a través de procedimientos más adecuados y que requieran el menor esfuerzo. (Eficiencia / Eficacia).

- **Características del trabajo en equipo**

Los equipos trabajan como un conjunto que es capaz de coordinarse para lograr su objetivo, a través de una metodología (forma estructurada de enfrentar una tarea).

Tienen metas y objetivos comunes.

Son eficientes (obtienen resultados satisfactorios) y eficacia (obtienen resultados en el menor tiempo y con menos recursos).

Son capaces de auto convocarse en torno a un problema.

Se orientan hacia la búsqueda de las soluciones más adecuadas para resolver sus problemas.

- ✓ Están orientados hacia el éxito. Son flexibles, ya que son capaces de intercambiar tareas y funciones según el problema.
- ✓ Tienen una disciplina que guía su desempeño
- ✓ El liderazgo es rotativo, lo que garantiza un mejor desempeño.
- ✓ La responsabilidad por los resultados es compartida.
- ✓ Existe compromiso y solidaridad.
- ✓ Existe especificidad de funciones en sus miembros.
- ✓ El equipo complementa las habilidades individuales de todos sus integrantes.

- **Claves para reconocer un equipo de trabajo**

- ✓ Son capaces de resolver problemas y tomar decisiones
- ✓ Tienen habilidades para relacionarse adecuadamente entre sus miembros
- ✓ Se comunican efectivamente
- ✓ Son capaces de enfrentar conflictos constructivamente.
- ✓ Reconocen intereses y logros de sus integrantes.
- ✓ Están dispuestos a asumir riesgos.

1.2.8. Liderazgo

El liderazgo se define como una forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos.

- **Importancia del liderazgo**

- ✓ Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- ✓ Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización, pero no puede sobrevivir si no tiene un líder apropiado
- ✓ Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización
- ✓ Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

- **Algo más acerca de los líderes**

- ✓ Los líderes también deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización por qué puede hacer perder la objetividad al líder.
- ✓ El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscando alternativas que no sólo sean satisfactorias sino óptimas.
- ✓ En su toma de decisiones debe ser gradual, directivo, analítico, conceptual y conductual.
- ✓ El líder debe seguir un desarrollo moral, ético y que el desempeño, los sistemas de recompensa y las restricciones no alteren el manejo del equipo que tiene **Ventajas y desventajas de ser líder.**

Cuadro N°01: Ser Líder

SER LIDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
-Mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo. -Se actualiza en los temas de interés. -Es la cabeza y responsable frente a otros directrices -Da sentido humano a la administración.	-Tiene demasiadas responsabilidades. -Invierte mucho tiempo personal. -Es responsable cuando un miembro comete un error. - Mantiene aprendizaje continuo y permanente.

-Gana aprecio, gratitud y respeto de las personas. -Persona líder construye el ser persona.	-Pierde confianza de grupo, cuando el líder fracasa en algún proyecto. -Está en zozobra en el ambiente externo, adquiere estrés y preocupaciones.
--	--

Fuente: Elaborado por Erica Yulisa Trejo Colmenares

1.2.9. Autoestima

- Toda persona tiene en su interior sentimientos, que según su personalidad puede manifestarlos de diferentes maneras. Muchas veces estas manifestaciones dependen de otros factores, según el lugar físico, sentimental y emocional, éstos pueden influir positiva o negativamente en la formación de la persona o sea en la Autoestima.

La autoestima es importante porque es nuestra manera de percibirnos y valorarnos como así también moldea nuestras vidas. Una persona que no tiene confianza en sí misma, ni en sus propias posibilidades, puede que sea por experiencias que así se lo han hecho sentir o por mensajes de confirmación o desconfirmación que son transmitidos por personas importantes en la vida de ésta, que la alientan o la agravian.

La persona, va creciendo y formando su personalidad dentro del ambiente familiar, que es el principal factor que influye en la formación de la misma, ya que le incorpora a ésta los valores, reglas y costumbres que a veces suelen ser contraproducentes. Algunos de los aspectos ya mencionados son incorporados, a la familia, por medio del "modelo" que la sociedad nos presenta, y éste es asimilado por todos los grupos sociales. Pero, la personalidad de cada uno, no sólo se forma a través de la familia, sino también, con lo que ésta cree que los demás piensan de ella y con lo que piensa de sí misma, al salir de este ambiente y relacionarse con personas de otro grupo diferente.

- **Baja autoestima**

Todos tenemos en el interior sentimientos no resueltos, aunque no siempre seamos conscientes de estos. Los sentimientos ocultos de dolor suelen convertirse en enojo, y con el tiempo volvemos el enojo contra nosotros mismos, dando así lugar a la depresión. Estos sentimientos pueden asumir muchas formas: odiarnos a nosotros mismos, ataques de ansiedad, repentinos cambios de humor, culpas, reacciones exageradas, hipersensibilidad,

encontrar el lado negativo en situaciones positivas o sentirse impotentes y autodestructivos.

- **Empatía**

La empatía es la capacidad o habilidad, de "ponerse en el lugar del otro", como dice el refrán de "caminar un rato en sus zapatos", es la habilidad para estar consciente de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás". En otras palabras, el ser empático es el ser capaces de "sintonizar" emocionalmente a las personas. En las organizaciones (aun en las bipersonales) esta capacidad es muy valiosa y exigida, aun cuando es de las habilidades menos desarrolladas por nuestra cultura. Valoramos mucho más nuestra propia visión que la ajena y tendemos a cerrarnos a las interpretaciones de otros. La empatía (o la falta de ella) es la fuente de construcción o destrucción de equipos de trabajo exitosos.

El proceder con empatía no significa estar de acuerdo con el otro. No implica dejar de lado las propias convicciones y asumir como propias la del otro. Es más, se puede estar en completo desacuerdo con alguien, sin por ello dejar de ser empáticos y respetar su posición, aceptando como legítimas sus propias motivaciones.

Un individuo empático puede ser descrito como una persona habilidosa en leer las situaciones mientras tienen lugar, ajustándose a las mismas conforme éstas lo requieran; al saber que una situación no es estática, sacan provecho de la retroalimentación, toda vez que saben que el ignorar las distintas señales que reciben puede ser perjudicial en su relación. Es también alguien que cuenta con una buena capacidad de escucha, diestra en leer "pistas" no verbales; sabe cuándo hablar y cuando no, todo lo cual le facilita el camino para influenciar y regular de manera constructiva las emociones de los demás, beneficiando así sus relaciones interpersonales. Pueden ser buenos negociadores, orientados hacia un escenario donde todas las partes salgan ganando.

1.2.10. Relaciones humanas

Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

Hay Relaciones Humanas desde que hay seres humanos. Los hombres se han dado cuenta que se necesitaban mutuamente primero para poder sobrevivir más luego, con el correr del tiempo para relacionarse unos con otros y vivir en sociedad.

Todos los días y a toda hora, se viven las Relaciones Humanas, lo único nuevo es que su importancia ha sido finalmente comprendida y acerca de ellas se comienza a hablar, cada vez más.

En la gestión de organizaciones, se llama recursos humanos al conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de adquirir, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

1.2.11. Estrés laboral. Consecuencias

En general, se ha afirmado que el estrés aumenta la vulnerabilidad a infecciones, enfermedades autoinmunes y gastrointestinales, fatiga crónica, enfermedades crónicas como la diabetes, enfermedades cardíacas, hipertensión, depresión o alteraciones cognitivas (Leza, 2005; Robertson Blackmore y otros, 2007). Pero, es conveniente especificar las consecuencias para el trabajador (físicas y psíquicas) y para la organización.

- **Consecuencias para el trabajador**

En general el trabajador con estrés laboral muestra signos o manifestaciones externas a nivel motor y de conducta estarían como hablar rápido, temblores, tartamudeo, imprecisión al hablar, precipitación a la hora de actuar, explosiones emocionales, voz entrecortada, comer excesivamente, falta de apetito, conductas impulsivas, risa nerviosa y bostezos frecuentes.

A. Consecuencias físicas

Las alteraciones que pueden ser consecuencia de la respuesta inadaptada del organismo ante los agentes estresantes laborales pueden ser: trastornos gastrointestinales, trastornos cardiovasculares, trastornos respiratorios, trastornos endocrinos, trastornos dermatológicos, trastornos musculares y otros.

Cuadro N° 02: Consecuencias físicas

Trastornos gastrointestinales.	Úlcera péptica, dispepsia funcional, intestino irritable, colitis ulcerosas, aerofagia, digestiones lentas.
Trastornos cardiovasculares.	Hipertensión arterial, enfermedades coronarias.
Trastornos respiratorios.	Asma bronquial, hiperventilación, sensación de opresión en la caja torácica.
Trastornos endocrinos.	Anorexia, hipoglucemia, descompensación de la diabetes, trastornos tiroideos (hipertiroidismo, hipotiroidismo).
Trastornos dermatológicos.	Prurito, dermatitis, sudoración excesiva, alopecia, tricotilomanía.
Trastornos musculares.	Tics, calambres y contracturas, rigidez, dolores musculares, alteraciones en los reflejos musculares (hiperreflexia, hiperreflexia).
Otros.	Cefaleas, dolor crónico, trastornos inmunológicos (gripe, herpes, etc.), artritis reumatoide.

Fuente: Elaborado por Erica Yulisa Trejo Colmenares.

B. Consecuencias psíquicas

El estrés laboral también genera consecuencias perjudiciales para la salud de la persona y el ambiente social y, además, inhibe la creatividad, la autoestima y el desarrollo personal (INSHT, 2001b).

Entre los efectos negativos producidos por el estrés se encuentran la preocupación excesiva, la incapacidad para tomar decisiones, la sensación de confusión, la incapacidad para concentrarse, la dificultad para mantener la atención, los sentimientos de falta de control, la sensación de desorientación, los frecuentes olvidos, los bloqueos mentales, la hipersensibilidad a las críticas, el mal humor, la mayor susceptibilidad a sufrir accidentes y el consumo de tóxicos.

El mantenimiento de estos efectos puede provocar el desarrollo de trastornos psicológicos asociados al estrés. Entre los más frecuentes están: trastornos del sueño, trastornos de ansiedad, fobias, drogodependencias, trastornos sexuales, depresión y otros trastornos afectivos, trastornos de la alimentación y trastornos de la personalidad.

Todas estas consecuencias deterioran la calidad de las relaciones interpersonales, tanto familiares como laborales, pudiendo provocar la ruptura de dichas relaciones (INSHT, 2001b).

- **Consecuencias para la organización**

Las consecuencias del estrés laboral no sólo perjudican al individuo, sino que también pueden producir un deterioro en el ámbito laboral, influyendo negativamente tanto en las relaciones interpersonales como en el rendimiento y la productividad. Pueden inducir a la enfermedad, al absentismo laboral, al aumento de la accidetabilidad o incluso a la incapacidad laboral, lo que genera para la empresa problemas considerables de planificación, de logística y de personal. De manera que es evidente el enorme coste humano y económico que el estrés genera en el mundo laboral.

Los costes evidentes por enfermedad, absentismo laboral, accidentes o suicidios representan un alto tributo, pero también lo hacen los costes ocultos como la ruptura de las relaciones interpersonales, el aumento de cambio de puesto de trabajo, la disminución de la creatividad, el bajo rendimiento, la agresividad en el trabajo y el empeoramiento de la calidad de vida (INSHT, 2001b).

Por tanto, indican el estrés laboral la disminución de la producción (calidad, cantidad o ambas), la falta de cooperación entre compañeros, el aumento de peticiones de cambio de puesto de trabajo, la necesidad de una mayor supervisión del personal, el aumento de quejas de los clientes, los problemas de relaciones interpersonales en el trabajo, la falta

de orden y limpieza, el aumento del absentismo, el aumento de incidentes y accidentes, el aumento de quejas al servicio médico y el aumento del consumo de tabaco, alcohol y medicamentos.

CAPÍTULO II

MÉTODOS Y MATERIALES

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

2. Métodos y materiales

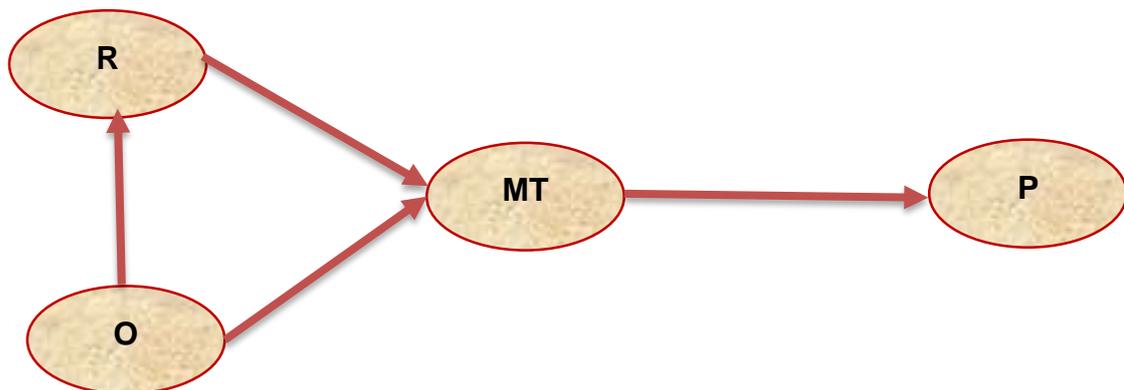
2.1. Diseño de la investigación

El término Diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema (Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013^a; Hernández Sampieri et. al., 2013 y Kalaian, 2008).

El presente trabajo de investigación se presenta de acuerdo al objetivo y a la hipótesis formulada, es descriptivo – propositiva, debido a que genera nuevo conocimiento, considerando un Programa de Relaciones Interpersonales para mejorar el clima institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del distrito La Victoria – Lima.

La investigación pertenece al tipo de Descriptiva – Propositiva, cuyo diseño es como sigue:

Figura N° 02. Diseño de contrastación de la hipótesis



Donde:

R = Realidad

O = Observación

MT = Modelo Teórico

P = Propuesta

Participaran todos los trabajadores de la Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria - Lima, siendo en total 45 de la UGEL 03 – Lima Cercado.

La autora del presente trabajo de investigación, considera necesario tener conocimiento que la investigación científica es, en esencia, como cualquier tipo de investigación, sólo que más rigurosa, organizada y se ejecuta cuidadosamente. Recoge lo señalado por Fred. N. Kerlinger, que nos dice que la investigación es: sistemática, empírica y crítica. Él nos explica que lo de “sistemática” que hay una disciplina a seguir y que los hechos no se dejan a la casualidad. En cuanto a lo de “empírica” se refiere a que se recolectan y analizan datos y que sea “crítica” significa que se evalúa y mejora de manera constante, utilizando un método y que además cumpla con dos propósitos fundamentales 1) producir conocimiento y teorías (investigación básica), y 2) resolver problemas (investigación aplicada).

2.1.1. Población y Muestra.

Hernández-Sampieri, Roberto (2014) define la población y la muestra, así: “Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si la investigación delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra” (p. 170)

2.1.1.1. Población.

Lepkowsky, nos informa que: “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (p. 2008b).

La población de estudio para la fase del diagnóstico estará conformada por 45 trabajadores de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del distrito La Victoria – Lima (Fuente UGEL 03 Área de Gestión Administrativa; 2014 Lima – Cercado).

2.1.1.2. Muestra.

Existen dos tipos de muestras: 1) las no probabilísticas y 2) las probabilísticas. - En la presente investigación se ha tomado una muestra probabilística, debido a que todo el elemento de la población tiene la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se han obtenido tomando en cuenta las características de la población y el tamaño de la

muestra y por medio de una de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis.

Así mismo, que en este caso la muestra son 45 trabajadores.

2.2. Materiales, técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

2.2.1. Materiales

Para el presente trabajo de investigación se utilizaron como materiales: papel bond, plumones, lápices, lapiceros, etc. Además, dispositivos multimedia, así como también medios y recursos individuales.

2.2.2. Técnicas.

Las técnicas de investigación, son de distintas maneras, formas o procedimientos utilizados por el investigador para recopilar u obtener los datos o la información que requiere. Constituyen el camino hacia el logro de los objetivos planteados para resolver el problema que se investiga. (Arias F.; 2006).

2.2.1.1. Técnicas de Gabinete:

- ✓ Es de carácter documental, tiene como objetivo fundamentar y complementar la investigación a realizarse. Se utilizará los siguientes instrumentos:
- ✓ Fichas bibliográficas. Donde se identificará la fuente documental que sirve de sustento científico a nuestro trabajo.
- ✓ Ficha de Resumen. - Donde consignamos la versión del autor y que forma el antecedente de estudio y marco conceptual del trabajo.

2.2.1.2. Técnicas de Campo:

- ✓ Tiene por objetivo realizar acciones directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio. Se utilizarán los siguientes instrumentos: Encuesta para medir las dificultades que presentan sobre relaciones interpersonales los trabajadores de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria - UGEL 03 Lima – Cercado, donde desempeña su labor cotidiana en los diversos aspectos que involucra la gestión.

2.2.1.3. Técnicas de análisis de datos.

Se realizó un análisis estadístico descriptivo y propositivo de los datos.

Para el análisis de los datos se realizó los siguientes pasos:

- **Seriación:** Se ordenan los instrumentos de recolección de datos.
- **Codificación:** Se codifican de acuerdo al objeto de estudio. Consiste en darle un número a cada uno de los instrumentos.
- **Tabulación:** Aplicados los instrumentos se procede a realizar la tabulación, empleando la escala numeral. Se tabuló cada uno de los instrumentos aplicados por separado.
- **Elaboración de cuadros:** Los instrumentos tabulados nos permitió elaborar cuadros o tablas por cada uno de las preguntas.

Los cuadros o Tablas elaboradas nos permiten realizar un análisis de los datos recopilados y así poder comprobar la hipótesis de estudio planteada.

Se aplicarán argumentos matemáticos y teóricos de la estadística descriptiva tales como:

2.2.1.4. Elaboración de la propuesta

Serán necesarias para el desarrollo de la propuesta:

Fichaje documental

Análisis de contenidos

Abstracción – concreción

2.2.1.5. La encuesta.

Brito (1992), plantea que ésta, permite obtener información de los sujetos de estudio, sobre opiniones, actitudes o sugerencia. Para recoger la información en la presente investigación se ha utilizado la Encuesta.

2.2.1.6. Los instrumentos de investigación.

Para Sabino (2000), son los recursos de que puede valerse el investigador para acercarse a los problemas y fenómenos y extraer de ellos la información. Tenemos formularios de papel, aparatos mecánicos y electrónicos.

2.2.1.7. Recopilación documental.

Esta técnica ha sido utilizada para buscar bibliografía mediante el fichaje bibliográfico, textuales o de transcripción y de resumen.

2.2.1.8. Validación y confiabilidad de instrumentos.

La Validez: Se refiere al grado en que un instrumento de recolección de datos mide lo que pretende medir. (Hernández y otros; 2000), se señala que la validez, se determina antes de aplicar el instrumento. El procedimiento que se utiliza se denomina juicio de experto con la aplicabilidad del Coeficiente de Proporción de Rango (CPR). El mismo requiere un mínimo de tres expertos que sean profesionales, a quienes se les debe entregar la siguiente información: 1) El título de la investigación; 2) El objetivo general; 3) El cuadro de operacionalización de variables y 4) La matriz para la validación.

La Confiabilidad: La mayoría de investigadores y metodólogos, coinciden en afirmar que, la confiabilidad de un instrumento de Recolección de Datos, se refiere al grado en que una aplicación reiterada a un grupo de sujetos, produce resultados similares. Se obtiene mediante la aplicación de un “Estudio Piloto” el cual consiste en aplicar en aplicar el instrumento una vez validado, a una pequeña muestra, con características similares a la del estudio a realizar (10 sujetos), para determinar su confiabilidad.

Una vez concluida la recolección de datos se procedió a elaborar la información. También se elaboraron los cuadros para el procesamiento de los datos y con ellos se inició la construcción del programa de relaciones interpersonales para mejorar el clima institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado, del distrito La Victoria – Lima.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3. Presentación y análisis de los resultados

3.1. Características de la población

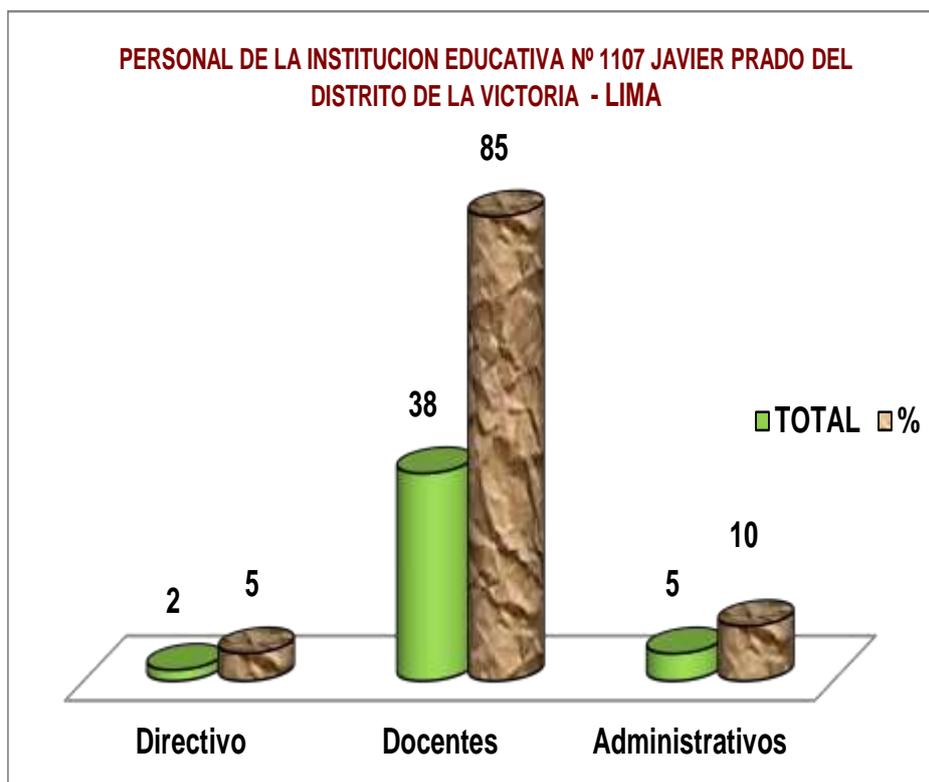
Cuadro N° 03: Característica de los trabajadores de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria – Lima

Como organización educativa lo que predomina es el personal docente que es 38 y el 85% y 2 directivos el 5%, haciendo un total de 40 y 90%

Personal	Total	Frecuencia %
Directivo	2	5
Docentes	38	85
Administrativos	5	10
TOTAL	45	100

Fuente: Área de Gestión Administrativa (AGA) de la UGEL 03 - 2014

Gráfico N° 01: Personal de la I.E. N° 1107



3.2. Características de la población

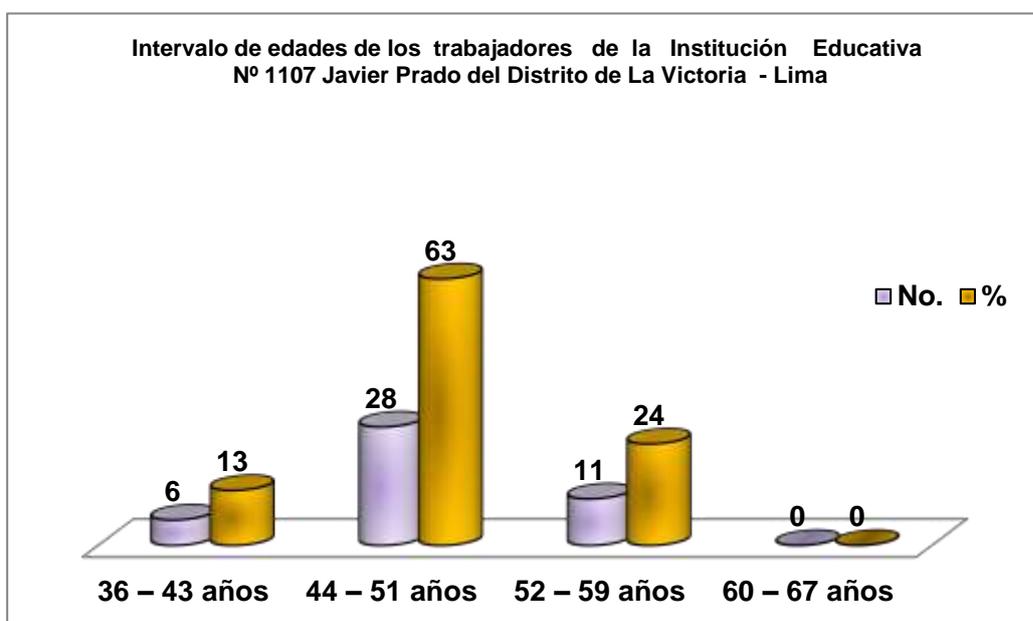
Cuadro N° 04: Grupo por edad del personal de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria – Lima.

Características		
EDAD	Total	Frecuencia %
36 – 43 años	6	13
44 – 51 años	28	63
52 – 59 años	11	24
60 – 67 años	0	0
TOTAL	45	100

Fuente: Área de Gestión Administrativa (AGA) de la UGEL 04 - 2014

La mayor concentración con referencia a la edad del personal de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria - Lima, se encuentra en el intervalo de 44-51 años, siendo el 63 %, personas mayores con tiempo de servicio de 20 a 30 años; donde el cambio de actitudes es mucho más lento y difícil.

Gráfico N° 02: Intervalo de edades de los trabajadores de la I.E N° 1107



3.3. Nivel de estudio

Cuadro N° 05: Estudios del personal de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria - Lima

Características	Total	Frecuencia %
Titulación:		
Profesor	25	56
Licenciado	15	33
Sin título	5	11
Grado:		
Bachiller	15	33
Sin bachiller	30	67
Magíster:		
En proceso	8	18.
Culminado	1	2
Saco el grado	4	9
No estudian	32	71
Doctorado:		
No estudian	45	100

Fuente: Área de Gestión Administrativa (AGA) de la UGEL 04 – 2014

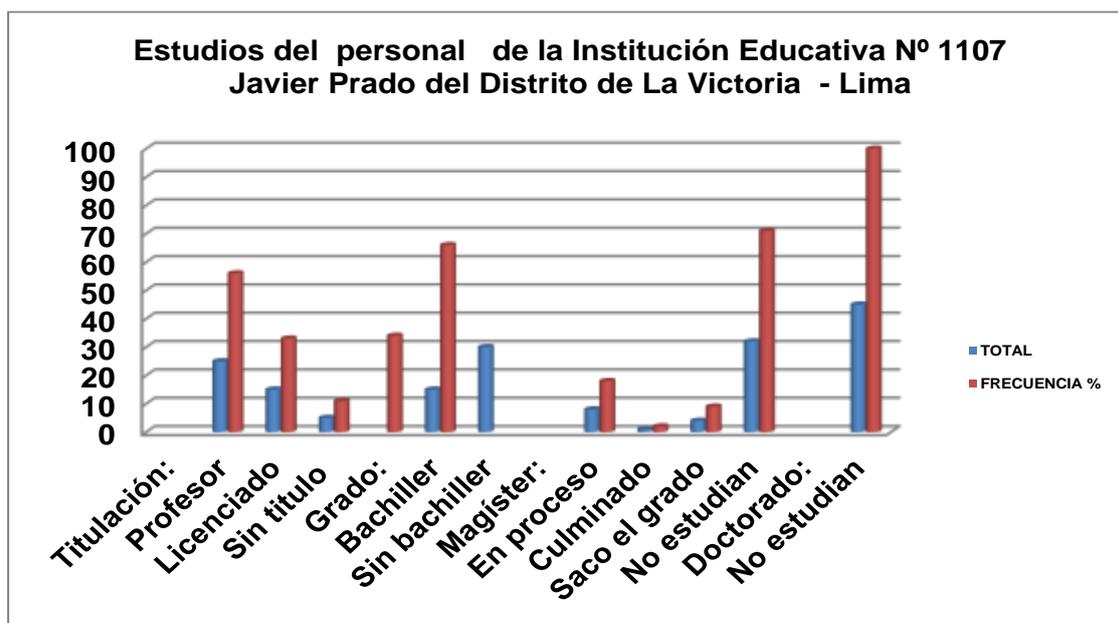
Título Profesional: se encontró 25 de ellos que es el 56% que ostentan el título de profesor, son otorgados por Institutos Pedagógicos, solo 15 o el 33% son profesores quienes tienen licenciatura otorgado solo por las Universidades estatales y particulares.

Grado: con referencia al grado se encontró un caso similar con la de titulación; 15 o el 33% cuentan con Bachiller que es otorgado solo por las Universidades y 30 o el 67% no cuentan con el bachiller debido a que son egresados de los Institutos Pedagógicos.

Grado de Magister: sacaron el grado 4 o el 2% profesores, 8 o el 18% en proceso y 1 o el 2% culminaron sus estudios pero que no realizan ningún trámite para obtener el grado de Maestría, y 32 o el 71% no realizan estudios en ninguna mención. Podemos observar que la mayor concentración en grupo que no estudian la Maestría.

Doctorado: el 45 o el 100% no realizan estudios de Doctorado.

Gráfico N° 03: Estudios del personal de la I.E. N° 1107



3.4. Acceso Al Cargo

Cuadro N° 06: Acceso al cargo del personal de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria - Lima

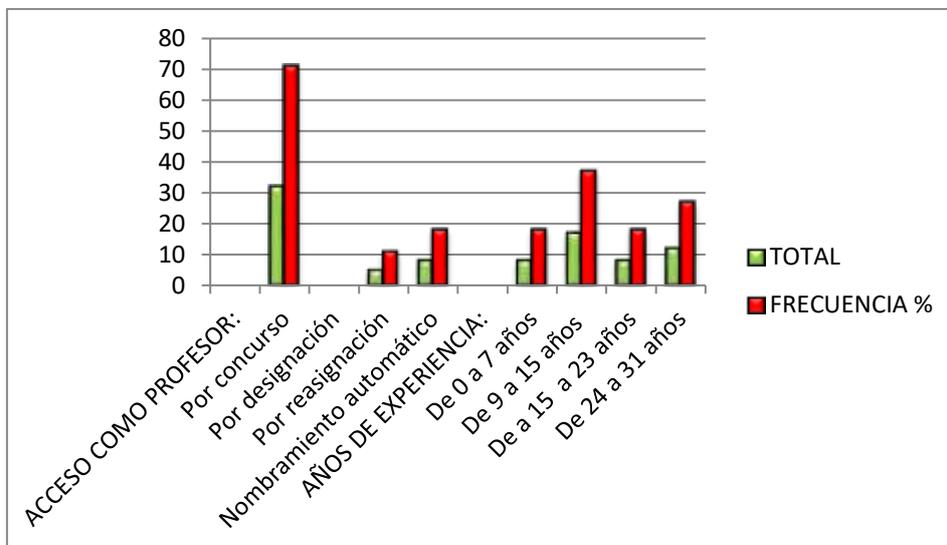
Acceso Como Profesor	Total	Frecuencia %
Por concurso	32	71
Por designación	0	0
Por reasignación	5	11
Nombramiento automático	8	18
AÑOS DE EXPERIENCIA:		
De 0 a 7 años	8	18
De 9 a 15 años	17	37
De a 15 a 23 años	8	18
De 24 a 31 años	12	27

Fuente: Área de Gestión Administrativa (AGA) de la UGEL 04 – 2014

Acceso al Cargo: 32 docentes accedieron al cargo por concurso siendo el 71%, siendo la mayor concentración o la media se encontraría en el primer aspecto. 8 o el 18% de

docentes accedieron por nombramiento automático y 5 o el 11% por reasignación y ninguno por designación.

Gráfico N° 04: Nombramiento, reasignación y designación.



3.5. Análisis de resultados

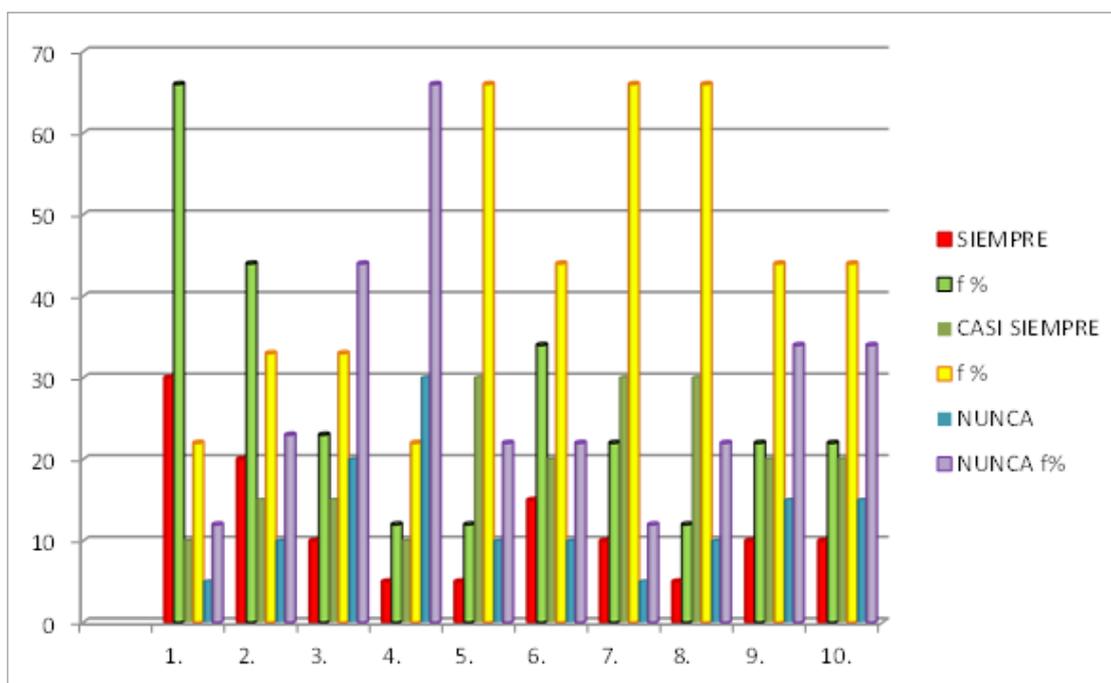
Cuadro N° 07: Distribución absoluta y porcentual sobre la importancia de las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo en la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria - Lima

N°	Preguntas	Siem pre	f %	Casi Siem pre	F %	Nunc a	f%	Total	
								t	f%
1.	Son importantes las relaciones laborales dentro del ambiente de la Institución educativa.	30	66	10	22	5	12	45	100
2.	Es necesario compartir información con sus compañeros de trabajo.	20	44	15	33	10	23	45	100
3.	Prefiere relacionarse con personal del sexo opuesto en el trabajo dentro de la Institución educativa.	10	23	15	33	20	44	45	100

4.	Son excelentes las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo de la Institución educativa.	5	12	10	22	30	66	45	100
5.	Prefiere usted propiciar el acercamiento con sus compañeros de trabajo.	5	12	30	66	10	22	45	100
6.	Son malas las relaciones con sus compañeros de trabajo de la Institución educativa.	15	34	20	44	10	22	45	100
7.	Se comunica con mucha frecuencia con el director de la Institución Educativa donde labora.	10	22	30	66	5	12	45	100
8.	Existe una buena gestión por parte del director de su Institución Educativa.	5	12	30	66	10	22	45	100
9.	Considera al director líder.	10	22	20	44	15	34	45	100
10.	Orienta hacia las metas, el director de la Institución educativa.	10	22	20	44	15	34	45	100

Fuente: Elaborado por Erica Yulisa Trejo Colmenares

Gráfico N° 05: Distribución absoluta y porcentual sobre la importancia de las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo.



Análisis de datos:

En el cuadro N.º 7 análisis del 01 a las 10 primeras preguntas, se presenta el promedio de las puntuaciones jerárquicas porcentuales de las escalas de clima Institucional con referencia a las relaciones interpersonales. Como puede observarse, los empleados de la institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria - Lima, en la (p1) consideran importante las relaciones laborales alcanzando una puntuación de 30 y un 66% en el indicador siempre, en la (p2) alcanzaron 20 o 44% que considera que siempre necesitan compartir información, en la (p3) se obtuvo 20 o 44% en la escala nunca; no tienen problemas de relacionarse con el sexo opuesto, (p4) se obtuvo 30 o 66% respondieron es la escala nunca, opinan que las relaciones interpersonales se encuentran totalmente deteriorados. En la (p5) se obtuvo en casi siempre 30 o 66% con referencia de que cada trabajar busca el acercamiento entre sus compañeros, la (p6) en casi siempre se obtuvo 20 o 44% con referencia a las malas relaciones que existe en la institución. En la (p7) casi siempre obtuvo 30 o 66% sobre la comunicación con el director se realiza pocas veces. En la (p8) casi siempre obtuvo 30 o 66% opinan que no hay buena gestión del director. En la (p9) casi siempre obtuvo 20 o 44% consideran que el liderazgo del director no es efectivo y es muy pasivo. En la (p10) casi siempre consiguió 20 o 44% opinan que

las orientaciones del director al logro de metas no son suficiente, ello causa dificultades y enfrentamientos en los grupos de trabajo.

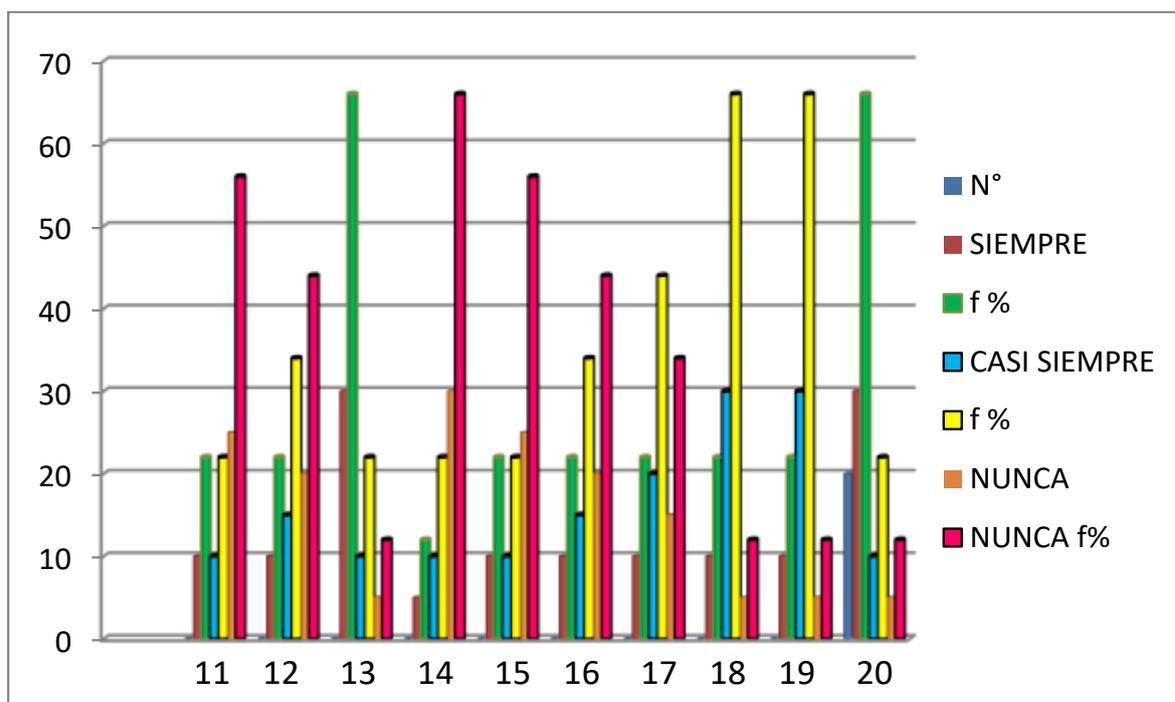
Cuadro N° 08/: Análisis de datos: de las preguntas del 11 al 20

N°	Preguntas	Siempre	f %	Casi Siempre	f %	Nunca	f%	Total	
								t	f%
11.	Considera usted que la toma de decisiones del parte del director de su Institución educativa se realiza en forma asertiva.	10	22	30	66	5	12	45	100
12.	La toma de decisiones en la Institución Educativa se realiza en forma grupal.	10	22	10	22	25	56	45	100
13.	El estilo de liderazgo implementado en su Institución Educativa ayuda a mantener al grupo unido e incentiva el trabajo armónico.	10	22	15	34	20	44	45	100
14.	Debería mejorarse el estilo de liderazgo implementado en la Institución Educativa.	30	66	10	22	5	12	45	100
15.	Se informa oportunamente sobre los cambios y decisiones tomadas por el director de la Institución Educativa.	5	12	10	22	30	66	45	100

16.	Existe solidaridad por parte de los compañeros de trabajo.	10	22	10	22	25	56	45	100
17.	Encuentra receptividad por parte del director de la Institución Educativa, cuando hace un planteamiento.	10	22	15	34	20	44	45	100
18.	Es manipulado por parte del director de la Institución Educativa para tomar decisiones sobre planteamientos específicos.	10	22	20	44	15	34	45	100
19.	Encuentra interferencia o barreras al momento de dar o recibir información importante sobre aspectos de la Institución Educativa.	10	22	30	66	5	12	45	100
20.	Los malos entendidos distorsionan la comunicación entre los compañeros de trabajo en la Institución Educativa.	30	66	10	22	5	12	45	100

Fuente: Elaborado por Erica Yulisa Trejo Colmenares

Gráfico N° 06: Análisis de datos: de las preguntas del 11 al 20



En el cuadro N.º 8 análisis del 10 a las 20 preguntas, se presenta el promedio de las puntuaciones jerárquicas porcentuales de las escalas del clima Institucional con referencia a las relaciones interpersonales. Como se observa, los empleados de la institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria - Lima, en la (p11) puntuación en casi siempre 30 o 60% consideran que la toma de decisiones del director no es acertada, en la (p12) alcanzaron 25 o 56% que considera que nunca se toma decisiones en forma grupal (p13) se obtuvo 20 o 44% en la escala nunca; los estilos de liderazgo implementados en la institución educativa no dan resultados positivos esperados, (p14) se obtuvo 30 o 66% respondieron es la escala siempre, opinan que el estilo de liderazgo implementado en la institución debería mejorarse. En la (p15) se obtuvo en la alternativa nunca 30 o 66% que no se informa oportunamente los cambios y decisiones tomadas por el director, la (p16) en la alternativa nunca se obtuvo 25 o 66% opinan que no existe solidaridad entre compañeros de trabajo de la institución. En la (p17) la alternativa nunca obtuvo 20 o 44% no encuentra receptividad por parte del director de la Institución Educativa cuando hacen planteamientos. En la (p18) casi siempre obtuvo 20 o 44% se sienten manipulados por el director de la Institución Educativa para tomar decisiones sobre planteamientos específicos. En la (p19) casi siempre obtuvo 30 o 66% consideran que hay interferencia o barreras al momento de dar o recibir información importante sobre

aspectos de la Institución Educativa. En la (p20) la alternativa siempre consiguió 30 o 66% opinan que los malos entendidos distorsionan la comunicación entre los compañeros de trabajo en la Institución Educativa.

Cuadro N° 09: Análisis del 21 a las 31 preguntas.

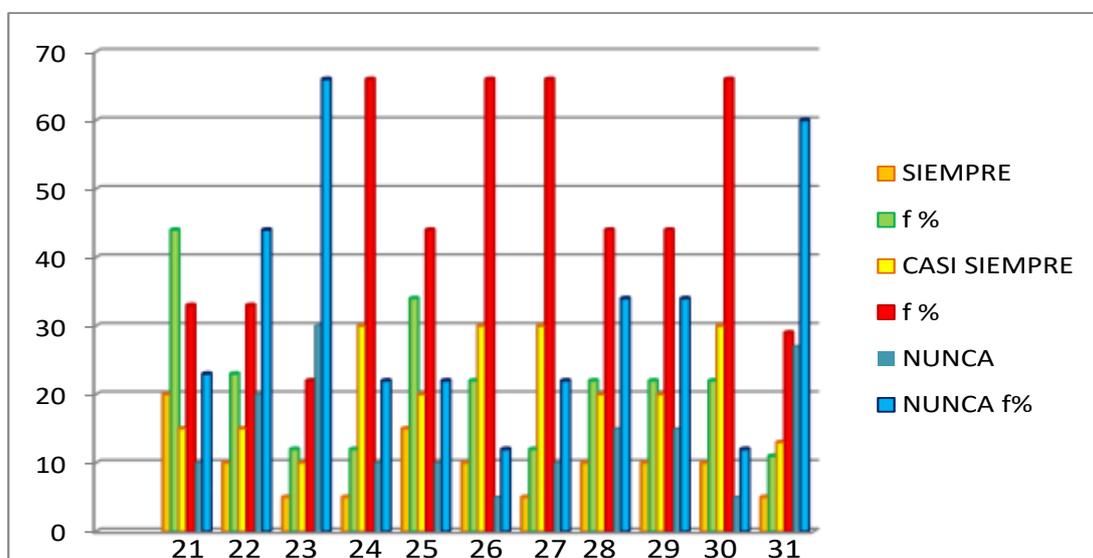
N°	Preguntas	Siempre	f %	Casi Siempre	f %	Nunca	f%	Total	
								T	f%
21.	Los prejuicios e ideologías deterioran las relaciones personales entre los compañeros de trabajo de la Institución Educativa.	20	44	15	33	10	23	45	100
22.	Las relaciones interpersonales se deterioran por características de personalidad de los compañeros de trabajo de la Institución Educativa.	10	23	15	33	20	44	45	100
23.	Las relaciones personales se deterioran por Instrucciones no claras.	5	12	10	22	30	66	45	100
24.	Las diferencias de opiniones deterioran las relaciones	5	12	30	66	10	22	45	100

	personales entre los compañeros de trabajo de la Institución Educativa.								
25.	Las tendencias de los procesos sociales que se dan en los equipos de trabajo dentro de la Institución Educativa favorecen la mejora de las relaciones interpersonales.	15	34	20	44	10	22	45	100
26.	Algunos integrantes obstaculizan el trabajo en equipo en la Institución Educativa.	10	22	30	66	5	12	45	100
27.	Respetan las normas, reglamentos y patrones establecidos en la Institución Educativa.	5	12	30	66	10	22	45	100
28.	Son flexibles las normas y reglamentos de la Institución Educativa.	10	22	20	44	15	34	45	100
29.	Hay consideración cuando hay emergencias	10	22	20	44	15	34	45	100

	personales de parte de la administración de la Institución Educativa consideración.								
30.	Existe solidaridad entre compañeros de trabajo frente a dificultades en la Institución Educativa.	10	22	30	66	5	12	45	100
31.	Hay respeto y consideración entre los integrantes de equipo cuando realizan trabajos para la Institución Educativa.	5	11	13	29	27	60	45	100

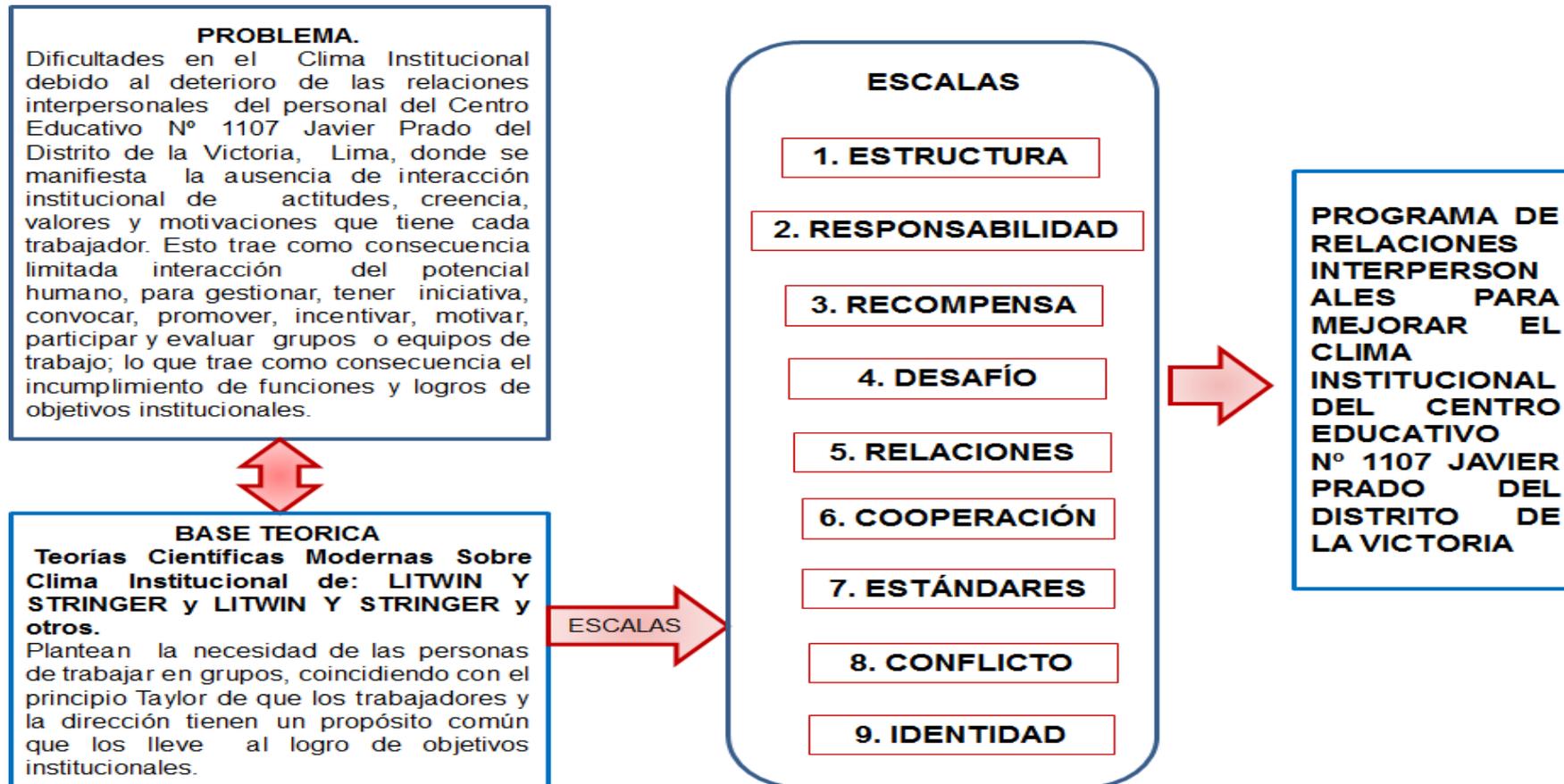
Fuente: Elaborado por Erica Yulisa >Trejo Colmenares

Gráfico N° 7: Análisis del 21 a las 31 preguntas.



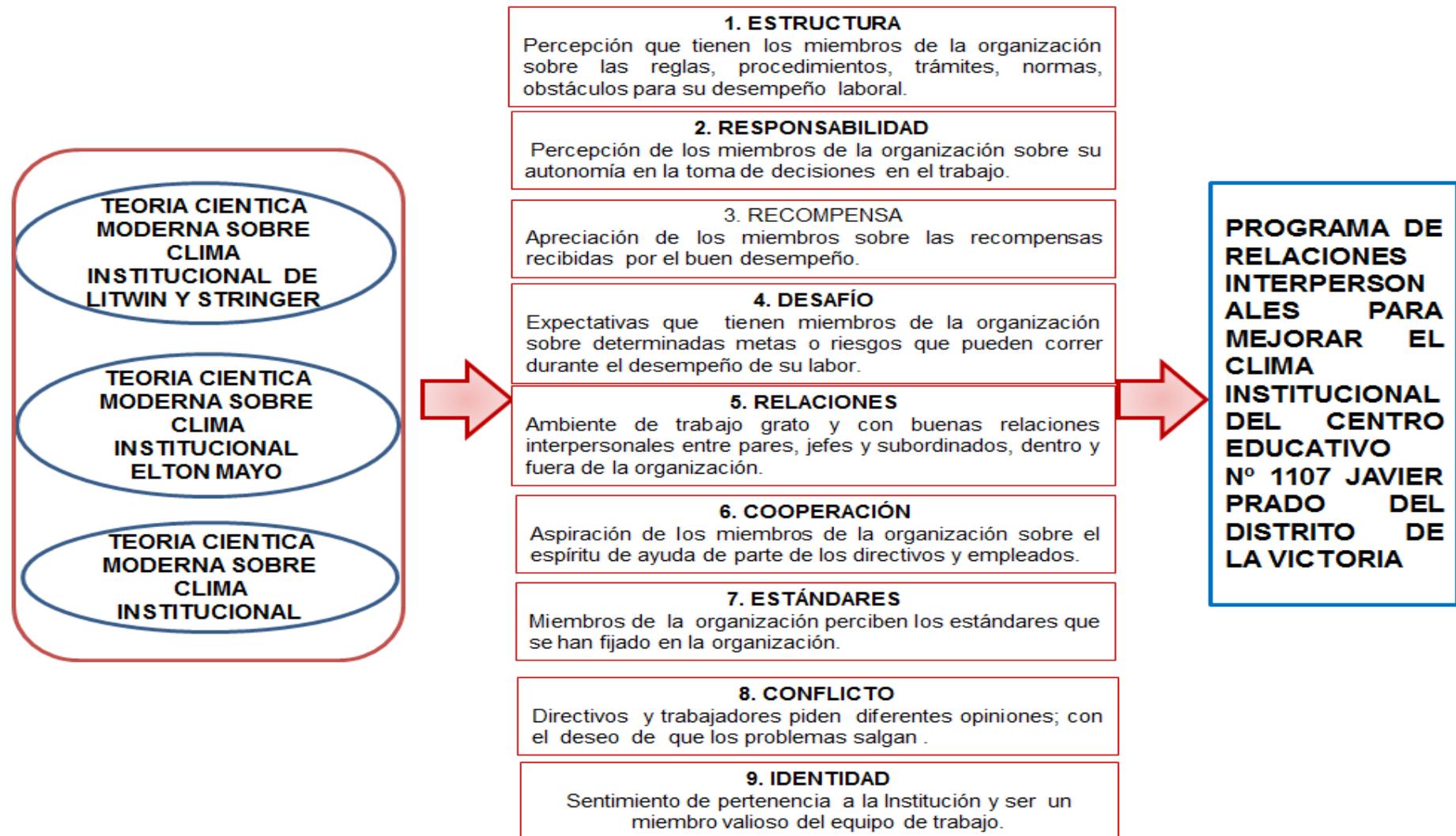
En el cuadro N.º 9 análisis del 21 a las 31 preguntas, se presenta el promedio de las puntuaciones jerárquicas porcentuales de las escalas del clima Institucional con referencia a las relaciones interpersonales. Como se observa, los empleados de la institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria - Lima, en la (p21) puntuación en la alternativa siempre 20 o 44% consideran que los prejuicios e ideologías deterioran las relaciones personales entre los compañeros de trabajo de la Institución Educativa., en la (p22) la alternativa nunca alcanzo 20 o 44% que considera que las relaciones interpersonales se deterioran por características de personalidad de los compañeros de trabajo de la Institución Educativa. (p23) se obtuvo 30 o 66% en la escala nunca; Las relaciones personales se deterioran por Instrucciones no claras de parte del director. (p24) se obtuvo 30 o 66% respondieron es la escala casi siempre, opinan que las diferencias de opiniones deterioran las relaciones personales entre los compañeros de trabajo de la Institución Educativa. En la (p25) se obtuvo en la alternativa casi siempre 20 o 44% que las tendencias de los procesos sociales que se dan en los equipos de trabajo dentro de la Institución Educativa no favorecen la mejora de las relaciones interpersonales., la (p26) en la alternativa casi siempre nunca se obtuvo 30 o 66% dicen que algunos integrantes obstaculizan el trabajo en equipo en la Institución Educativa, dificultando el logro de objetivos. En la (p27) la alternativa casi siempre obtuvo 30 o 66% no respetan las normas, reglamentos y patrones establecidos en la Institución Educativa. En la (p28) casi siempre obtuvo 20 o 44% dicen no son flexibles las normas y reglamentos de la Institución Educativa. En la (p29) casi siempre obtuvo 20 o 44% opinan que si el caso amerita, hay consideración cuando hay emergencias personales de parte de la administración de la Institución Educativa consideración.. En la (p30) la alternativa casi siempre consiguió 30 o 66% opinan que hay muy poca solidaridad entre compañeros de trabajo frente a dificultades en la Institución Educativa. En la (p31) la alternativa nunca consiguió 27 o 60% opinan que no hay respeto y consideración entre los integrantes de equipo cuando realizan trabajos para la Institución Educativa.

Figura N° 03: Modelo Teórico: Programa de Relaciones Interpersonales para mejorar El Clima Institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria - Lima



El programa de relaciones interpersonales sustentado en las bases teóricas será suficiente para mejorar el clima institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del distrito de la Victoria - Lima.

Figura N° 04: Modelo Teórico: Programa de Relaciones Interpersonales para mejorar El Clima Institucional del Centro Educativo N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria - Lima



Propuesta

Título:

Programa de relaciones interpersonales para mejorar el clima institucional del centro educativo N° 1107 Javier Prado del distrito de la Victoria – Lima, Ugel 03 – Lima - Cercado 2012.

Presentación.

El siguiente programa tiene por finalidad implementar talleres con temas que ayuden a mejorar clima institucional en la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria - Lima UGEL 03 – Lima Cercado 2012 ;en el estudio realizado ; después del procesamiento de datos se encontró el problema en el la integración , respeto a las opiniones y burla de las propuestas, siendo los elementos que causan la sisma o divisionismo en el grupo de trabajo, siendo elementos indispensables para el trabajo organizado, optimo y en buenas relaciones interpersonales , este factor es muy importante para la interacción con otras personas dentro de la organización y que tienen diferentes opiniones y visión sobre el trabajo.

Introducción

Para que la Institución , pueda tener un papel protagónico y estratégico, debe superar el problema de interacción entre compañeros de trabajo, parte de las cuales radican en el ámbito de la Gestión Educativa y en sus diferentes materias de planificación, organización, dirección, control y evaluación. Por ese motivo, es de enorme importancia hacer énfasis sobre dicho problema.

La propuesta se justifica porque es necesario que, dentro del contexto actual de la gerencia educativa estratégica, la institución debe estar consciente de que para lograr el éxito debe tener como pilar un buen clima institucional y ua eficiente dirección, la planificación, la organización, control y evaluación de los resultados para que pueda llegar a formarse una gestión educativa eficiente. Se ha identificado que el problema detectado, de acuerdo al estudio realizado, a través de la encuesta, entrevista, a los directores , docentes y trabajadores , se encontró que no hay buenas relaciones interpersonales que facilite y mejores el trabajo de los integrantes de la organización, que mejore la imagen y esté acorde a las demandas y necesidades de los usuarios del servicio educativo que brindan,

los problemas que existen en la institución está dañando la imagen que perciben los alumnos, padres de familia y la comunidad. La mal clima institucional , trae como consecuencia una administración deficiente, infraestructuras deterioradas, mobiliarios inadecuados, entre otros, por tales razones se vio por conveniente investigar el problema de relaciones interpersonales porque es indispensable para que exista un buen clima institucional, es muy importante que la dirección posea la capacidad de delegar, dirigir, conducir los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación a los grupos de trabajo para que logren un buen funcionamiento de la institución..

Un buen clima institucional será notado por la población por la atención eficiente y de calidad, si se logra una correcta gestión se consiguiera también una atención de calidad en la enseñanza - aprendizaje de los niños y niñas del plantel y la población quedará satisfecha por la educación de sus menores hijos, es lo que se desea alcanzar con la siguiente propuesta. Todo Programa exitosa tiene por lo menos un adecuado modelo de gestión , un líder efectivo, que ejerce liderazgo , con visión de futuro y estrategias para realizar esa visión (Kotter 1996).

El programa siempre está centrado en el entorno. Centrado en la obtención de información como base para la acción eficaz y con una gran capacidad de adaptación y todo dirigido por un líder de carácter. Las decisiones del líder deben basarse en un profundo conocimiento del entorno interno y externo, ya que el éxito o fracaso de los programas dependerá de la calidad de decisiones que tome el líder; la capacidad de liderazgo llevará consigo a la competitividad, y excelencia del servicio.

Principios axiológicos

El análisis y comprensión de la problemática de los valores, parte de un hecho de vital significación: los valores surgen como expresión de la actividad humana y la transformación del medio, siendo su presupuesto fundamental la relación sujeto-objeto, teniendo como centro la praxis, lo que como consecuencia, se debe analizar su vínculo con la actividad cognoscitiva, valorativa y comunicativa.

El valor, como significación de un hecho, es al mismo tiempo objetivo y subjetivo. ¿Quién atribuye significado? El ser humano. Por tanto, el valor como significado atribuido tiene una naturaleza subjetiva, toda vez que existe individualmente en los seres humanos

capaces de valorar; pero al mismo tiempo tiene una naturaleza objetiva, en tanto constituye parte de la realidad social e histórica en la que se desarrolla el ser humano.

Los modos de actuación, representados a través de un conjunto de acciones en el seno de la actividad cognoscitiva, se manifiesta en un conjunto de operaciones lógicas del pensamiento, que responden a una mecánica que puede ser lograda con independencia de los objetos, por tanto, de los procedimientos que se apliquen. Significa que hay un contenido lógico que tiene que ser llevado al proceso de enseñanza - aprendizaje, donde esté implícita la lógica de actuación del profesional, en unión de un conjunto de valores morales, éticos, profesionales y estéticos que le son inherentes al profesional y constituye en conjunto, una invariante de habilidad, concepto vital en nuestra concepción de formación de habilidades.

En el sistema de conocimientos de la Ética se integran el nivel Teórico Metodológico, nivel de mayor generalización teórica donde se desarrollan la Meta ética, que abarca la Epistemología o especificidades del conocimiento ético en su devenir histórico, su función social; la Teoría sobre la moral, enfoque conceptual, principios y leyes del desarrollo histórico y funciones de la moral, sus manifestaciones concretas y particularidades del reflejo moral de la realidad y la Axiología ética, entre otros.

El nivel normativo, en el que se argumentan y explican la causalidad y estructura de las actitudes y el acto de conducta moral (necesidades, intereses, motivos, intenciones), significados y reacciones. Los principios, las normas e ideales morales, costumbres, tradiciones sociales y del individuo que orientan las actitudes concretas.

El Instrumental, aborda lo concerniente a la elección moral expresada tanto ante los conflictos y dilemas, como en las acciones concretas del quehacer cotidiano en el plano de la convivencia, lo profesional – laboral, etc. que guardan relación con la moral, los proyectos de vida, que encierra el sentido de la vida, la dignidad, el honor y la realización personal, así como la búsqueda de vías, el desarrollo de ciertas habilidades, competencias y procedimientos para la actuación transformadora y sobre todo el proceso de la educación moral.

El filósofo y ético mexicano Adolfo Sánchez Vázquez, en su trabajo sobre “El campo de la Ética”, señala que:

“La Ética es teoría, investigación o explicación de un tipo de experiencia humana, o forma de comportamiento de los hombres: el moral, pero considerado en su totalidad, diversidad y variedad.

...Esto es lo que asegura su carácter teórico y evita que se reduzca a una disciplina normativa o pragmática.

...Aquí como en otras ciencias, lo científico radica en el método, en el tratamiento del objeto de estudio.

...al estudiar el comportamiento moral, la Ética no puede prescindir de los datos que brinda la Psicología y las conclusiones a que llega. Ahora bien, cuando se sobrestima este aspecto subjetivo de la conducta humana, es decir, el papel de los factores psíquicos y se relega al olvido el aspecto objetivo y social del comportamiento humano, hasta el punto de hacer de él la clave de la explicación de la conducta moral, se cae entonces en el psicologismo ético, es decir en la tendencia a reducir lo moral a lo psíquico y a considerar la Ética como un simple capítulo de la Psicología.”

En la realidad social, la Ética y la moral, son componentes consustanciales de la identidad y cultura nacional, así como de las concepciones teóricas y prácticas que de la educación y del ser humano, han tenido el pensamiento de avanzada y en particular los educadores, en las diferentes épocas históricas.

La moral y los valores, trascienden la esfera de lo emocional y afectivo, para calar más hondo, en la esfera ideológica, solo en su estrecha unidad, lo psicológico y lo ideológico, como componentes de la conciencia humana y de los individuos en su organicidad, pueden generar actitudes de comprensión de los hechos y fenómenos(lo cognitivo), de motivación, sentimiento y significación (en lo afectivo volitivo) y de compromiso ante las exigencias prácticas de nuestra sociedad y la época (en lo ideológico, en la toma de conciencia, en la autoconciencia, que se concreta en las actitudes, modos de actuación y lo valorativo en la autonomía moral de la personalidad.

“El pueblo feliz es el que tenga mejor educado a sus hijos, en la instrucción del pensamiento, y en la dirección de los sentimientos. Un pueblo instruido ama el trabajo y sabe sacar provecho de él. Un pueblo virtuoso vivirá más feliz y más rico que otro lleno de vicios, y se defenderá mejor de todo ataque” **José Martí.**

La Ética, nos aporta los conocimientos generales y específicos acerca de la moral, como un complejo fenómeno social que forma una parte importante de la vida espiritual e ideológica de la escuela en su funcionamiento orgánico, incluyendo a la familia y a la comunidad; así como que la moral es también una parte esencial del mundo interior, subjetivo, de las personas, de sus relaciones, de su comunicación y su trato, así como de su comportamiento, las que como sujetos activos intervienen en el proceso educativo desde diferentes posiciones y roles, pero que confluyen en ese contexto de la escuela y conforman una compleja y contradictoria red de relaciones humanas, individuales y colectivas desde el alumno y su colectivo, el profesor y su claustro, la familia, trabajadores de la escuela o la comunidad, entre otros.

Lo antes señalado apunta a la manifestación de una relación particular de la moral de la sociedad con la escuela, como parte del ambiente escolar y del proceso educativo cuando de forma intencional se dirige el proceso de educación moral de los alumnos y de la ética y moral de la profesión del maestro.

El plano axiológico desde la ética, nos revela que no podemos concebir la esfera de la moral sin tener en cuenta la manifestación de los valores morales, asociados a los restantes valores de las diferentes expresiones ideológicas de las personas en consonancia con el contexto social, dentro de los cuales los valores morales son la base constitutiva de los sistemas y escalas de valores universales y personales, nos referimos a los valores políticos, patrióticos, cívicos, jurídicos, estéticos, científicos, medioambientales, familiares, religiosos, entre otros, los que están íntimamente vinculados en un sistema objetivo en el plano social, así como en los valores instituidos (plano subjetivo, valores que responden a los intereses e ideología determinadas), en la escuela como institución para la educación de los estudiantes, de los profesores, trabajadores de apoyo, la familia, etc. y en particular sus expresiones en las escalas de valores individuales (plano subjetivo, mundo interior de los individuos), las jerarquías y preferencias de unos u otros valores por cada persona, el grupo de estudiantes o el colectivo pedagógico del centro.

Todo lo cual se pone de manifiesto en las actuaciones, relaciones, comunicaciones, sentimientos, trato, entre otros. En este plano se relacionan estrechamente los componentes psicológico, sociológico e ideológico en los valores y esfera moral de la personalidad en su configuración compleja y dinámica de la autorregulación o

autodeterminación, expresado en su forma de ser, cualidades que distinguen el comportamiento.

Seguridad

- ✓ Libertad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Criticidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Trabajo

Trascendencias

- ✓ Amor
- ✓ Servicio
- ✓ Compromiso
- ✓ Esfuerzo
- ✓ Espiritualidad
- ✓ Interioridad

Autonomía

- ✓ Dignidad
- ✓ Creatividad
- ✓ Respeto
- ✓ Autoestima
- ✓ Sencillez

Apertura

- ✓ Solidaridad
- ✓ Servicio
- ✓ Amistad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Dialogo

Afectivo proyectivo

- ✓ Identidad
- ✓ Aceptación
- ✓ Autoestima
- ✓ Liderazgo
- ✓ Productividad
- ✓ Competente

✓ Laboriosidad.

Los valores hacen referencia a la formación del individuo frente al saber – hacer y actuar dentro de un contexto determinado sin importar sus dificultades intelectuales o de otro tipo.

Que demuestre seguridad, confianza y deseo de superación en lo que hace. Para lograr esto se debe comenzar por afectar en forma positiva las representaciones internas que va haciendo un niño (a) de su realidad, aún en las peores circunstancias en que puede vivir. Es pues un reto para los docentes de esta institución formar personas con actitudes coherentes amantes de la vida, con ideas, sentimiento y propuestas que dignifiquen al SER HUMANO.

El siguiente programa tiene por finalidad implementar talleres con temas que ayuden a mejorar la convivencia entre los trabajadores la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria, se aplicó un cuestionario de 30 preguntas referida a:

1. Estructura

Percepción que tienen los miembros de la organización sobre las reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos para su desempeño laboral.

2. Responsabilidad

Percepción de los miembros de la organización sobre su autonomía en la toma de decisiones en el trabajo.

3. Recompensa

Apreciación de los miembros sobre las recompensas recibidas por el buen desempeño.

4. Desafío

Expectativas que tienen miembros de la organización sobre determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.

5. Relaciones

Ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones interpersonales entre pares, jefes y subordinados, dentro y fuera de la organización.

6. Cooperación

Aspiración de los miembros de la organización sobre el espíritu de ayuda de parte de los directivos y empleados.

7. Estándares

Miembros de la organización perciben los estándares que se han fijado en la organización.

8. conflicto

Directivos y trabajadores piden diferentes opiniones; con el deseo de que los problemas salgan.

9. Identidad

Sentimiento de pertenencia a la Institución y ser un miembro valioso del equipo de trabajo.

Encontrándose mayor incidencia en destrezas sociales, destrezas de comunicación y destreza de límites trabajadores de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria . Se propuso diversos temas relacionados con el problema encontrado de acuerdo al nivel de importancia ya que estas conductas son perjudiciales e inadecuadas que merman el rendimiento óptimo de los trabajadores frenando el normal avance de la institución.

Objetivos

Diseñar un programa de relaciones interpersonales para mejorar el clima institucional del personal del centro educativo n° 1107 Javier Prado del distrito de La Victoria - Lima UGEL 03 – Lima Cercado 2012. A través de los talleres los trabajadores; de tal manera mejoraren las relaciones interpersonales y reviertan la limitada gestión del potencial humano, y pueda gestionar tener iniciativa, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a los grupos o equipos de trabajo; de tal modo se cumplan las funciones y los objetivos institucionales.

CONCLUSIONES.

1. El personal de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria - Lima, manifiesto desigualdad a la hora dar propuestas y de tomar decisiones para realizar trabajos, debido a que no se consideran sus observaciones y sugerencias, la participación en la toma de decisiones es escasa, debido a que existe divisionismo, vergüenza para opinar debido a las burlas y la falta de respeto entre todo los integrantes de la institución, observándose una imagen organizacional deteriorada, lo cual hace imposible el logro de metas institucionales.
2. Expresan los trabajadores de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria - Lima, que la comunicación bidireccional es tardía e incompleta la información no fluye libremente es controlado por algunos que entorpecen el trabajo de los equipos, la comunicación debe circular en beneficio se los empleados para que realicen las labores con la información oportuna sobre los cambios y decisiones tomados en la administración, lo que ayudara a lograr superar las dificultades existentes.
3. En el proceso de socialización existe una marcada desafiliación hacia la institución y entre los compañeros de trabajo, para el adecuado proceso incide negativamente las relaciones interpersonales, así como también la aceptación y adaptación en la formación de grupos de los trabajadores de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria - UGEL 03 – Lima - Cercado.
4. La falta de liderazgo del director no le ha permitido dirigir adecuadamente la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de La Victoria - Lima, debido a carecer del perfil para el cargo de director no se ha permitido ser comunicativo cambiar de actitud de acuerdo a la situación que se presente.

RECOMENDACIONES.

- 1. Propiciar el mejoramiento del proceso comunicativo**, a través de talleres donde se focalice dicho problema, propiciar reuniones especiales con todos los miembros de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria - Lima, para implementar los canales adecuados para que pueda fluir la información clara y precisa sobre los aspectos que ayude el desarrollo del trabajo óptimo y mejore la imagen institucional.
- 7. El director debe propiciar la integración del personal** de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria - Lima, para mejoren y permita realizar el trabajo con mayor interés, evitar las futuras interferencias laborales, malos entendidos que refuerzan las inadecuadas relaciones interpersonales y crear un ambiente donde exista unión, armonía y coordinación entre los trabajadores de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria - Lima
- 8. Aclarar metas y objetivos de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria - Lima** a través del ejercicio del liderazgo oportuno y justo de parte del director y los coordinadores de equipo mejorara el clima institucional, **aclarar continuamente las metas y objetivos que se tienen planteado** que es la razón por lo cual los miembros de la organización son necesarios e importantes para la misma.
- 9. Orientar y mejorar los valores** en los trabajadores de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria - Lima Es necesario que los trabajadores en general liderado por el director, **se orienten a mejorar y ampliar valores personales e institucionales**, tomando en cuenta que en las normas se encuentran implícitas los valores, que son muy importantes para el adecuado y justo desempeño de las relaciones interpersonales.

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

- Bermejo, J.* El trabajo en equipo: vivir creativamente el conflicto. Madrid, Centro de Humanización de la Salud, 2009.
- Castellano Simons, Beatriz y Otros.* El Aprendizaje Desarrollador. ISPEJV, 2001.
- Castro Ruiz, Fidel.* Intervenciones en el grupo del Programa de los “100 Valientes” agosto 2001 – abril 2002.
- Chacón Arteaga, Nancy.* Dimensión Ética de la Educación Cubana Editorial Pueblo y Educación, Habana 2006.
- Covey, S.* El factor confianza. El valor que lo cambia todo. Barcelona, Paidós, 2007.
- Estanquero, A.* Principios de comunicación interpersonal: para saber tratar con las personas. Madrid, Narcea, 2006.
- Formación del Profesorado.* Revista Interuniversitaria, No.35 Zaragoza, España 1999.
- Fukuyama, F.* Confianza (trust). Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad. Buenos Aires. Editorial Atlántida, 1996.
- Hughes, M. Y Bradford, J.* The emotionally intelligent team. San Francisco, Jossey-Bass, 2007.
- ISPEJV.* Enseñanza y Aprendizaje Desarrollador, colectivo de autores Centro de Estudios Educativos, la Habana, 2000.
- ICCP.* Aprendizaje desarrollador en el contexto de la escuela. M. Silvestre y otros Edit. Pueblo y Educación la Habana 1999.
- Mapcal.* Gestión eficaz del trabajo en equipo. Madrid, Editorial Díaz de Santos, 1998.
- Miranda Lena, Teresita.* Resultados del Proyecto de Diseño Curricular en la formación de los licenciados en educación. ISPEJV 2001.
- Litwin, G; Stringer, R.* (1968) Motivación y clima organizacional, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- Perera, Fernando.* La interdisciplinariedad en la formación de profesores. Tesis doctoral, ISPEJV, 2000.
- Promet,* Formación de Valores Morales., Edit. Academia, La Habana 1999.
- Promet,* Moralidad Histórica, Valores y Juventud. Ediciones Acuario, La Habana 2000.
- Promet,* Resultados del Proyecto de Ética y Profesionalidad Pedagógica en la formación humanista de los Licenciados en Educación. ISPEJV 2000.

- Rojas Arce, Carlos.** Resultados del proyecto de investigación sobre El cambio educativo en la Secundaria Básica. ISPEJV 2001 – 2004
- Ulloa Jiménez, Hilda.** Educación Moral. Edit. Ciencias Sociales, La Habana 1988.
auténtico., Universidad de Puerto Rico, 2000.
- Unesco.** Educación Secundaria y desarrollo humano. 2002
- Unesco.** Qué Educación Secundaria para el S.XXI, UNESCO 2002-Resultados de los proyectos de la Cátedra de Ética en Colección de multimedia.
- Verderber, R.** Comunicación oral efectiva. México, International Thomson Eds, 2000.
- Villarini, Ángel.** El currículo orientado al desarrollo humano integral y al aprendizaje

ANEXOS

Anexo N° 01: Acta de sustentación



Ministerio de Educación
Escuela No. 12
05 FEB 2014
Abg. Mario Díaz...
Asesor de la Facultad de Postgrado
Proyecto de Investigación y Experiencias en
Derechos de Corresponsabilidad

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS 051

Siendo las 14:00 horas del día sábado 22 de noviembre del año Dos Mil
Catorce, en la Sala de Sustentaciones de la Escuela de Postgrado de la
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del
jurado, designados mediante Resolución N° 3779-2013-EPG de fecha
07 noviembre 2014, conformado por:

- Dra. Julia Liza Gonzales PRESIDENTE (A)
- Dra. Jerome Sebastian Elias SECRETARIO (A)
- Dra. Luz Aguirre Moreno VOCAL
- M.Sc. Victoria Lora Vargas ASESOR (A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Programa de Relaciones
Interpersonales para mejorar el clima institucional de la
Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito
de La Victoria - Lima

presentado por el (la) tesista Yulisa Trejo Colmenares
sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 4816-2014-EPG de fecha
18 noviembre 2014

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico y después de la sustentación,
los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas
correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo
76 puntos que equivale al calificativo de Bueno

En consecuencia el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de
Maestría en Ciencias de la Educación con mención en
Estrategia Educativa Estratégica

Siendo las 15:00 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico,
firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

ASESOR

Anexo N° 02: Recibo de Turnitin

Anexo N° 03: Porcentaje de Turnitin

Anexo N° 04: Taller Vivencial sobre: Relaciones Humanas - Duración: 100

1.Taller vivencial sobre: Relaciones humanas Duración: 100 horas	
Descripción	<p>La propuesta de transformación apunta a desarrollar competencias que preparen a los docentes para comprender el conjunto de interacciones de los seres humanos y transformar el mundo en que viven. Las Relaciones Humanas enfatizan el conocimiento de la interacción en el grupo social y cuando estas interacciones ocurren en el ámbito de una organización productiva se conoce con el nombre de Relaciones Humanas o relaciones interpersonales.</p> <p>También aportan elementos que contribuyen a la comprensión de la realidad social en la que está inmersa la comunidad en la que actúan.</p>
Objetivo general	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar los estímulos y motivaciones que integran la conducta humana y desencadenan un comportamiento dado. Indagar y producir soluciones en su ejercicio profesional e Identifiquen los distintos enfoques existentes en el mundo laboral.
Objetivo específico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocer y comprender el objeto de estudio de las Relaciones Humanas, sus métodos y técnicas de investigación. ✓ Interpretar y evaluar información sobre las ideas propias y las construidas por otros autores referidos a la disciplina. ✓ Interpretar las relaciones multidimensionales de los procesos sociales y el comportamiento humano. ✓ Comunicar conocimientos y puntos de vista sobre la organización social. ✓ Identificar a los distintos usuarios que interactúan en el escenario productivo ✓ Desarrollar la comunicación en el mundo del trabajo ✓ Reconocer posibles problemas sociales desde la visión de la disciplina. ✓ “Negociar” entendiendo la posibilidad de intercambiar promesas y contraer compromisos orientados a resolver las diferencias logrando un acuerdo para un beneficio mutuo.
Contenidos	<p>1 <u>Relaciones Interpersonales.</u></p> <p>1.1 Concepto y evolución de las Relaciones Humanas, disciplinas que intervienen.</p> <p>1.2 Campo de acción de las Relaciones Humanas.</p>

<p>1.3 La importancia de las Relaciones Humanas en las organizaciones sociales.</p> <p>2. <u>Comportamiento Humano</u></p> <p>2.1 Comportamiento y conducta humana (cooperación, rivalidad, solidaridad, competencia, integración, entre otras)</p> <p>2.2 Estímulos y motivaciones que actúan en el comportamiento</p> <p>2.3 Diferentes teorías que estudian la naturaleza de las necesidades humanas</p> <p>2.4 Frustración. Naturaleza, síntomas, consecuencias y enfoques de resolución. (psicológicos y sociales).</p> <p>3. <u>Enfoque psicosociológico de las instituciones</u></p> <p>3.1 Las organizaciones: concepto y estructuras institucionales.</p> <p>3.2 Evolución del pensamiento organizacional: Frederick Taylor y Elton Mayo</p> <p>3.3 La organización como un sistema socio técnico. La interacción entre la organización, sus integrantes, la sociedad y la tecnología.</p> <p>3.4 Conflictos organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Resistencia al cambio y resolución✓ Diferentes formas de organización del trabajo✓ Autovaloración versus valoración social✓ Organización formal e informal <p>4. <u>Grupos</u></p> <p>4.1 Características de los grupos en las organizaciones</p> <p>4.2 Grupos formales e informales.</p> <p>4.3 Desempeño del grupo. Normas y cohesión.</p> <p>4.4 Grupos de pertenencia y grupos de referencia.</p> <p>4.5 Círculos de calidad.</p> <p>5. <u>Comunicación</u></p> <p>5.1 El proceso de comunicación, tipos de comunicación y evolución.</p> <p>5.2 Barreras de la comunicación</p> <p>5.3 Redes de comunicación</p> <p>5.4 Significado de la comunicación en las organizaciones y el trabajo.</p> <p>5.5 Canales. Medios y técnicas de comunicación</p> <p>5.6 diseño y planificación de la comunicación en el mundo del trabajo.</p> <p>6. <u>Imagen Institucional</u></p> <p>6.1 La institución como unidad de servicio</p>

	<p>6.2 Auto y Hetero-Imagen. Imagen pública</p> <p>6.3 Planificación de las acciones en relación con la imagen que representa el docente.</p> <p>7. <u>Usuarios del Servicio</u></p> <p>7.1 Nociones básicas que integran el concepto de servicio</p> <p>7.2 Conocimiento del rol que juega la opinión de los usuarios del servicio en la organización.</p> <p>7.3 Relación entre el servicio prestado y la comunicación entre los integrantes de la organización.</p> <p>8. <u>Ética profesional</u></p> <p>8.1 Perfil del profesional. Vocación, formación y trabajo.</p> <p>8.2 Los medios de comunicación y de información.</p> <p>8.3 La publicidad, la propaganda y el marketing.</p>
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración de los temas y aspectos más relevantes a los efectos del problema planteado. • Planteo y elaboración de soluciones • Análisis de las posibilidades de abordajes • Planteo de la accesibilidad de la información • Recolección de información a través de diferentes fuentes. • Análisis de la información y los datos • Planteo de conclusiones y elaboración de informes • Comunicación de los resultados. • Integración a equipos de trabajo en el desarrollo de la investigación
Producto	<p>✓ Identifican y hacen un listado de los estímulos y motivaciones que integran la conducta humana y desencadenan conductas y actitudes determinadas.</p>

Anexo N° 05: Taller Vivencial sobre: Habilidades Interpersonales para el Trabajo en Equipo en la Intervención Social - Duración: 100 Horas.

2.Taller vivencial sobre: Habilidades interpersonales para el trabajo en equipo en la intervención social Duración: 100 horas	
Descripción	<p>Este curso se propone trabajar algunas habilidades interpersonales relevantes para lograr la conformación y funcionamiento de equipos de trabajo efectivos en el marco de procesos de intervención social orientados a resultados. Se trata de habilidades interpersonales que también pueden ser aplicadas a la intervención con diversos sujetos sociales. El curso busca que los estudiantes detecten sus habilidades interpersonales y se propongan desarrollarlas, comprendiendo la relevancia que tienen para el desarrollo de los equipos de trabajo dentro de la institución y alcanzar intervenciones sociales efectivas. Las habilidades comunicativas efectivas y el desarrollo de la confianza interpersonal constituirán los principales focos del curso.</p>
Objetivo general	<p>1. Comprender las relaciones que se producen de acuerdo a las habilidades interpersonales, los equipos de trabajo que se forman y las intervenciones sociales efectivas.</p>
Objetivo específico	<p>1. Aplicar estrategias para el desarrollo de la confianza en las relaciones interpersonales entre los integrantes de los equipos de trabajo en un proceso de intervención social</p> <p>2.. Utilizar herramientas comunicacionales que permitan fortalecer la efectividad de los equipos de trabajo y de la intervención social.</p>
Contenidos	<p>1. La relación entre equipos de trabajo y efectividad de la intervención social.</p> <p>1.1. Aproximaciones conceptuales al trabajo en equipo.</p> <p>1.2. Tipos de equipos de trabajo y características.</p> <p>1.3. El trabajo en equipo en y con los sujetos de intervención.</p> <p>1.4. Rol de los trabajadores sociales en equipos de trabajo.</p> <p>1.5. Habilidades interpersonales para el trabajo en equipo.</p> <p>2. Las funciones de la confianza interpersonal.</p> <p>2.1. Confianza como mecanismo de reducción de complejidad.</p> <p>2.2. Confianza y reducción de costos de transacción.</p>

	<p>2.3. Confianza como lubricante de las relaciones y como facilitador de la cooperación.</p> <p>2.4. Definiciones y dimensiones de la confianza interpersonal.</p> <p>2.5. Las relaciones entre confianza interpersonal y efectividad de los equipos.</p> <p>3. Comunicación efectiva y asertividad en las intervenciones sociales.</p> <p>3.1. Resolución de conflictos en los equipos de trabajo.</p> <p>3.2. Estrategias de expresión oral y escrita.</p> <p>3.3. Efectos de la comunicación verbal y no verbal.</p> <p>3.4. La escucha activa</p>
Estrategias	<p>Exposición de la docente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejercicios de reflexión individual y grupal. - Exposiciones grupales. - Dinámicas grupales. - Aplicación de cuestionarios de auto evaluación. <p>La asistencia del participante al curso es fundamental para el logro de los aprendizajes esperados. No obstante, los participantes podrán tener dos inasistencias sin justificación durante la duración del curso. En el caso en que se produjeran más inasistencias, deberá justificar de acuerdo a procedimiento establecido.</p>
Producto	<p>✓ Identifica las habilidades interpersonales que posee los cuales puede potenciar y utilizar como fortaleza para poder lograr una relación interpersonal asertiva y efectiva.</p>

Anexo N° 06: Taller Vivencial sobre: Curso de Liderazgo, Motivación y Trabajo en Equipo -Duración: 8 Horas

3.Taller vivencial sobre: Curso de liderazgo, motivación y trabajo en equipo Duración: 8 horas	
Fundamentación	<p>Este curso nace de la necesidad de potenciar las habilidades de liderazgo, comunicación y motivación de quienes tienen a cargo equipos de trabajo o de alguna manera tienen incidencia e influencia en grupos de personas.</p> <p>Beneficios de este curso de liderazgo y trabajo en equipo</p> <p>Se realizará un análisis del clima laboral donde se abordarán y evaluarán aspectos tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación al interior de la empresa 2. Competencia de las jefaturas y gerencias 3. Competencia y credibilidad de las jefaturas 4. Apoyo y colaboración de las jefaturas y gerencias para con el equipo de trabajo 5. Respeto, equidad e igualdad de trato de las jefaturas para con los miembros del equipo 6. Percepción de orgullo de pertenecer a una empresa 7. Sentido de equipo y camaradería
Objetivos	Potenciar las habilidades directivas y comunicacionales del grupo involucrado.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar las habilidades de Liderazgo. • Entender la importancia de la motivación en la gestión del recurso humano. • Conocer y aplicar diversos tipos de motivación. • Mejorar la conducta asertiva para una comunicación eficaz. • Administrar el tiempo de manera eficiente. • Conocer técnicas para el manejo de conflictos.
Contenidos	<p>1. Desarrollo de Liderazgo para un trabajo efectivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepto y Componentes de liderazgo • Liderazgo como una función dentro de la empresa. <p>2. Comunicación y Lenguaje herramientas del líder</p>

- ¿Qué es comunicación?
- Importancia de la comunicación en las Organizaciones.
- El proceso de comunicación.
- Barreras que limitan la comunicación.
- Técnicas para tener una comunicación efectiva.

3. Desarrollo de la capacidad de escucha del líder

- Aprender a Escuchar.
- Claves para escuchar con efectividad.
- Detectar la inquietud.
- Escucha Efectiva.
- Escucha Activa.
- Escucha empática.
- Escucha Generativa

4. La forma de expresarse de un líder

- Afirmaciones y Declaraciones.
- Declaraciones Personales Fundamentales.
- Juicios Vs. Opiniones.
- Pedidos, Propuestas y Ofertas. Promesas.
- La creación de confianza como resultado del cumplimiento de promesas.
- Queja Vs. Reclamo.

5. Técnicas de motivación del líder a su equipo

- Concepto e Importancia de la motivación en la gestión individual.
- Tipos de motivación.
- Factores específicos de la motivación en la empresa.

6. Manejo efectivo de las Relaciones Humanas en el equipo de trabajo

- Relación individuo-sociedad
- Importancia de manejar las relaciones humanas.

7. El asertividad como herramienta de comunicación para el liderazgo

- ¿Cómo es una persona asertiva?
- Componentes de una conducta asertiva para una comunicación eficaz.
- La personalidad y su influencia en la conducta asertiva.
- La comunicación efectiva.

	<p>8. La administración del tiempo para mejorar la eficiencia del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Claves para hacer rendir el tiempo. • Secreto de la energía en el desempeño individual. • Concentración y su importancia en la gestión laboral. • Métodos de trabajo. • Consejos en la administración del tiempo. <p>9. El manejo de conflictos para una gestión efectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se define un conflicto? • Importancia de eliminar los conflictos • Conflictos y su interpretación positiva o negativa. • ¿Cómo evitar y detectar los conflictos al interior de la empresa? • Beneficio de administrar los conflictos. • Técnicas para la administración de conflictos.
<p>Estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición de la docente. - Ejercicios de reflexión individual y grupal. - Exposiciones grupales. - Dinámicas grupales. - Aplicación de cuestionarios de auto evaluación
<p>Producto</p>	<p>✓ Compromiso para potenciar sus habilidades comunicacionales para mejorar el clima institucional de la institucional del personal del centro educativo N° 1107 Javier Prado del distrito de La Victoria - Lima UGEL 03 – Lima Cercado.</p>

Anexo N° 07: Taller Vivencial sobre: Comunicación y Relaciones Interpersonales
 - Duración: 8 Horas

5. Taller vivencial sobre: Comunicación y relaciones interpersonales Duración: 8 horas	
Objetivos	Lograr que los participantes programen líneas de acción para un crecimiento y desarrollo personal; así como también, mejorar las comunicaciones interpersonales a través de ejercicios y dinámica grupal; aplicar los principios administrativos para formar y conducir equipos de trabajo ejerciendo un rol de líder, y aumentar la satisfacción laboral de sí mismo y la de su grupo de trabajo a través de una comunicación más directa.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los problemas de comunicación más frecuentes en las relaciones interpersonales. Identificar estilos ineficaces de comunicación y reconocerlos en sí mismos. • Aplicar la asertividad en situaciones laborales. • Utilizar herramientas de comunicación que les permitan hacer frente a la manipulación y lograr interacciones eficaces con personas difíciles. • Aprender a enfrentarse constructivamente ante la crítica y los propios errores. • Conocer y aplicar técnicas para comunicar eficazmente las propias ideas y opiniones, y obtener acuerdos satisfactorios.
Contenidos	<p>1. Detección de necesidades comunicacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la Organización - Priorización de las necesidades - Solución a los Conflictos <p>2. Elementos comunicacionales efectivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de Comunicación - Comunicación verbal y escrita - Barreras Comunicacionales <p>3. Comunicación asertiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo Teórico - Desarrollo y Ejecución de Técnicas Asertivas

	<p>4. Comunicación Efectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de Comunicación en el Trabajo - Barreras comunicacionales <p>5. Comunicación Verbal Y No Verbal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer y desarrollar técnicas de expresión adecuadas en ambas áreas - Ejecuciones prácticas <p>6. Prácticas para trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actitud, Conducta y Comunicación - El grupo como factor de Creatividad - Compromiso y Participación - Solución de Conflictos Grupales - Barreras Comunicacionales.
<p>Estrategia</p>	<p>El proceso de enseñanza – aprendizaje se desarrollará enfatizando la metodología experiencial, a través de la ejecución de actividades inherentes al proceso investigativo, así como también en un ambiente permisivo y protectorio en el cual se estimula la motivación, creatividad y responsabilidad, se ofrecerán oportunidades a los participantes para vivenciar sus propias experiencias; observar y analizar sus conductas y cómo influyen en los demás miembros del grupo.</p>
<p>Producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los problemas de comunicación más frecuentes en las relaciones interpersonales.

Anexo N° 08: Taller Vivencial sobre: Habilidades Interpersonales y Técnicas de Comunicación - Duración: 8 horas

6. Taller vivencial sobre: Habilidades interpersonales y técnicas de comunicación Duración: 8 horas	
Fundamentación	Este curso está orientado a entregar las herramientas para mejorar las habilidades sociales logrando relaciones interpersonales más provechosas y constructivas en los diferentes ámbitos de la vida.
Objetivos	Utilizar herramientas de comunicación que les permitan hacer frente a la manipulación y lograr interacciones eficaces con personas difíciles.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los problemas de comunicación más frecuentes en las relaciones interpersonales. • Identificar estilos ineficaces de comunicación y reconocerlos en sí mismos. • Aplicar la asertividad en situaciones laborales. • Aprender a enfrentarse constructivamente ante la crítica y los propios errores. • Conocer y aplicar técnicas para comunicar eficazmente las propias ideas y opiniones, y obtener acuerdos satisfactorios.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación: importancia y alcances en el trabajo y en la vida personal. • Estilos básicos de comunicación y sus consecuencias en el trabajo: pasivo, agresivo, indirecto. • Asertividad: concepto y alcances. Características de la comunicación asertiva. Utilidad e importancia en el trabajo de equipo. • Herramientas de comunicación para hacer frente a la manipulación y a la agresividad verbal. • Estrategias de comunicación para hacer frente a los errores propios y a la crítica injustificada. • Expresión clara, respetuosa y oportuna de ideas y opiniones. • Acuerdos asertivos: camino a la efectividad. • La asertividad en la práctica: ejercicios filmados con retroalimentación individual.

	<ul style="list-style-type: none"> • La asertividad en la práctica: ejercicios filmados con retroalimentación individual. <p>Contenidos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y comunicación no verbal. • Conversaciones y comunicación eficiente. • Hacer y rechazar peticiones. <p>Contenidos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interpersonal. • Comunicación no verbal. • Conversaciones y comunicación. • Iniciar conversaciones. • Mantener conversaciones. • Finalizar conversaciones. • Habilidades para conservar y comunicarse de forma eficiente. • Hacer peticiones. • Cómo hacer peticiones de forma asertiva. • Cómo ser persuasivos. • Rechazar peticiones.
Estrategia	El curso es teórico experiencial, con énfasis en la práctica. En su ejecución se utilizan las siguientes técnicas: técnicas de feed back con filmación y video; técnicas de relajación; técnicas de imaginación; rol playing y ensayo conductual.
Producto	Identifiquen y utilicen herramientas de comunicación que les permitan hacer frente a personas difíciles.

7. Taller vivencial sobre: Relaciones interpersonales Duración: 20 horas	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distinguir los comportamientos efectivos de los inefectivos en las relaciones interpersonales. ✓ Describir los conflictos en las organizaciones causas consecuencias y cómo manejarlo.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir las relaciones interpersonales. ✓ Cuáles son los procesos fundamentales de las relaciones interpersonales. ✓ Identificar los procesos que impactan las relaciones interpersonales. ✓ Distinguir las características de las relaciones saludables de las no saludables. ✓ Generar habilidades de Conversaciones eficientes. ✓ Identificar las dimensiones del proceso de comunicación. ✓ Identificar los valores y creencias inmersos en su proceso de comunicación tanto a usuarios internos como externos. ✓ Importancia de la información Útil ✓ Aplicar técnicas y herramientas para observar, hablar y escuchar a otros. ✓ Identificar sus canales de representación y los de otras personas. ✓ Identificar los juicios, afirmaciones y declaraciones en sus conversaciones ✓ Identificar la importancia de las emociones y los estados de ánimo en la comunicación ✓ Integrar a nuestra vida hábitos sanos de meditación, reflexión y silencio, que se reflejan en nuestra salud. ✓ Desarrollar relaciones basadas en la confianza y comunicación transparente ✓ Trabajar siempre en función de lograr relaciones ganar/ganar ✓ Aprovechar el poder de las alianzas para fortalecernos ✓ Respetar los espacios individuales de cada quién ✓ Aprender técnicas mentales para usar todo el cerebro que repercuten en nuestra eficiencia y efectividad en nuestras relaciones y en la toma de decisiones. ✓ Involucrarse versus comprometerse

Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relaciones interpersonales ✓ Destrezas para las relaciones interpersonales Características de las destrezas para las relaciones interpersonales ✓ Sociales ✓ Comunicación ✓ Autoconocimiento ✓ Límites Destrezas sociales ✓ Autoimagen positiva y confianza ✓ Asertividad proactivo ✓ Iniciación al contacto ✓ Comienzo de comunicación ✓ Reconocimiento y evasión del peligro ✓ Límites saludables ✓ Comunidad ✓ Apoyo Destrezas para la comunicación ✓ Escuchar activamente ✓ Empatía, apertura, estar presente ✓ Respuesta reflexiva ✓ Revelación ✓ Expresión ✓ Entendimiento del lenguaje corporal ✓ Claridad y honestidad ✓ No asumir ✓ Contenido vs. proceso ✓ Resolución de conflicto ✓ Negociación Destrezas para el autoconocimiento ✓ Autenticidad ✓ Asertividad ✓ Comunicación e integridad ✓ Límites emocionales
-------------------	--

- ✓ Base en la realidad
- ✓ Postergación de la gratificación
- ✓ Distanciamiento

Destrezas para el límite

- ✓ Reconocimiento de valores comunes.
- ✓ Respeto mutuo
- ✓ Escuchar
- ✓ Autenticidad
- ✓ Validación y apoyo
- ✓ Afecto físico y emocional
- ✓ Desarrollo del carácter
- ✓ Sentido de Identidad
- ✓ Límites saludables
- ✓ Adecuar las emociones

Procesos fundamentales en las relaciones interpersonales

- ✓ Percepción
- ✓ Pensamientos
- ✓ Sentimientos
- ✓ Intencionalidad
- ✓ Acción

Procesos fundamentales que impactan las relaciones interpersonales

- ✓ Percepción
- ✓ Pensamientos y Sentimientos
- ✓ Intencionalidad y Objetivos
- ✓ Acción

Características de las relaciones interpersonales saludables

- ✓ Honestidad y Sinceridad
- ✓ Respeto y Afirmación
- ✓ Compasión
- ✓ Comprensión y Sabiduría

Comportamientos en las relaciones interpersonales

Comportamientos Inefectivos

- ✓ Juicio

- ✓ Control
- ✓ Neutralidad
- ✓ Superioridad
- ✓ Certeza

Comportamientos Efectivos

- ✓ Descriptivo
- ✓ Orientado al
- ✓ Problema
- ✓ Empatía
- ✓ Igualdad
- ✓ Provisión

Relaciones interpersonales

Cuando hay una relación interpersonal eficiente se produce lo siguiente:

- ✓ Satisfacción
- ✓ Autenticidad
- ✓ Empatía
- ✓ Compañerismo
- ✓ Efectividad
- ✓ Frustración
- ✓ Ansiedad
- ✓ Enojo
- ✓ Agresividad
- ✓ Actitud negativa
- ✓ Deserción o despido del empleo.

Factores de los cuales dependen las relaciones interpersonales

La duración de la relación depende de varios factores:

- ✓ La cantidad de personas involucradas.
- ✓ El propósito de la relación.
- ✓ El compromiso en la relación.
- ✓ El valor de la relación para cada uno.
- ✓ El nivel de madurez de los individuos.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las necesidades cumplidas. ✓ Los Actos Lingüísticos: Afirmaciones, Declaraciones y Juicios ✓ La Escucha activa y la empatía ✓ Barreras en la Comunicación ✓ Algunos Recursos de PNL aplicados al proceso conversacional ✓ Arquitectura de las conversaciones y la comunicación inteligente ✓ Emociones y Estados de ánimo ✓ El ciclo de una promesa ✓ Lograr un compromiso ✓ La Cuenta Bancaria Emocional ✓ Diseñar situaciones para comunicarse efectivamente / Estrategias
Estrategia	<p>Es un taller muy dinámico, ágil y entretenido, que se desarrolla en una jornada de 8 horas y se basa en la:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de los temas en forma muy participativa ✓ Autodescubrimiento ✓ Ensayar con casos prácticos ✓ Compartir y sacar conclusiones con el grupo
Producto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipos de alto desempeño ✓ Mejores resultados ✓ Prevención de conflictos ✓ Conflictos menos costosos ✓ Mejor ambiente laboral

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACION SECCION DE POSGRADO

TRABAJO DE INVESTIGACION

Aplicación de encuesta

Objetivo

Diseñar, proponer y fundamentar un programa sobre relaciones interpersonales, sustentado en las teorías científicas sobre Relaciones interpersonales, para superar el deficiente Clima Institucional del personal de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria de tal manera se corrija la limitada interacción del potencial humano, para gestionar, tener iniciativa, convocar, promover, incentivar, motivar, participar y evaluar grupos o equipos de trabajo; lo que trae como consecuencia el incumplimiento de funciones y logros de objetivos institucionales.

Muestra:

Aplicación de cuestionario a 45 trabajadores de la de la Institución Educativa N° 1107 Javier Prado del Distrito de la Victoria **Técnica**

Valoración: cada uno de las alternativas equivale a un punto.

Cuestionario sobre liderazgo transformador diseñado por Bass y Riggio (2006)

N°	Preguntas
1.	Son importantes las relaciones laborales dentro del ambiente de la Institución educativa.
2.	Es necesario compartir información con sus compañeros de trabajo.
3.	Prefiere relacionarse con personal del sexo apuesto en el trabajo dentro de la Institución educativa.
4.	Son excelentes las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo de la Institución educativa.
5.	Prefiere usted propiciar el acercamiento con sus compañeros de trabajo.

6.	Son malas las relaciones con sus compañeros de trabajo de la Institución educativa.
7.	Se comunica con mucha frecuencia con el director de la Institución Educativa donde labora.
8.	Existe una buena gestión por parte del director de su Institución Educativa.
9.	Considera al director líder.
10.	Orienta hacia las metas, el director de la Institución educativa.
11.	Considera usted que la toma de decisiones del parte del director de su Institución educativa se realiza en forma asertiva.
12.	La toma de decisiones en la Institución Educativa se realiza en forma grupal.
13.	El estilo de liderazgo implementado en su Institución Educativa ayuda a mantener al grupo unido e incentiva el trabajo armónico.
14.	Debería mejorarse el estilo de liderazgo implementado en la Institución Educativa.
15.	Se informa oportunamente sobre los cambios y decisiones tomadas por el director de la Institución Educativa.
16.	Existe solidaridad por parte de los compañeros de trabajo.
17.	Encuentra receptividad por parte del director de la Institución Educativa, cuando hace un planteamiento.
18.	Es manipulado por parte del director de la Institución Educativa para tomar decisiones sobre planteamientos específicos.
19.	Encuentra interferencia o barreras al momento de dar o recibir información importante sobre aspectos de la Institución Educativa.
20.	Los malos entendidos distorsionan la comunicación entre los compañeros de trabajo en la Institución Educativa.
21.	Los prejuicios e ideologías deterioran las relaciones personales entre los compañeros de trabajo de la Institución Educativa.
22.	Las relaciones interpersonales se deterioran por características de personalidad de los compañeros de trabajo de la Institución Educativa.
23.	Las relaciones personales se deterioran por Instrucciones no claras.
24.	Las diferencias de opiniones deterioran las relaciones personales entre los compañeros de trabajo de la Institución Educativa.
25.	Las tendencias de los procesos sociales que se dan en los equipos de trabajo dentro de la Institución Educativa favorecen la mejora de las relaciones interpersonales.
26.	Algunos integrantes obstaculizan el trabajo en equipo en la Institución Educativa.

27.	Respetar las normas, reglamentos y patrones establecidos en la Institución Educativa.
28.	Son flexibles las normas y reglamentos de la Institución Educativa.
29.	Hay consideración cuando hay emergencias personales de parte de la administración de la Institución Educativa consideración.
30.	Existe solidaridad entre compañeros de trabajo frente a dificultades en la Institución Educativa.
31.	Hay respeto y consideración entre los integrantes de equipo cuando realizan trabajos para la Institución Educativa.