

**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 ESTRATEGIAS DE TRABAJO GRUPAL PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA I.E.S MARÍA AUXILIADORA DE  
PUNO – 2017.**

**TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO  
DE MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN  
EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y  
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

**AUTORA:**

**Bach. ISELA DIANA CAMACHO BORNAS**

**ASESOR:**

**Dra. MIRIAM VALLADOLID MONTENEGRO**

**LAMBAYEQUE - 2019**

“PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO GRUPAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA I.E.S MARÍA AUXILIADORA DE PUNO – 2017.”

PRESENTADA POR:

---

Bach. Isela Diana Camacho Bornas  
AUTORA

---

Dra. Miriam Valladolid Montenegro  
ASESORA

APROBADO POR:

---

M.Sc. EVERT FERNANDEZ  
PRESIDENTE

---

Dr. RAFAEL GARCIA CABALLERO  
SECRETARIO

---

M.Sc. CARLOS VASQUEZ CRISANTO  
VOCAL

2019

## **DEDICATORIA**

Al mejor consejero y maestro en mi vida:  
Dios, por haberme encaminado fortalecido  
y permitido alcanzar mi objetivo  
bendiciendo mis pasos y fortaleciéndome en  
los momentos más críticos.

A mis queridos padres Germán y  
Delmira con todo mi afecto y cariño, por  
el permanente apoyo moral y material  
que me brindaron para la culminación de  
mi Tesis.

Mi gratitud eterna por su sacrificio y  
esfuerzo para formarnos como personas  
de bien.

A mí querida hija Nicole, por  
haberme apoyado moralmente con  
su amor y responsabilidad.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, a la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación y a sus Docentes, por los conocimientos impartidos, durante mi formación en la unidad de posgrado.

A la I.E.S María Auxiliadora - Puno, al Director, Sub Director y Docentes por permitir la realización y concreción de la presente Tesis.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
RESUMEN .....	7
ABSTRACT .....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I.....	18
ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES Y PLANA DIRECTIVA DE LA I.E.S MARÍA AUXILIADORA DE PUNO .....	18
UBICACIÓN .....	18
Contextualización de la Región Puno.....	18
Contextualización de la I. E. “María Auxiliadora” .....	23
EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO. ....	27
CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA. ....	35
METODOLOGÍA.....	35
Tipo de investigación.....	36
Diseño de investigación.....	36
Población y muestra.....	37
Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
Métodos y procedimientos para la recolección de datos .....	38
Análisis estadístico de los datos .....	39
CAPÍTULO II.....	41
MARCO TEÓRICO .....	41
ANTECEDENTES .....	41
BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS.....	43
Teoría del Interaccionismo Simbólico (G. H. Mead). ....	44
Teoría del Liderazgo Transformacional (de Bass y Burns). ....	46
Teoría Estructuralista (Max Weber) .....	47
Programa de estrategias en relaciones interpersonales.....	49
Enfoques específicos sobre relaciones interpersonales según Tourzard – 198. ....	50
BASES CONCEPTUALES.....	52
Las relaciones humanas .....	52
Clima institucional.....	54

Importancia del liderazgo en el éxito de las organizaciones .....	56
Programa.....	57
Estrategia: .....	60
Trabajo en grupo:.....	61
RELACIONES INTERPERSONALES: .....	64
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	67
CAPÍTULO III .....	70
RESULTADOS DE LA PROPUESTA.....	70
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	70
Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario aplicado a los docentes de la I.E.S “María Auxiliadora de Puno”. .....	70
Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada al personal directivo de la I.E.S “María Auxiliadora de Puno”. .....	80
MODELO TEÓRICO.....	84
PROPUESTA .....	85
PRESENTACIÓN .....	85
FUNDAMENTACIÓN .....	85
OBJETIVOS .....	86
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS PROPUESTAS: ASPECTOS PARA LA EJECUCIÓN .....	87
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES .....	99
BIBLIOGRAFÍA .....	100
ANEXOS .....	104

## RESUMEN

La presente Investigación titulada: Programas de Estrategias de Trabajo Grupal para el mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos de la I.E.S María Auxiliadora de Puno, surge como respuesta al problema: El deterioro en las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos de la institución, lo cual afecta el desarrollo en la Gestión Institucional. El objetivo general de esta investigación es elaborar y proponer un programa de Estrategias de Trabajo Grupal, para mejorar las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos. Los métodos empleados fueron el Histórico Lógico, Analítico Sintético, Inductivo-Deductivo, Abstracción -Concreción- Modelación; Dialéctica, el enfoque sistémico complejo-Cuantitativo. Cabe señalar que la tarea educativa no solo involucra la formación cognitiva, procedimental y actitudinal de nuestros educandos sino también a los responsables de la educación en nuestra sociedad con un clima institucional agradable y comprometidos con el logro de los objetivos institucionales, por lo que se propone un programa de Estrategias de Trabajo Grupal para optimizar las Relaciones interpersonales entre Docentes y Directivos en la I.E.S. María Auxiliadora- Puno. La hipótesis es el Programa de estrategias de trabajo grupal, fundamentada en las teorías del Interaccionismo Simbólico de George Mead, Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns y la Teoría Estructuralista de Max Weber mejora las Relaciones Interpersonales y se concluye que el diseño de la propuesta del programa de estrategias de trabajo grupal contribuye al mejoramiento de las relaciones interpersonales entre docentes y directivos de la I.E de Nivel Secundario María Auxiliadora – Puno.

**PALABRAS CLAVE:** Programa de estrategias de trabajo grupal y relaciones interpersonales

## **ABSTRACT**

This research entitled: Group Work Strategies Programs for the improvement of Interpersonal Relationships between Teachers and Directors of the IES María Auxiliadora de Puno, arises as an answer to the problem: The deterioration in Interpersonal Relations between Teachers and Directors of the institution, which affects the development in Institutional Management. The general objective of this research is to elaborate and propose a program of Group Work Strategies, to improve the Interpersonal Relationships between Teachers and Executives. The methods used were the Logical Historical, Synthetic Analytical, Inductive-Deductive, Abstraction -Concretion- Modeling; Dialectic, the complex-Quantitative systemic approach. It should be noted that the educational task not only involves the cognitive, procedural and attitudinal training of our students, but also those responsible for education in our society with a pleasant institutional climate and committed to the achievement of institutional objectives, for which it is proposed a program of Group Work Strategies to optimize the interpersonal relationships between teachers and managers in the IES Mary Help of Christians- Puno. The hypothesis is the Group Work Strategies Program, based on George Mead's Theory of Symbolic Interactionism, Bass and Burns Transformational Leadership Theory and Max Weber's Structuralist Theory improves Interpersonal Relations and it is concluded that the design of the proposal of the program of group work strategies contributes to the improvement of interpersonal relationships between teachers and managers of the Secondary Level Maria Auxiliadora - Puno.

**KEY WORDS:** Program of group work strategies and interpersonal relationships



## INTRODUCCIÓN

Las Relaciones Interpersonales en toda Institución Educativa, juegan un papel importante, porque finalmente repercute en la labor pedagógica, educativa, laboral y sobre todo productividad personal; por lo tanto, Según Ehlermann, Georgina (1997) las Relaciones Interpersonales son la “interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece”. Complementa su concepto afirmando que también “es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean”, el investigador frente a una problemática que atañe a la educación, se ha propuesto desarrollar un trabajo investigativo referente a las Relaciones Interpersonales.

Vivimos en una sociedad en la que tenemos diferentes ideas y características personales, sin embargo, las relaciones humanas nos han permitido a través del tiempo tener un nivel de entendimiento con el que podemos tener una buena comunicación y considerar las diferencias individuales; para poder organizarnos de una mejor manera y por ende disminuir los conflictos, con entendimiento y respeto de las diferencias y puntos de vista de los otros. Los seres humanos nos hemos regido por reglas y normas, sin importar el tiempo, la cultura, la ciudad o el país donde nos encontremos, pues si no mantuviéramos orden, no podríamos convivir de una manera adecuada. A través del tiempo y de diversos cambios sociales hemos podido comprobar y darnos cuenta que una relación humana eficaz se desarrolla manteniendo armonía con los demás y viviendo con aprecio y respeto en grupo y en sociedades.

Las Relaciones Humanas abarca las relaciones interpersonales y el estudio de la conducta del hombre en su vinculación con los demás.

El hombre vive en la sociedad y dicha sociedad, formada por hombres con el constituye su entorno vivo, es decir su ambiente social, ya sea en el ambiente familiar, en los medios escolares, en el trabajo, en todos los ambientes donde el hombre se relaciona.

Para ello debemos conocer acerca de sus características geográficas, históricas de sus instituciones y de su religión mediante investigaciones genéticas, antropológicas, psicológicas, sociológicas, etc.

Con respecto al origen de las Relaciones Humanas en una Organización, podemos decir que este fue un tema que preocupó desde hace tiempo a, los científicos y a los hombres de negocios.

La denominación Relaciones Humanas con el significado de interacción de personas en su lugar de trabajo data del año 1929 con motivo de la organización de una conferencia patrocinada por la asociación Internacional de Relaciones Industriales.

El hombre es por naturaleza un ser sociable que actúa asociado con otros mediante vínculos de muy diversa modalidad y naturaleza

Por el hecho de vivir en sociedad suponemos que la conocemos; pero no es así no prestamos la debida atención entre otras razones por estar acostumbrados a actuar en ella, Obramos socialmente de determinada manera aceptada por la sociedad o el grupo en el que actuamos, pues la sociedad no es un sujeto, no es un ente, es una relación, un conjunto de procesos diferentes. Partimos de la realidad social y entendemos por tal el conjunto resultante de las acciones e interacciones que los individuos agrupados ejercen unos sobre otros. La realidad social, por lo tanto, está formada por un conjunto de hechos que tienen por causa el juego de interacciones que cumplen los hombres dentro del grupo para obtener un fin.

Crisologo, A. (1999) explicando la problemática presente en las dificultades de las relaciones interpersonales en ambientes laborales, indica que el estrés -enfermedad producida por el desgaste-, produce también tensión, agudización de problemas insolubles e incapacidad para hacerles frente. Este problema también ha sido llamado por Barrantes, E. (1998) como el mecanismo natural y “saludable” de defensa del organismo, esto es un indicador que de todas maneras las malas relaciones interpersonales en toda Institución Educativa, Organización o centro laboral, merman la productividad y causan mucho malestar individual y colectivo.

En Europa debido al avance de las tecnologías y la era del conocimiento en los últimos 25 años, se ha hecho análisis con el fin de determinar problemas de Relaciones Interpersonales, que se deben afrontar con la finalidad de lograr resultados óptimos con respecto a la productividad en todos sus aspectos, para esto los gobiernos proponen la

creación y aplicación de diversas estrategias y programas centrados en mejorar las Relaciones Interpersonales y laborales en los trabajadores.

Asociado a ello, tenemos también que el nivel de confianza en el grupo es un parámetro sumamente importante por cuanto "...la construcción de la confianza supone la creación de un clima favorable, en el que el conocimiento y la afirmación dejan paso a un sentimiento de correspondencia", permitiendo de esta manera interactuar con seguridad (Cabanés, L. 2005).

En nuestra realidad sudamericana, no escapa de la problemática encontrada, y definitivamente se han realizado estudios minuciosos que tratan de aportar alternativas de solución, y lo más importante es que abordan el tema desde diferentes perspectivas y ángulos, el nivel de compañerismo en el centro de trabajo es la última pieza del engranaje que nos permite valorar de modo efectivo el nivel de las relaciones interpersonales. Recomiendan los expertos que el individuo debe asumir que "el trabajo no es el centro de la vida", sino que es también importante para el enriquecimiento personal mantener actividades que sean placenteras, tales como una afición concreta o simplemente pasear y charlar con amistades. Es de suma importancia en la vida cotidiana el uso constante de la palabra "compañerismo", pues de ella emanan todos los pensamientos positivos, siendo el primer enlace para fomentar las grandes relaciones (Huaman, O. 2010).

Los problemas de las Relaciones Humanas en las Organizaciones aparecen en todos los niveles jerárquicos, tan solo con diferencias de intensidad, tiempo y protagonistas; algunos se convierten en problemas crónicos, otros en temporales o bien recurrentes, en fin, su característica principal es la variedad.

Las Relaciones Interpersonales son el elemento más importante de la vida de cada uno de nosotros. Es necesario encontrar manera de establecer relaciones interpersonales basadas en la confianza, el respeto y la comprensión mutua. Reconociendo nuestras diferencias y de la misma forma, respetando las necesidades y valores de los demás. La cooperación, la confianza, y el altruismo se encuentran entre las virtudes humanas más elevadas, y estas son a su vez el fundamento de una conducta pro social en el ser humano.

Carrieria, J. (2002), refiere que un recurso con baja capacitación y motivación no será capaz de resolver problemas, tampoco se interesa por el mejoramiento personal y

profesional, es más, la organización no cuenta con trabajadores de calidad. Las malas relaciones laborales en la organización pueden determinar los bajos niveles de productividad y competencia de la empresa, pues si estas relaciones no son óptimas limitan los trabajos en equipo y se generan problemas de desempeño de los empleados reduciendo el nivel de trabajo.

En la actualidad las Instituciones se encuentran sometidas a retos y cambios constantes que exigen un buen desenvolvimiento de todos los actores educativos. En nuestro País es confuso, riesgoso con mucha incertidumbre consecuencia de su entorno interno y externo, como es el caso de las Instituciones educativas que tienen el reto de formar profesionales competitivos por exigencias sociales, empresariales, económicas e institucionales.

Por ello es conveniente que las instituciones educativas cuenten con el establecimiento de un clima institucional que favorezca la calidad educativa de todo su miembro asimismo la experiencia demuestra que un buen clima institucional contribuye notablemente a la eficiencia, porque interviene en un factor fundamental de la gestión: lograr reunir muchas energías para aportar por un beneficio común.

El destino de la región Puno y del País se encuentra en los marcos Institucionales y en cada uno de los servidores que forman parte corporativa, para ello ninguno es menos o sentirse inferior a este reto.

La Investigación titulada: “Programas de Estrategias de Trabajo Grupal para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos se ha generado debido al deterioro en las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos I.E.S. María Auxiliadora de Puno, lo cual afecta el desarrollo en la Gestión Institucional.

La administración educativa se puede concebir como arte técnica y como teoría. Como arte como el conjunto de habilidades para conducir una institución educativa para el logro de sus objetivos, como técnica con métodos y procedimientos e instrumentos para tomar decisiones que permitan una adecuada gestión educativa y como teoría como el conjunto de conocimientos que describen, explican y precisen el proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos, elementos y funciones de una Institución educativa para el logro de sus objetivos.

El clima Institucional tiene importancia decisiva, por lo mismo que las Instituciones educativas son organizaciones que promueven el aprendizaje en forma intencional, es más los agentes educativos que lo conforman, configuran el clima Institucional a partir de sus actividades y comportamientos si se sienten parte de la ,institución , si encuentran sentido a su misión y visión , si sienten confianza en las normas y en la palabra de los otros, si sienten satisfacción laboral y que la suya es importante, si pueden configurar un equipo de trabajo, los logros educativo tendrán mayor relevancia si existe una interacción pedagógica entre docente de áreas curriculares, porque se enriquecerá las experiencias, los conocimientos, las actitudes, pues los resultados el trabajo de grupo tender mejor nivel que un esfuerzo individual en la consecución de los fines de la educación nacional; considerando si se sabe poco, debe aprender, si se sabe mucho hay que enseñar, compartir nuestros conocimientos significara un impulso significativo.

Aprender más, buscar uno mismo más conocimientos, incidiendo en aplicación de los conocimientos, conversar y discutir sobre lo aprendido, estos esfuerzos serán fructíferos, nos dará confianza y permitirá tener éxito en la vida. Es así que el problema en la I.E.S. María Auxiliadora de Puno se evidencia un deterioro en las relaciones interpersonales entre Docentes y Directivos del plantel lo que conlleva una deficiencia, afectando el óptimo desarrollo en la Gestión Institucional 2017.

El problema a investigar es: El deterioro de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos del plantel, lo cual conlleva a una deficiencia en el desempeño laboral, afectando el óptimo desarrollo en la Gestión Institucional.

Nuestra I.E.S. María Auxiliadora De puno, no es ajena a este problema es por ello que proponemos un programa de estrategias de trabajo grupal para optimizar las buenas Relaciones Interpersonales que son fundamentales para que dicha Institución logren sus objetivos a través de las Buenas Relaciones Humanas lograr una atmosfera de comprensión comunicación y el buen trato en forma mutua en beneficio de la Institución.

En tal sentido el objetivo general de esta investigación es elaborar y proponer un programa de Estrategias de Trabajo Grupal, para mejorar las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos.

Los Objetivos específicos son:

- Diagnosticar el nivel del desarrollo de las relaciones interpersonales entre docentes y directivos en la Institución Educativa Secundaria María Auxiliadora - Puno.
- Analizar los factores que influyen en las relaciones interpersonales entre docentes y directivos para mejorar las situaciones de conflicto.
- Explicar las teorías científicas del Interaccionismo Simbólico de G. H. Mead, Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns y la Teoría Estructuralista de Max Weber que fundamentan la propuesta.

El campo de acción de la presente tesis, esta enmarcado dentro del Programa de Estrategias de Trabajo Grupal para Optimizar las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivo de la I.E.S. María Auxiliadora de la ciudad de Puno.

De este enunciado estratégico se derivan los siguientes objetivos:

- a. Análisis crítico de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos.
- b. Fundamentación teórico- conceptual del problema de la Investigación
- c. Presentación de los resultados de la Investigación y la propuesta de solución al problema de Investigación.

Frente al problema se plantea la siguiente Hipótesis: “El Programa de estrategias de trabajo grupal, fundada en teorías científicas del Interaccionismo Simbólico de G. H. Mead, Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns y la Teoría Estructuralista de Max Weber mejora las Relaciones Interpersonales de la I.E.S. María Auxiliadora de la provincia y Región Puno”.

“La metodología es la disciplina de la investigación que tiene como objeto el proceso de investigación” BARRIGA, C. 1997 son elementos teóricos conceptuales y estrategias procedimentales utilizadas que nos permitieron abordar científicamente.

El presente trabajo de Investigación es de tipo Critico Propositivo, alternativo de solución. Donde los métodos utilizados serán los teóricos empíricos, los teóricos tenemos: el Histórico lógico (descripción), el método histórico se utilizó en el primer capítulo de la investigación para saber la historia del objeto.

Los métodos analíticos, sintético se ha empleado en todo el trabajo de la investigación el análisis nos permitió descomponer el objeto en todas sus partes y la síntesis fue para integrar o recomponer lo descompuesto.

El método inductivo deductivo, fue utilizado en este trabajo para ir de lo particular a lo general y de lo general a lo `particular, el método de abstracción y concreción consiste en separar el aspecto principal del objeto y la concreción nos permitió integrarlo en una totalidad, es decir partir de las partes al todo y del todo a las partes,

El método dialéctico nos permitió asumir la concepción del principio de la contradicción como fuente de desarrollo del proceso de la investigación.

La modelación nos permitió la representación del objeto y solución del problema, todos los métodos indicados no son autónomos en lo absoluto sino son interdependientes complementarios, es decir no son autosuficientes porque requieren de otros por otro lado sea utilizado.

Los métodos empíricos de la encuesta, observación etc. con los cuales se han recabado los datos durante el trabajo de campo, para lo cual se ha elaborado y se ha aplicado los instrumentos de recolección de datos fichas diversas.

Finalmente se encuentra las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos

La investigación consta de tres capítulos:

Para facilitar su comprensión el estudio se ha estructurado en tres capítulos:

- El primer capítulo, se propone diagnosticar la problemática de las Relaciones Interpersonales y el clima organizacional entre Docentes y Directivos que se presenta en la I.E.S. María Auxiliadora de Puno, donde presentamos el problema a través de su descripción enunciado, objetivos generales, específicos, justificación, hipótesis y variables
- El segundo capítulo, Se explica los fundamentos teóricos de la investigación, pretendiendo asumir su posición de análisis de los antecedentes, bases teóricas y conceptos básicos referentes al estudio, que permite la concepción de definiciones y terminologías básicas para su comprensión.

- El tercer capítulo comprende el análisis y la interpretación de los resultados de los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados en función a los cuadros estadísticos elaborados. Luego tenemos el Modelo teórico de la propuesta y la descripción del Taller de liderazgo transformacional como estrategia para el éxito gerencial y finalmente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.



# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## **CAPÍTULO I**

# **ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES Y PLANA DIRECTIVA DE LA I.E.S MARÍA AUXILIADORA DE PUNO**

### **1.1. UBICACIÓN**

#### **1.1.1. Contextualización de la Región Puno**

Puno considerada como la Capital Folklórica del Perú y de América, construida a orillas del lago Titicaca “el lago navegable más alto del mundo” “Puno es inmensamente rica en danzas, músicas, costumbres y leyendas. Puno es célebre por lo variado y colorido de su folklore, sin duda el más rico y deslumbrante del continente, cuya máxima expresión es la fiesta de la Virgen de la candelaria, que se realiza en febrero.

### **HISTORIA**

A comienzos del siglo IX, el Altiplano fue escenario del surgimiento de numerosos reinos independientes que batallaban por ganar nuevos territorios. Lo más legendarios fueron los Lupacas y los Collas. Quienes se dedicaban a la agricultura especialmente de tubérculos, y a la ganadería de camélidos. Más adelante a mediados del siglo XV, el imperio incaico llegó para someter estos pueblos y designaron esta zona como el “Collasuyo” o “territorio de los Colla”. A la llegada de los españoles, estas fértiles y ricas tierras, fueron motivo de cruentas guerras, especialmente por su riqueza en oro y plata.

### **UBICACIÓN Y GEOGRAFÍA**

#### **Límites:**

- Norte: Madre de Dios
- Este: Bolivia
- Sur: Tacna y Bolivia.
- Oeste: Cusco, Arequipa y Moquegua.

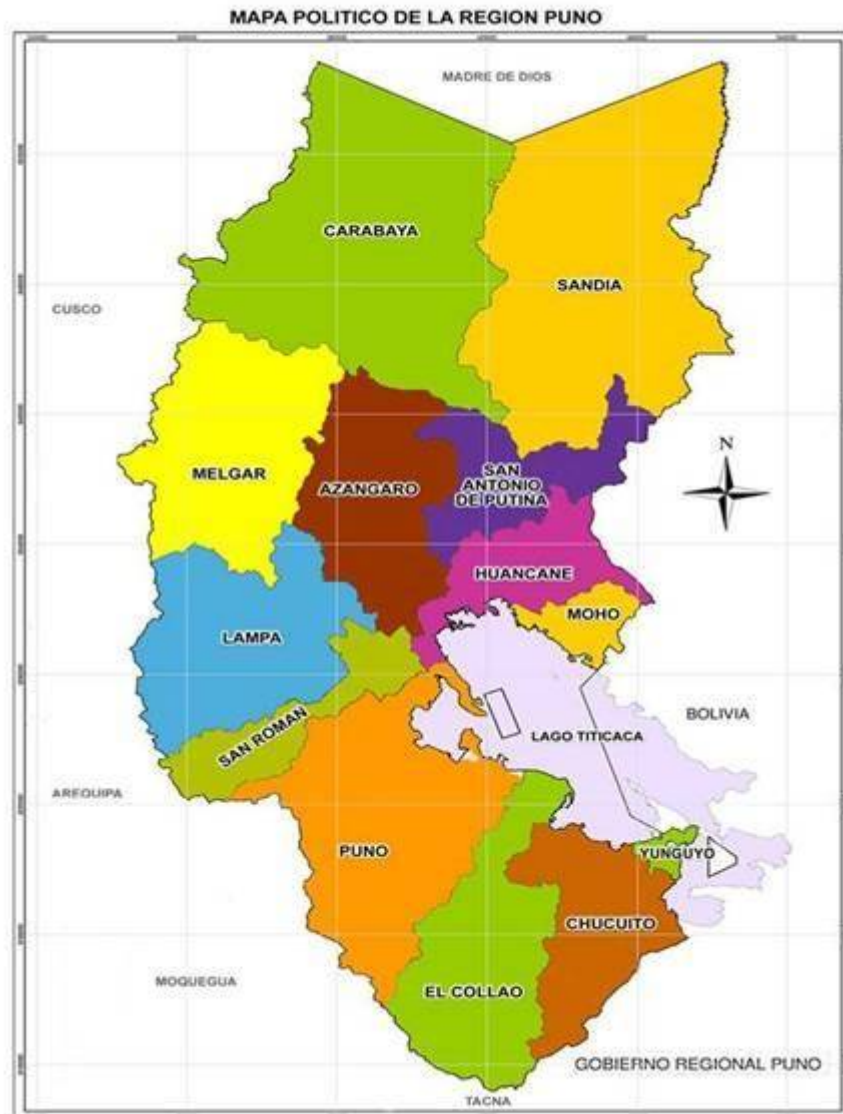
**Clima:**

- Puno es frío, moderadamente lluvioso y con amplitud térmica moderada.
- Fundación Departamental : 26 de abril de 1822
- Capital : Puno
- Congresistas : Cinco
- Superficie : 66997 Km<sup>2</sup>

**Altitud:**

- Mínima : 820 msnm (Lanlacuni bajo)
- Máxima : 4725 msnm (San Antonio de E.)
- Población : 1352523 hab.
- Densidad : 20,19 hab/km<sup>2</sup>
- Gentilicio : Puneño (a)
- Idioma oficial : Español
- Co-oficial : Aymara, quechua sureño.

PROVINCIA	CAPITAL	DISTRITO
Puno	Puno	15
Carabaya	Macusani	10
Chucuito	Juli	07
El Collao	Ilave	05
Huancané	Huancané	08
Lampa	Lampa	10
Melgar	Ayaviri	09
Moho	Moho	04
Azángaro	Azángaro	15
San Antonio de Putina	Putina	05
San Román	Juliaca	04
Sandia	Sandia	09
Yunguyo	Yunguyo	07
13 Provincias	Total Distritos	108



- RÍOS: Suche, Huancané, Ramis, Coata, Ilave, Desaguadero, San Gabán, Inambari, Tambopata, Putina, Ayaviri, Carabaya, Lampa, Verde, Condoroma, Azángaro y Ñuñoa.
- LAGOS: Titicaca (el lago navegable más alto del mundo) Arapa, y Huiñaimarca.
- LAGUNAS: Arapa, Lagunillas, Loriscota, Rinconada, Paranani, Saca Cocha y Umayo.
- ISLAS: En el Lago Titicaca: Amantani, Taquile, Soto, el archipiélago de las islas Chirita, Ustute, Quipata, Chilñata, Suasi, Esteves. En el Lago Huiñaimarca: Sicaya, Lote, Caana, Pataguata, y Yuspique.

- NEVADOS: Viscachani (6.000msnm), Ananea grande (5.830msnm), Ccoyllor Pununa(5743m.s.n.m.), Ananta (5724m.s.n.m.)
- ABRAS: Cruz Laca (a 4.850msnm) y Sipitlaca (a 4.800msnm) en Chucuito; Iscay Cruz (a 4.800msnm) en San Antonio de Putina; Susuyo (a 4.375 msnm) en Carabaya.
- LAGUNAS: Arapa, Lagunillas, Umayo, Loriscita, Paranani y Sacacocha.

### **Economía:**

La actividad agropecuaria es la principal ocupación en la región, pese a las frecuencias heladas, sequias o inundaciones. El trabajo agrícola tiene un carácter estacional, lo que afecta la economía de la población.

Se siembra papa, quinua, cebada, cañihua, oca, y habas. Es el primer productor de ovino y auquénidos y por tanto de lana, en el país es el segundo productor nacional de truchas para exportación. El turismo es una actividad económica importante. Su producción minera es de plata, oro, estaño, uranio y plomo. La central de San Gabán provee energía a la región.

### **Atractivos turísticos:**

- Catedral de Puno, Iglesia San Juan, Maravilla Natural Lago Titicaca, Templo Santiago Apóstol en Lampa, Islas flotantes de Uros, Isla de Taquile, Isla de Amantani, Complejo Arqueológico Kalasaya, Pucara, Sillustani, Mirador Kuntur Wasi, Parque Mirador Puma Uta, Cañón de Tinajani, Arco Deustua, Cerro Huajsapata, Maleco eco turístico Bahía de los Incas, Reserva Nacional del Titicaca, Buque Museo Yavari, La Portada del Sol, Challon, Baños termales San Antonio de Putina.

### **Festividades:**

#### **A. Fiesta Patronal Virgen de la Candelaria**

La Virgen de la Candelaria o “Mamacha Candelaria” es la Patrona de la ciudad de Puno, la Virgen está asociada a la pacha mama (culto a la tierra), el Lago Titicaca, las minas y el trueno; además de simbolizar, la pureza y la fertilidad. En ella convergen y también las

esperanzas de los desvalidos y la tenaz fe de los creyentes. La celebración de la Virgen de la Candelaria de Puno es una celebración que dura 18 días y se presentan más de 200 danzas, en estos días se juntan hombre y mujeres, ancianos, jóvenes y niños que no cesan de bailar para la Virgen agradeciéndole a sí los beneficios y milagros que les permiten seguir viviendo.

### **B. Fiesta de Alacitas y las Cruces / Mayo**

Es una ocasión especial donde los pobladores ofrecen artesanías en miniatura en diversas ferias ubicadas en las calles principales de cada ciudad, simbolizando aquellas cosas que uno desearía tener, como un bus o tener un título profesional, acaso viajar en crucero y conocer el mundo.

### **C. Aniversario de la Fundación de la ciudad De Puno**

Se celebra con manifestaciones cívicas y exhibiciones de danzas por las calles de la ciudad a cargo de los colegiales. El 5 de noviembre se representa la creación del imperio Inca, leyenda según la cual la pareja mítica de Manco Capac y Mama Ocllo salieron del Lago Sagrado en busca de tierras donde fundaron el Imperio.

### **D. Folklore Puneño**

Puno, Capital del Folklore Peruano, demuestra a través de la música y la danza una gran variedad, que constituyen fuente de elogio y admiración de propios y extraños. En el departamento de Puno se conocen alrededor de 300 danzas y bailes típicos.

#### **Danzas Típicas de Puno:**

- |                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| - Carnaval de Arapa       | - Rey Moreno      |
| - Pandilla Puneña         | - Wifala de Asilo |
| - Morenada                | - Caporal Tuntuna |
| - Diablada                | - Llamerada       |
| - Tinkus-Carnaval de Ichu | - Ayarachi        |
| - Waca Waca               | - Capitanes       |
| - Cullawada               | - Casarasiri      |
| - El Ayarachi             | - Cinta Kana      |

- Cutis
- Chalpas
- Choquela
- Chojñas
- Chatra Puli
- Llameritos
- Sukuris
- Carnaval Paratia.

### **Platos Típicos de Puno**

- Chupe de Quinua
- Trucha Frita
- Caldo de Cabeza o Huarjata
- Chairo o Chayro
- Chicharron de Alpaca
- Pesque de QuinuTimpo de Carachi.
- Cancacho
- Sancochadom Puneño o Sajjta
- Huatia o Pachamanca.

#### **1.1.2. Contextualización de la I. E. “María Auxiliadora”**

La Institución Educativa secundaria María Auxiliadora, se encuentra ubicado en el Jr. Manco Cápac N° 146 de la población de Puno fundado por la Congregación Salesiana con resolución de creación N° 1243 el año 1950 y depende de la DRE y UGEL Puno. Tiene una población total de 1200 alumnos de ambos sexos.

Por los años 1937 en el gobierno de del general Benavides por la ley Regional N° 386, el fundo llamado “Quinta Garcés”, destinada para la construcción de una cárcel pública.

El 07 de Julio de 1938 en el gobierno del general Oscar R. Benavides decide cambiar a la construcción de: “Local de la Granja taller Escuela para mujeres indígena del departamento de Puno, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de las niñas enseñándoles labores cotidianas de cultivo del hogar.

En 1963 fue elevada Escuela Normal Superior “María Auxiliadora” por DSN N° 603 del 28 de noviembre de 1963 promulgada por la ley N° 149327 contando con diferentes especialidades en educación secundaria ante la necesidad de las futuras profesoras

realizan sus prácticas profesionales se creó el Colegio de Aplicación “María Auxiliadora” y posteriormente el Jardín de Infancia con el mismo nombre. La labor realizada por las hijas de María Auxiliadora por la niñez y la juventud puneña fue hasta el año de 1974 fecha en que se retiraron de la ciudad de Puno teniendo como última directora a la hermana Religiosa Sor: Yolanda Rivera Nueva y quedando como directora la señora profesora Blanca Siles de Romero durante muchos años solo fue colegio secundario de señoritas y con el pasar de los años se convirtió en colegio mixto en la aplicación de la coeducación.

A partir del año 1995, es elevado a la categoría de complejo Educativo “María Auxiliadora” donde funciona los tres niveles educativos y bajo la Resolución Ministerial N° 0318- 2010 E.D. es considerado como Institución Educativa Emblemática “María Auxiliadora”.

#### **COMUNIDAD DIRECTIVOS, DOCENTES Y PERSONAL QUE LABORA**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>
Alumnos	1200
Directivos	03
Personal Docente nombrado	42
Personal contratado	11
Personal auxiliar	05
Personal administrativo	07
<b>TOTAL</b>	<b>1268</b>

**Fuente:** I.E.S. María Auxiliadora

#### **Estructura académica y administrativa de la I.E.S. María Auxiliadora Puno**

##### **1. Órgano de dirección:**

- 1.1. Dirección
- 1.2. Sub Dirección de Formación General
- 1.3. Sub Dirección de Administración



## **2. Órgano consultivo:**

- 2.1. Consejo Educativo Institucional

## **3. Órganos técnicos pedagógicos**

- 3.1. Coordinación del Área de Matemáticas
- 3.2. Coordinación del Área de Ciencia, Tecnología y Ambiente.
- 3.3. Coordinación del Área de Lenguaje y Comunicación
- 3.4. Coordinación del Área de Ciencias Sociales
- 3.5. Jefe de Laboratorio
- 3.6. Jefe del Departamento de Educación Física
- 3.7. Personal Docente con 24 horas
- 3.8. Auxiliares de Educación.

## **4. Órgano de apoyo**

- 4.1. Secretario I. en número de 1 en el turno tarde
- 4.2. Oficina II. En número de 2 en secundaria de menores
- 4.3. Auxiliar de Laboratorio
- 4.4. Bibliotecario.
- 4.5. Personal de Servicio turno mañana y tarde

## **5. Órgano de coordinación**

- 5.1. Comité De T.O.E.
- 5.2. Comité de Gestión de Recursos Financieros.
- 5.3. Comité de Evaluación del Personal
- 5.4. Comité de Autoevaluación de la Gestión de la Institución educativa
- 5.5. Comité de Defensa Civil
- 5.6. Comité de Aulas de Educandos
- 5.7. Otros Comités.

## **6. Órgano de participación**

- 6.1. Asociación de padres de familia y/o comité de participantes
- 6.2. Comité de presidentes de Comités de padres de familia

6.3. Consejo escolar de Educandos

6.4. Asociación de Ex alumnos.

Como se puede ver en los datos presentados sobre la Estructura Académica y Administrativa de la I.E.S Marie Auxiliadora, hay una burocracia Institucional que aparentemente está bien dada, pero que en muchos casos no siempre dan resultados de calidad que contribuyan al desarrollo del entorno social Educativo, así observamos dificultades como en las Relaciones Interpersonales, falta de comunicación y entendimiento entre los docentes y los directivos.

Las diversas limitaciones y dificultades que atraviesa la I.E.S. María Auxiliadora constituyen obstáculo de su desarrollo interno y repercute en lo externo. Esta Situación problemática es alimentada por la falta de buenas relaciones personales, la comprensión, la buena comunicación, la falta de oportunidades, etc.

En el plano filosófico, actualmente la I.E.S Marie Auxiliadora de Puno se sustenta en la Visión y Misión Institucional.

### **Marco filosófico de la I.E.S María Auxiliadora De Puno**

#### **A. Visión:**

Al 2018 seremos una Institución Educativa con excelencia educativa, promoviendo una educación intercultural, eco-eficiente, formando estudiantes con capacidad crítica, innovadora e investigativa, basados en los principios y filosofía salesiana.

#### **B. Misión:**

Somos una Institución Educativa Secundaria con pensamiento Salesiano formando estudiantes competentes y creativos, comprometidos con la calidad Educativa y eco eficiente.

#### **C. Valores:**

- Identidad
- Responsabilidad
- Amor.

**Fuente:** Plan Estratégico I.E.S. María Auxiliadora Puno

La I.E.S María Auxiliadora en el plano marco filosófico habla de una formación integral y praxis de valores éticos y responsabilidad social, así mismo habla de una educación intercultural formando alumnos con capacidad crítica innovadora y todo ello basados en principios salesianos con identidad y empatía.

Sin embargo, parece que en su mayoría no se ha pasado de la intención pues el incumplimiento en algunas metas es notorio, debido principalmente a la falta de bajas Relaciones Interpersonales, en consecuencia, en la práctica, casi nada está contribuyendo al desarrollo educativo.

Es de conocimiento general que se está pasando por una época de crisis aguda de valores en el mundo acelerado de ciencia y tecnología, principalmente en los países desarrollados, pero se observa el sub desarrollo moral de los desarrollados y en todos los demás.

En consecuencia, se debe desarrollar armónicamente el componente de las Relaciones Interpersonales afectivo y práctico en los docentes y directivos llevando a la práctica la ética profesional, la buena comunicación y desenvolvimiento en las actividades académicas para contribuir a la formación y desarrollo de la Institución Educativa.

## **1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

Se encontraron los siguientes antecedentes:

Dante PADILLA (2005), en su trabajo de Investigación “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego”, concluye entre otros:

“En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de interminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos”.

“Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo.

“Sobre que estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilos se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo del liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto Docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción”.

N. RODRÍGUEZ (2005), en su trabajo de Investigación titulado “El clima Escolar”, en Lima, concluye: “La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas. El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que lo determinan (participación, liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales etc.). El perfeccionamiento y mejora del clima.

Exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características el clima valoradas negativamente”.

F. MARTINS (2004), en su trabajo “Calidad sin Liderazgo”, analizo determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas a nivel medio de la provincia de San Juan Argentina. Población: directores y Profesores. Diseño de investigación: se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevistas, encuestas y cuestionarios de auto evaluación. En sus conclusiones expresa, “que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes”.

J. BENVENUTO, Z. MONGE y M. ZANINI (2005), en su trabajo sobre “La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar”, Venezuela. Metodología: Es un diseño descriptivo. Concluye, “Nuestra afirmación el rol de cada docente influye en la comunicación y en el desempeño escolar del equipo directivo- docente...”.

GONZALES E. (2001), investigación sobre “Necesidades y demandas para un cambio en educación”, tipo de investigación descriptivo explicativo, diseño de investigación descriptivo causal simple arribando a las siguientes conclusiones:

Se constató que el clima organizacional real de las organizaciones educativas según la percepción de los profesores era considerado autoritario.

Los responsables que configuran el mejor o peor clima de trabajo son: la comunicación, motivación, confianza, participación y otros aspectos. Este resultado nos permite reafirmar la orientación de nuestro trabajo de investigación, puesto que nuestro trabajo de investigación conllevara al desarrollo de la institución educativa con una óptima gestión educativa mejorando de esta manera la situación conflictiva, autoritaria en la gestión educativa.

PÉREZ (2004), Maracaibo, investigación sobre el “Análisis organizacional en las instituciones educativas”. El estudio constituye una investigación de carácter descriptivo. El diseño incorpora una estrategia de análisis organizacional que consiste en una revisión ecológica adaptada al medio educativo. La revisión ecológica aborda a la revisión del estado actual y a la revisión del estado deseado, estudio realizado en tres centros educativos del Estado de Lara- Maracaibo.

El clima escolar se percibe como la resultante de la interacción de los diferentes componentes organizativos que está determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales y culturales de la institución.

El clima escolar es una dimensión bien definida de la organización del centro escolar, que se digna de ser analizado, por cuanto es un facilitador obstaculizado de los resultados y logros de la institución.

BUSTAMANTE (2007), investigación sobre “La comunicación interna es una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa”, presentando los siguientes resultados:

Hay necesidad de dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución, proponiendo mejoras del sistema de comunicación.

Esta investigación abre perspectivas para nuevos estudios que enfoquen la comunicación interna, el clima y la cultura organizacional como temas que influyen en una mejor gestión de las organizaciones educativas.

En la investigación se concluye que si hay una comunicación interna adecuada habrá también un clima organizacional satisfactorio, lo cual trasciende en el compromiso con los objetivos de la institución.

En la actualidad los cambios han sido considerables y rápidos, vivimos tiempos donde se hace necesario revertir la situación de crisis de convivencia institucional, cuyas prácticas de gestión se focalicen en la calidad de las interacciones de las personas ya que el trabajo de una institución está centrado en la persona y si algún sector social que se aprecia con su vinculación con el factor humano, es precisamente el sector educativo.

Siendo así la educación peruana, en el marco de actualidad educativa, orienta sus acciones al desarrollo de instituciones educativas autogestionarias con una cultura participativa de los actores educativos en un adecuado clima institucional, la institución educativa es hoy más que nunca el lugar donde se aprende más que el lugar donde se enseña, la institución educativa debe ser una organización que promueve el aprendizaje, que promueve la adaptación a los retos, que empuja los movimientos sociales.

Sin embargo, las instituciones educativas, a la fecha se manifiestan conservadoras en su actitud negativa a integrarse y formar parte de una sociedad educadora, con responsabilidad compartida en generar un ambiente democrático de participación escuela y comunidad, que conlleve a un adecuado clima institucional, que tanta falta hace a nuestra sociedad para fortalecer el saber y saber convivir.

Situación que es confirmada por el viceministro de Educación en la Revista “Alerta Educativa” (2005: N°212) donde manifiesta: “En varias Regiones del País, en contacto con funcionarios, directivos de colegios, representantes de la sociedad civil, docentes y otros actores. Y en dichos encuentros he podido percibir colegios que tiene climas institucionales negativos presentando una gran preocupación por las situaciones conflictivas y de ingobernabilidad en algunos casos crónicas existentes en varios planteles escolares”.

Siendo esta una realidad casi generalizada en nuestras instituciones educativas en las que se observa directores y subdirectores con débil liderazgo y autoridad, la deficiente comunicación entre docentes, escasa motivación del personal, gestión desarticulada,

indisciplina laboral, entre otros, situación que refleja la presencia de un clima institucional inadecuado.

Entre los diversos actores que influyen en una gestión educativa eficaz, según lo observado, se establece que el factor fundamental y determinante es el clima institucional, por lo cual existe la imperiosa necesidad de valorar y fortalecer un clima institucional donde los adultos responsables el servicio educacional interactúen positivamente. Y es que la manera como actúen y se relacionen los directivos, profesores, personal administrativo y padres en el quehacer cotidiano del colegio favorecerá o interferirá los, procesos formativos de sus estudiantes. Lo que implica que el director y los demás actores del quehacer escolar son responsables solidarios de promover un escenario institucional que coadyuve al logro de los objetivos educacionales donde la gestión educativa se caracterice en una conducción profesional con liderazgo educativo y el ejercicio responsable de la autoridad, el funcionamiento de mecanismos de transparencia y probidad, el desarrollo de un trabajo en equipo, la práctica de valores y el cumplimiento de las normas, el buen trato y el respeto de diversos puntos de vista y opiniones, la existencia de buenas relaciones interpersonales y grupales, así como por el fomento de la motivación, la eficacia, la participación, la justicia, la democracia y la innovación. Situación que no se está promoviendo en la Institución Educativa Secundaria María Auxiliadora de Puno, donde el clima institucional es negativo reflejando en la presencia de grupos polarizados y antagónicos de docentes, siendo estos los nombrados, contratados y los directivos, mostrando indiferencia a las actividades desarrolladas, conducta violenta en los actores educativos, situaciones conflictivas, falta de comunicación.

Tal situación obedece a la presencia de: un gobierno institucional, personal directivo con débil liderazgo y autoridad, relaciones humanas deterioradas, escasa motivación del personal, gestión desarticulada, la ausencia de ética profesional, desconocimiento de los objetivos del proyecto educativo institucional, la ausencia de una actitud de cambio e innovación en el personal y existencia de una gestión por resultados y no una gestión de los recursos humanos.

Por ende, la dirección de un centro educativo debe considerar que la calidad del clima institucional es una de sus mayores responsabilidades y se trata además de una responsabilidad directa en la que los éxitos y los fracasos le son directamente atribuibles en la mayoría de los casos.

De ahí que se sostiene que un buen clima institucional posibilitara una creativa participación de los docentes y no docentes en la vida de la institución educativa. Si el clima institucional es desapacible o insuficiente, la gestión quedara sometida a un proceso de corrosión que acabara por velar otros aspectos, tal vez brillantes de la gestión educativa; produciendo un aislamiento y divorcio entre los intereses, necesidades y expectativas de la propia comunidad educativa.

En ese entender se propone un Programa de Estrategias de Trabajo Grupal y normado en la ley de Educación que es el de fomentar, entre otras acciones, el funcionamiento de los Consejos Educativos Institucionales como espacios de participación, concertación y vigilancia. Igualmente, de impulsar y desarrollar capacidades a directores de DRE, de UGEL y de las instituciones educativas, así como a tutores, docentes y padres de familia para que valore la importancia de un saludable clima institucional para contribuir a que el colegio desarrolle una educación de calidad, en la perspectiva del desarrollo humano.

Según CEJAS (1999) a partir de la constatación de este hecho, son distintas las disciplinas que han tratado de conocer cómo se organiza y se desenvuelve la actividad del individuo dentro de las organizaciones laborales. La misma se aproxima a la cuestión desde el fundamento de que el comportamiento de una persona se desarrolla dentro de un contexto determinado. En dicha actividad va a influir no solamente el entorno físico de la persona sino el propio ambiente social que le rodea.

Según GONZALES (2001), el clima institucional es la percepción global y dinámica que tienen los profesores y directivos de una institución y del ambiente en el que se desarrolla su trabajo, por lo que es necesario conocer y determinar si los docentes de las instituciones educativas perciben un clima favorable, y como este incide en su desempeño ya que los indicadores nos darán un reflejo de la actitud del profesor

Finalmente cabe señalar que toda institución educativa que quiere trascender en su trabajo debe orientar su gestión en desarrollar un adecuado clima institucional potenciando el factor humano como el recurso fundamental para el crecimiento y desarrollo institucional y el de una nueva sociedad. Tema que creemos muy importante, la cual nos conlleva a realizar el presente trabajo de investigación y así contribuir al proceso de rehumanización en la Institución Educativa de María Auxiliadora de Puno.



La sociedad actualmente se enfrenta a grandes cambios sociales y tecnológicos, muy rápida y constantemente, por ello habrá grandes amenazas y grandes oportunidades para los hombres y empresas, organizaciones grandes o pequeñas que desarrollan sus actividades en un entorno económico y social muy competitivo, razón por la cual las organizaciones actuales, deben basar su noción estratégica en cuatro ejes: comercial, tecnológica, financiera, personal.

El ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes; las relaciones Interpersonales constituyen un conjunto de discernimientos cuyo objetivo es la explicación y predicción del conocimiento humano.

El hombre 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 esta.

La interacción del individuo en sociedad, es vida como la necesidad que tiene este de hacerse sujeto a continuos cambios y adaptaciones que el medio le exige. Sentir y formar parte de un grupo, de establecer relaciones con los demás que le permitan satisfacer sus necesidades.

En los últimos años, se espera que las instituciones educativas públicas logren una educación de calidad y una permanente reflexión de la práctica pedagógica con el fin de intervenirla, reorientarla y mejorarla. Tanto el gobierno central como algunos gobiernos locales han incorporado en su agenda propuesta en mejora de estas y para que esto ocurra, es necesario ejecutar acciones evaluativas concebidas como procesos actualizados y permanentes de formación e investigación que generen información que permita reflexionar sobre el hecho educativo y en consecuencia actuar sobre él.

Las instituciones educativas son espacios privilegiados en donde tenemos la oportunidad de aprender a convivir y desarrollar las capacidades necesarias para convertirse en ciudadanos responsables, asumiendo los valores que sostienen la vida democrática, de modo que podamos ponerlos en práctica a lo largo de nuestra vida.

Hoy en día es un reto contar con instituciones educativas donde todos los miembros trabajen en equipo por un fin común, contando con un clima armonioso en donde se den las condiciones necesarias para un mejor desenvolvimiento de los docentes.

Así mismo, FISCHMAN D. (2004) menciona que “si no hay un buen clima institucional no permite que todos los docentes tengan un buen desempeño y esto dificulta que la comunidad educativa trabaje de manera conjunta y en equipo apuntando todos a consolidar una misma visión de las instituciones educativas”.

En este sentido se hace necesario que las situaciones educativas que es el lugar donde pasamos gran parte de nuestro tiempo sean espacios agradables donde se practiquen el respeto, la tolerancia y la comunicación lo cual contribuye la eficacia de las instituciones. Así también se ha encontrado trabajos iguales, sin embargo, citamos algunas investigaciones que tienen semejanza con la nuestra:

Dante PADILLA (2005), en su trabajo de Investigación “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego”, concluye entre otros:

“En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de interminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos”.

“Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo, perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo.

En la práctica, no se ha aplicado mucho la idea de interrelacionarnos mutuamente de manera organizada, de manera pasiva y de mucha comprensión.

Sin embargo, se observa que la Institución Educativa Secundaria María Auxiliadora se ven afectadas por la falta de una comunicación eficiente entre docentes y directivos, viéndose este reflejado en el clima institucional, lo cual repercute en la organización y desempeño docente, los docentes se encuentran desmotivados, esto podría deberse a factores como la falta de comprensión y entendimiento mutuo.

Existen también otros factores que podría estar repercutiendo en el clima institucional, como es el desgaste emocional ante los conflictos en la institución educativa, el estrés por la doble carga laboral en algunos casos, la situación de inestabilidad en su puesto de trabajo, etc.

Así mismo se puede apreciar que en muchos casos no existe una confianza entre docentes y directivos lo que dificulta un trabajo en equipo, cada quien trabaja aisladamente, lo que afecta el clima institucional, por otro lado, existe poca participación en las actividades institucionales, (proyectos, comisiones, etc.)

También se ha observado conductas de agresión entre profesores y directivos, ya que adoptan formas muy diversas, desde la agresión psicológica más sutil hasta la física directa, todos estos problemas traen consigo un deterioro del clima institucional afectando en algunos casos al desempeño docente.

### **1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.**

El presente diagnóstico acerca de la problemática de las Relaciones Interpersonales entre docentes y directivos de la Institución Educativa Secundaria María Auxiliadora de Puno tiene como propósito proponer un “Programa de Estrategias de Trabajo Grupal para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre docentes y directivos de la I.E.S María Auxiliadora de Puno.

### **1.4. METODOLOGÍA**

“La metodología es la disciplina de la investigación que tiene como objeto el proceso de investigación” (OYAGUE, M. 2005) son elementos teóricos conceptuales y estrategias procedimentales utilizadas que nos permitieron abordar científicamente.

El presente trabajo de Investigación es de tipo Crítico Propositivo, alternativo de solución.

Donde los métodos utilizados serán los teóricos empíricos, los teóricos tenemos: el Histórico lógico (descripción), el método histórico se utilizó en el primer capítulo de la investigación para saber la historia del objeto.

#### 1.4.1. Tipo de investigación

El presente trabajo corresponde al enfoque crítico - propositivo

#### 1.4.2. Diseño de investigación

Según el problema y los objetivos planteados el diseño de la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, así mismo es de tipo: crítico - propositivo, para lo cual se formulará un programa de estrategias de trabajo grupal en donde se busca la mejora en las relaciones interpersonales de la IES “María Auxiliadora” de la provincia y región Puno.

Cuyo esquema es como sigue:

$$X \rightarrow Y$$

$$M \rightarrow O \rightarrow P \rightarrow NR$$

Dónde:

$M = \text{Muestra}$

$O = \text{Observacion}$

$P = \text{Propuesta}$

$NR = \text{Nueva Realidad}$

$X = \text{Variable Independiente}$

$Y = \text{Variable dependiente}$

### 1.4.3. Población y muestra

#### Población

La población es el conjunto de individuos, objetivos, situaciones, cursos, etc., de los que se desea conocer algo en una investigación:

La muestra, es una pequeña porción representativa y adecuada de la población, a partir de la cual el investigador va a obtener datos que son puntos de partida de las generalizaciones.

La población son trabajadores N= 56 de la Institución Educativa Secundaria “María Auxiliadora “de Puno, conforme se aprecia al cuadro adjunto:

TRABAJADORES	N°	%
DIRECTIVOS	03	5%
DOCENTES	53	95 %
TOTAL	56	100%

#### Muestra

Estamos considerando una muestra de 56 personas (unidades de análisis), para la ejecución de la investigación, el cual consta del total de los docentes y directivos, del nivel secundario.

Es un tipo de muestra no probabilístico, porque se está tomando al 100% de la población.

### 1.4.4. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### Técnicas

La técnica utilizada para recolectar la información y datos, se aplicó la OBSERVACION Y ENCUESTA para obtener información, opiniones o pronunciamientos del personal que labora, docentes y directivos de la Institución Educativa Secundaria “María Auxiliadora “de Puno.

## **Instrumentos**

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de instrumentos como: cuestionarios de diagnóstico y encuestas.

- **CUESTIONARIO.** Mediante un cuestionario aplicado a los docentes se conocerá el nivel de las relaciones interpersonales con sus colegas y el personal directivo.
- **ENCUESTA.** Al personal docente y directivo de la I.E.

### **1.4.5. Métodos y procedimientos para la recolección de datos**

#### **Métodos**

Se ha considerado por conveniente utilizar el método crítico propositivo, porque la investigación es cuantitativo – cualitativo, es decir, que esta investigación busca causas y consecuencias de las Relaciones interpersonales, para el éxito gerencial que contribuya a la mejora de la gestión institucional entre los agentes de la Institución Educativa Secundaria “María Auxiliadora “ de Puno, ya que tratamos de buscar datos estadísticos para identificar alternativas de solución al problema detectado.

- Análisis-síntesis
- Inductivo-deductivo
- Observación a las unidades de análisis (docentes)

#### **Procedimientos**

El procedimiento seguido en el presente trabajo de investigación es el siguiente:

- Obtención de credencial de la oficina de Extensión de Arequipa, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Solicitud dirigida al director de la IES María Auxiliadora, Puno, para realizar el acopio de la información y presentar propuesta del programa y obtener resultados esperados.
- Coordinar con las autoridades y docentes de la IES María Auxiliadora, para determinar el Programa propuesto.
- Afinación de los instrumentos de la recolección de datos

- Codificación de datos
- Graficación de tablas y/o cuadros.
- Finalmente se propondrán y aplicarán las: Estrategias de Trabajo grupal, para así lograr la mejora de las relaciones interpersonales de la IES María Auxiliadora - PUNO.

#### **1.4.6. Análisis estadístico de los datos**

Para la interpretación y análisis de los cuadros que se refieren al cuestionario y ficha de observación aplicados a la comunidad educativa, se realizará mediante un análisis estadístico, es decir la descripción objetiva de los cuadros y un análisis explicativo que consiste en la comparación de los datos.

## **CAPÍTULO II:**

## **MARCO TEÓRICO**



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

J. BENVENUTO, Z. MONGE y M. ZANINI (2005), en su trabajo sobre “La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar”, Venezuela. Metodología: Es un diseño descriptivo. Concluye, “Nuestra afirmación el rol de cada docente influye en la comunicación y en el desempeño escolar del equipo directivo- docente...”.

HUAMÁN (2009), investigación sobre “Estudio comparativo del clima institucional de las instituciones educativas secundarias de gestión pública, privada y mixta en la UGEL Cusco”.

Presentando las siguientes conclusiones:

Se ha realizado un estudio de las instituciones educativas del nivel secundario dentro de la UGEL cusco, habiendo seleccionado una muestra tipo de investigación como a la I.E. Max Raúl Haya de la Torre, de gestión pública quien logra un 28.52% de manejo de clima institucional ,I.E.P Abelardo Quiñones de gestión mixta tiene un manejo de clima institucional de 71.06% lo cual denota que en las instituciones del estado el clima institucional es mínima lo que repercute en el desarrollo adecuado de sus actividades como docentes y en el nivel educativo de los alumnos.

En la dimensión de las relaciones humanistas instituciones educativas de gestión posee solamente un 37.00%, la institución educativa de gestión privada alcanza a un 82.19% y la gestión educativa de gestión mixta alcanza al 74% denotando que las I.E. del estado tienen problemas de interrelacionarse con sus colegas y trabajan en forma individual, en cambio el otro grupo de docentes de gestión privada trabajan en forma coordinada bajo el mando de la dirección.

En la dimensión de la comunicación quienes tienen un alto nivel comunicativo son las instituciones de gestión privada con un 72.52% seguida de la institución de gestión mixta que alcanza a un nivel de comunicación de 62% de su personal frente al sector público que solamente alcanza a un 23.63%, en la que los docentes trabajan de forma aislada, no

existe consenso ni trabajo en equipo, muchas veces los docentes asisten con el horario establecido y luego se retiran.

Los resultados de la investigación muestran grandes diferencias en el manejo del clima institucional en las instituciones públicas y privadas, se evidencia clara mente un clima institucional en las instituciones educativas privadas y mixtas y bajo en las instituciones de gestión pública. Las dimensiones de relaciones humanas y de comunicación también tienen mejor manejo en las instituciones privadas y mixtas en el clima institucional, siendo bajas en las instituciones públicas. La diferencia en el clima institucional, se traduce en los resultados del desempeño docente y finalmente recaen en el servicio prestado a los alumnos.

ZELA (2009) investigación sobre “Percepción del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno , cuyo objetivo era determinar la relación que existe entre la percepción del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral del personal de la UGEL Puno, la investigación es de tipo correlacionar y diseño transaccional, la muestra de estudio está conformada de la UGEL Puno , el 53% del personal se encuentra satisfecho laboralmente, en quienes prima la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral no existen relación significativa ( $p=0.15$ )

Según NÚÑEZ (2006) realiza una investigación que tuvo como objetivo conocer cómo se relacionan el clima institucional y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas bolivarianas de las regiones de Puno y Cusco. La metodología empleada fue de tipo descriptivo correlacional. Se aplicó el instrumento de clima institucional elaborado por CABANES (2005) a una muestra de docentes de dichas instituciones Las conclusiones muestran 3 regiones de comportamientos de sus trabajadores: un grupo, de 40% promedio identificados y comprometidos con la mejora continua de su institución, otro 27% promedio de indiferentes y 23 % de opositores, este panorama es un indicador que debe llamar la atención de los directivos y trabajadores de base, para realizar reajustes y contar con un plan de mejora del clima institucional.

PADILLA, (2005) en un estudio cuyo propósito fue establecer la relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas indica, entre sus conclusiones: Los datos relacionados al desempeño de los

docentes permiten concluir que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel del desempeño docente por cuanto está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

El estudio permite concluir que el estilo de liderazgo adecuado del director que puede incrementar el desempeño de los docentes es el estilo democrático y situacional del director que motiva a los docentes y prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos. Debido a los factores señalados el clima institucional es diferente, el mismo que conlleva al rompimiento de relaciones humanas entre sus miembros, debilitando la integración y una buena organización que les permite mejorar la calidad educativa, (p. 84-85).

Docentes y alumnos. En función de los resultados, se emitió las recomendaciones pertinentes.

## **2.2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS**

Carlos SABINO (2002), afirma que “El marco teórico, marco referencial o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema”. “Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea”.

El fin que tiene el marco teórico es el de situar a nuestro problema dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar nuestra búsqueda y nos ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que utilizaremos.

“El punto de partida para construir un marco de referencia lo constituye nuestro conocimiento previo de los fenómenos que abordamos, así como las enseñanzas que extraigamos del trabajo de revisión bibliográfica que obligatoriamente tendremos que hacer”.

En este sentido, el problema formulado y la propuesta que más adelante será desarrollada está fundada en los aportes de las teorías científicas, a saber:

Se propone la Teoría del interaccionismo Simbólico de (G. H. Mead), Teoría del Liderazgo Transformacional de (Bass y Burns) La Teoría Estructuralista de (Max Weber).

### **2.2.1. Teoría del Interaccionismo Simbólico (G. H. Mead).**

Es una de las corrientes de pensamiento micro sociológica, relacionada también con la antropología y la psicología social, que se basa en la comprensión de la sociedad a través de la comunicación y que ha influido enormemente en los estudios sobre los medios. El interaccionismo Simbólico se sitúa dentro del paradigma interpretativo. Este analiza el sentido de la acción social desde la perspectiva de los participantes. Este paradigma concibe a la comunicación como una producción de sentido dentro de un universo simbólico determinado.

La escuela de Chicago (Cooely, Lippmann, Park, Mead y Blumer) surge en EEUU. Durante los años 20 en un contexto de aparición de la opinión pública moderna, el desarrollo de las tecnologías de la información, el sistema democrático y la inmigración europea. Ellos estudian la comunicación como un hecho social significativo y muestran un considerable interés por la opinión pública. Inauguran el Conductismo social en un contexto en que o bien se trabaja con el individuo como una maquina aislada (conductismo mecanicista) o bien con la sociedad como una máquina aislada (funcionalismo). Los objetivos de estudio más significativo de esta escuela son la ecología humana, la relación individuo- comunicación y la interpretación como factor fundamental en la comunicación.

Según Mead, El individuo no nace siendo persona, sino que la persona se forma socialmente al momento que logra observarse a sí misma como un objeto, es decir cuando logra un pensamiento reflexivo sobre sí mismo. A través de esta comunicación es que la persona puede salir de si, pues la comunicación supone asumir la postura de la otra persona con al que se está hablando y desde esta mirarse uno mismo. El interlocutor es un espejo en el cual se observa la propia persona, de esta manera logra salirse de su propio organismo y mirarse como objeto. En la infancia esto se ve claramente con los juegos de roles: el niño va hablando e intercambiando papeles, aprendiendo así formas socialmente establecida de comportarse y de mirar el mundo.

“El niño dice algo en un papel y responde en otro papel y entonces su reacción en el otro papel constituye un estímulo para el primer papel y así continua la conversación. Surge en él y en su otra personificación ciertas estructuras organizadas que se explican y mantienen entre sí con la conversación de gestos” (Mead, 1928, p 181).

A partir del yo social autoconsciente de Mead se desarrolla el Self especular como el sujeto con capacidad de interactuar consigo mismo, de convertirse en objeto de su atención, forjando así una imagen coherente de sí mismo (sus intereses, expectativas, ideas, sensaciones, sentimientos, etc.) que pone en interacción con otros. En el curso de esta interacción lo primero que se pone en juego cada participante, junto con su Self especular, es su definición de la situación comunicativa (conjunto de significados o definiciones).

La interacción Simbólica es importante y puede en muchos casos llegar a reemplazar la comunicación verbal o a reemplazar palabras, estos símbolos pueden ser llamados también gestos que se usan para comunicarse.

Muchos lo usan como palabras claves, y diferentes grupos sociales tienen símbolos entre ellos al expresarse muchas veces solo determinados grupos que vivieron determinada etapa o momento reconocen con la finalidad símbolos y son usados frecuentemente por estos miembros o amigos.

La sinergia es la suma de las partes y como resultado obtenemos el todo más la suma de las partes esto quiere decir que al relacionarlo con la interacción simbólica y la comunicación verbal obtenemos una muy completa comunicación entre receptor y emisor.

En muchos casos se utiliza solo la interacción verbal mas no la simbólica y el mensaje que emite el emisor puede llegar a ser confuso para el receptor, ya que influye mucho cualquier tipo de gesto facial o de interacción simbólica que el emisor proyecte, este puede llegar a influir al mensaje de manera equivocada muchas veces y no se logra la comunicación ni el mensaje adecuado.

En resumen, cuando se utiliza la sinergia en cuanto a la interacción podemos comunicarnos sin dejar dudas ni problemas al momento de expresarnos, no habrá duda de

nuestra actitud o predisposición sobre determinado tema y tendremos éxito al hacer de nuestra idea o mensaje un resultado limpio de dudas y malentendidos.

### **2.2.2. Teoría del Liderazgo Transformacional (de Bass y Burns).**

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard BASS (1981) habla de “Liderazgo transformacional” como opuesto al liderazgo transaccional que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logra sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos organizacionales.

En vez de responder al autointerés inmediato de los seguidores como resultado del palo a la zanahoria. Los líderes Transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización mientras aumentan la confianza de los seguidores gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (BURNS, 1978)

De acuerdo con BASS y AVOLIO (1990) tales líderes logran estos resultados de una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional:

- **Carisma o influencia idealizada.** El grado en que se comporta el líder y se hace admirable ante los demás, y demuestra convicciones que hacen los seguidores se identifiquen con el líder quien tiene un claro conjunto de valores y se comporta como un modelo para los seguidores.

- **Motivación inspiracional.** El grado en el cual el líder articula una visión que inspira a sus seguidores con optimismo, sobre los objetivos a futuro.
- **Estimulación intelectual.** El grado en el que el líder desafía las suposiciones, estimula y alimenta la creatividad de sus seguidores, al proveerles un marco para ver cómo se conectan, así pueden llevar adelante los objetivos de la misión.
- **Atención personal e individual.** El grado en que el líder asiste a cada seguidor individual según sus necesidades y actúa como un mentor o coach y especial la contribución de hace cada individuo al equipo. Este cumple y mejora la necesidad de cada uno de los miembros individuales del equipo para la auto realización y la autoestima y al hacerlo seguidores inspira al logro y a la expansión.

Bernard M. Bass (1985), propuso una teoría de liderazgo transformacional que sumado a BURNS teoría original- la media en que un líder es de transformación, se mide:

- 1) En términos de influencia del líder sobre los seguidores.
- 2) El éxito líder en la búsqueda de nuevas formas de trabajo, mientras él trata de identificar nuevas oportunidades y evaluar las amenazas.

### 2.2.3. Teoría Estructuralista (Max Weber)

Este análisis global, se desencadenó en relación a ciertas ideas como la organización formal e informal, las recompensas materiales y sociales, los diferentes niveles jerárquicos las diversas organizaciones y su enfoque inter organizacional

Resaltando así los distintos niveles organizacionales en donde se evidenciaron el nivel institucional gerencial y técnico sobresaliendo la adopción y pensamiento dirigidos a todo tipo de organización sin importar sus objetivos o magnitudes, solamente haciéndose indispensable el alcance de un fin social.

Con los continuos requerimientos organizacionales se afianzó la Burocracia como teoría administrativa, resaltando así los aportes del sociólogo Max Weber a la administración gracia a un sinnúmero de variables como el creciente tamaño y complejidad de las empresas, la necesidad de un modelo de organización racional en donde los

Objetivos de todos estaban trazados sobre el alcance de la máxima eficiencia

Dentro de los estudios de Weber y sobre los cuales se originaron sus conceptos e ideas, se distinguieron varios tipos de sociedades resaltando así la tradicional, la carismática y la sociedad legal en donde en esta última se sitúa un carácter burocrático predominando las normas y la racionalidad, de la misma forma dando lugar a un tipo respectivo de autoridad Sobresaliendo así. La autoridad legal, la cual se sitúa sobre aspectos y procesos racionales basándose así en la promulgación dando cabida a ciertas situaciones como la meritocracia y una aceptación justificada sobre las disposiciones y preceptos ocasionados cuyo aparato administrativo es la burocracia englobando de tal forma una respectiva situación de poder guiado por al jerarquizaron los modelos burócratas se organizan de una forma jerárquica en donde se evidencia notablemente el apego de sus integrantes a reglamentos y procesos preestablecidos de acuerdo a Caracterizaciones y designios estipulados en donde se reglamentan de forma minuciosa y anticipada los detalles para desarrollar las distintas actividades.

Esta teoría se distingue por ciertas características que permiten visualizar dentro de sus aspectos que en todo momento el fin último de tales estipulaciones son la eficiencia y la racionalidad de la organización evidenciando en el desarrollo y acondicionamiento de los objetivos trazados.

La teoría Estructuralista considera que no solo a de llamarse organización a instituciones dedicadas a procesos de producción, como empresas o fabricas destinadas a tales fines, por ello da un considerable grado de importancia y les da caracterización a instituciones como: las familias, grupos religiosos, instituciones de orden militar, sindicatos y cualquier grupo que se caracterice por perseguir un objetivo mencionando sus etapas:

- a) **Naturaleza.** El hombre organizacional que debe cumplir con unas características esenciales (flexibilidad, paciencia, recompensas, deseo de realización
- b) **Trabajo.** Importancia de la división de este.
- c) **Capital.** El dinero coma base de negociación.
- d) **Organización.** Es la etapa más importante puesto que genera las condiciones para integrar a las anteriores etapas en un todo.



#### **2.2.4. Programa de estrategias en relaciones interpersonales**

Clima institucional "Es la cualidad o propiedad del ambiente institucional, que perciben o experimentan los miembros de una sociedad, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda 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 institucional, tendrá consecuencias, para la Institución Educativa a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución Educativa. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación en el puesto de trabajo, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación en el puesto de trabajo, ausentismo, deserción, poca innovación, baja productividad.

Toda Institución Educativa tiene un "clima" que repercute en la práctica; en su desempeño institucional "el buen clima institucional coadyuva al logro de los objetivos; el mal clima lo entorpece. Con esta premisa se ofrece algunas técnicas y experiencias para resolver conflictos que con frecuencia ocurren en las instituciones educativas, secundarias de la ciudad de Puno.

Por tanto, el clima institucional es el desenvolvimiento funcional de una institución,

Buscando la satisfacción plena de los usuarios." En el trabajo pedagógico se ha ocupado de todos los componentes del currículo Objetivos, contenidos, secuencia,

Metodología, recursos y evaluación.

Cómo desarrollar un adecuado "clima" institucional en cualquiera de los ámbitos de la institución educativa, es tarea de los actores sociales, por ello se considera los conflictos, dentro y fuera del aula, toma de decisiones, autoestima y liderazgo, para el mantenimiento de un buen clima en toda institución. (BRUNET L. 1998: 215)

Clima institucional, es un camino o una dificultad para el buen o mal desempeño de la Institución Educativa en su conjunto. Además, las Personas que se encuentran dentro o

fuera de la Institución, puede ser un factor determinante en el comportamiento de los que lo integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los docentes y directivos se forman de la Institución Educativa a la que pertenecen y que influye directamente en el desempeño de la Institución Educativa" (CHIAVENATO: 1989: 32).

En síntesis, el Clima institucional es determinante en la forma que toma las decisiones en el interior fuera de la Institución Educativa.

En una Institución Educativa podemos encontrar diversos valores de climas institucionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado, estos niveles son los siguientes:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala.

Según MUÑOZ M. (1976)

#### **2.2.5. Enfoques específicos sobre relaciones interpersonales según Tourzard – 198.**

- Teoría Psicoanalítica, descrita por Freud, la que también se conoce como teoría del instinto.
- La teoría Interpersonal o neofreudiana, descrita por Harry Satack Sullivan.
- La teoría existencialista, descrita por J.P. Sartre y Rollo May.

En resumen, estas corrientes exponen que en todo tipo de relación en la cual se involucre el ser humano, habrá una proyección de emociones a las cuales se les denomina según LUCIEN: 1989: Estados emocionales, que son causados por la necesidad de resolver como comunicarse o bien alguna situación de conflicto que este directamente relacionada con la forma que la persona tenga para expresarse hacia sus congéneres. Según la teoría psicoanalítica, el conflicto existe a nivel del individuo: en su naturaleza biológica y en los aspectos físicos del organismo. En cambio, la teoría interpersonal lo explica como las tensiones que se presentan en una relacionan interpersonal entre seres humanos. Por su

parte la teoría existencialista considera el conflicto del individuo como una tensión como su yo.

Se deduce que los estados emocionales , pueden llegar a surgir de ansiedad, estos pueden ser fuertes de conflicto, que según cada teoría se produce ya sea por impulsos biológicos, falta de empatía o bien por una falta de significado para el YO ,m Por ultimo las personas buscan una reducción a sus estados de ansiedad, lo que se realiza cuando el organismo alcanza los objetivos deseados o busca la adaptación , o bien el equilibrio mediante un nivel valido de comunicación en el ambiente, en el rol y conforme l identidad de la persona que intenta comunicarse o resolver sus conflictos de ansiedad.

- Según estos autores y sus corrientes exponen, que el ser humano en sus relaciones personales pasa por emociones, por estados de ansiedad, de alegrías, de tristezas, y por diferentes estados que como seres humanos pasamos por diferentes circunstancias, ya sean problemas, o emociones por las que pasamos.
  - Todo lo expresado por el ser humano es producto de cómo este percibe y siente si tenemos sentimientos dirigidos hacia los demás. Sentimientos dirigidos contra los demás, y sentimientos dirigidos fuera de los demás.
- a) Sentimientos Dirigidos Hacia los Demás: Esta expresión hacia los demás, enmarca un conjunto de actitudes de aceptación del otro, hacia el cual se dirige la comprensión de cómo este es; por ello el sentimiento que lo expresa se llama AMOR, que para el estudio que ocupa el presente trabajo, puede ser explicado como una preocupación activa por el desarrollo y el porvenir del otro.
- b) Sentimiento Dirigido Contra los Demás: Esta expresión contra los demás, enmarca un conjunto de actitudes de rechazo contra el otro, hacia el cual se dirige sentimientos de cólera, irritación, hostilidad, competitividad, exploración y odio. De hecho, estos sentimientos son tan reales como los de aceptación, son activos, y se alimentan del contacto directo y del encuentro, entre otras palabras, también forma parte de la realidad.

El rechazo está vinculado a los fenómenos de frustración y tensión que el mismo provoca. Hay grandes diferencias entre los individuos en cuanto a su tolerancia las frustraciones y a su percepción de la propia frustración.

El rechazo surge por lo general, de una situación amenazadora. Algunas de estas situaciones son conocidas, por ejemplo, la competición, los celos, la envidia, la ansiedad, las degradaciones sociales, la falta de confianza a en sí mismo. Pero hay otras muchas, que por el contrario escapan a un posible análisis. Ningún sentimiento o intercambio emocional podrá ser modificado hasta no haber comprendido previamente y con profundidades las propias formas de sentir.

- c) **Sentimientos Dirigidos Fuera de los Demás:** Consiste en el aislamiento y el repliegue sobre sí o el abandono, el enajenamiento, la soledad. Hay un abandono crónico del comportamiento con el entorno y un rechazo del contacto con la realidad externa tal como ha de ser vivida. En este caso, el individuo no soporta otro, por timidez o vergüenza, por temor al grupo.

La evacuación favorecerá un mejor conocimiento de estas emociones y sentimientos interpersonales. La concreción de la percepción interpersonal de los sentimientos permitirá mejorar la calidad y la eficacia de los intercambios entre las personas, así como un aumento de las informaciones conocidas acerca de uno mismo y de los demás.

## **2.3. BASES CONCEPTUALES**

### **2.3.1. Las relaciones humanas**

Se dice que las Relaciones Humanas deben entenderse como “el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos”

Se les identifica como las normas que regulan la interacción entre las personas y los grupos.

Se les señala como el conjunto de reglas para el logro de buenas relaciones obrero-patronales, o bien ese les confunde con la administración de personal.

#### **a) Empatía:**

“No se puede saber que piensa una persona solo con mirarla a los ojos, hay que ponerse en su interior y mirar con sus ojos para saber que piensa o siente”.

La Empatía es la capacidad de interpretar los sentimientos y pensamientos del otro y ponerse en su lugar, teniendo en cuenta que estos sentimientos y pensamientos pueden ser diferentes a los nuestros. Para aplicarla, ayuda en autocontrol.

**b) Autocontrol:**

Esta habilidad consiste en gestionar los propios impulsos y adaptarlos a la situación de interacción con el otro. Incluye actitudes como gestión adecuada de las propias emociones, pensar no solo en los propios intereses entre.

Al practicar las dos habilidades anteriores, se logra crear una interacción eficaz: gestionando la emoción de los otros y dominando la situación de contacto interpersonal.

Además de los anteriores, existen otros factores que se consideran necesarios de aplicar cuando de relacionarse correctamente se trata, entre los demás destacados: la afectividad y la destreza en la comunicación (manejo de los diferentes tipos de lenguaje: verbal y no verbal). Estos factores se consideran también como materia de estudio dentro de la educación emocional.

**c) Asertividad:**

La Afectividad es una forma de expresión en que se ponen de manifiesto las ideas propias, y aunque no coincidan con las ajenas se expresan sin perjudicar o crear un malestar en la comunicación, se suele situar al concepto en el medio de dos polos: la Agresividad y la Pasividad, para que la expresión de ideas ocurra sin perjuicio alguno, se debe poner atención la mayor cantidad de factores involucrados en la comunicación. Se podría decir con la afectividad es decir algo con las palabras correctas, en el momento correcto, a las personas correctas, en el lugar correcto.

Para que el proceso comunicativo sea afectivo es necesario que exista una coincidencia entre emisor y receptor, en cuanto al conjunto de imágenes, percepciones, señales, lenguajes; de lo contrario no hay comprensión entre los sujetos y la comunicación resulta ineficaz. En cuanto a las relaciones interpersonales, ocurre exactamente lo mismo.

La cultura proporciona a la comunicación de una serie de símbolos en común que son los que sirven de punto de encuentro para una comunicación fluida entre las personas. La eficiencia de la comunicación depende de que los participantes del acto de comunicación dispongan de un determinado sistema general similar de nociones y categorías para el análisis de determinados fenómenos de la realidad. En el caso contrario la comunicación será poco efectiva o imposible.

### **2.3.2. Clima institucional**

Es el ambiente social, psicológico y cultural generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros. Este ambiente tiene que ver con la Comunicación, Conflicto, Interacción Pedagógica, Liderazgo, Motivación hasta Toma de Decisiones que se planifican, y las actitudes, creencias, valores, motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno y padres de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales a través de la comunicación.

#### **a) Comunicación:**

La comunicación es el intercambio de traslado de información, las comunicaciones internas en una institución promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Por otro lado, la comunicación en el marco de las relaciones interpersonales, juega un papel importante en la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su institución y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

#### **b) Conflicto:**

Cuando usamos el término conflicto, nos referimos a las diferencias incompatibles percibidas que originan alguna forma de interferencia u oposición. El hecho de que las diferencias sean reales o relevantes y si los integrantes de un grupo perciben que existen diferencias, entonces hay un conflicto.

Los conflictos en las organizaciones son inevitables, pero si pueden prevenirse, anticiparse o solucionarse, la persona, no está libre de tener problemas en sus relaciones con sus compañeros o con la organización. Las causas del conflicto organizacional son:

- Conflictos por las responsabilidades, Inequidad en la administración de las recompensas, problemas de comunicación verticalista, Problemas en las líneas de autoridad.
- Burocracia en las reglas, Incompetencia, falta de condiciones de trabajo adecuadas, falta de trato adecuado, de motivadores, exceso de estresares.

**c) Interacción pedagógica:**

Es compartir conocimientos, es aprender más, buscar más conocimientos, conversando y discutiendo lo aprendido, éste trabajo colaborativo entre profesores de una institución educativa, particularmente debe de efectuarse en: la planificación, ejecución de actividades y evaluación, básicamente la interacción entre docentes por áreas curriculares, fundamentalmente en los aspectos de trabajo en equipo, planificación, comunicación, participación e intercambio de experiencias pedagógicas que reflejará en un mejor resultado en el proceso de aprendizaje del estudiantado.

**d) Liderazgo:**

El liderazgo es la cualidad o capacidad de influir y dirigir para lograr objetivos, se hace necesario, para la supervivencia de cualquier institución u organización. Muchas instituciones que utilizan técnicas de planeación, organización y control ineficaces han sobrevivido debido a una dirección dinámica encabezado por un buen líder.

**e) Motivación:**

Se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo, grado en que se valora su profesionalidad. Esta definición muestra tres elementos claves: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades.

**f) Toma de decisiones:**

La toma de decisiones es valorada como una de las actividades más críticas funciones que se espera desempeñar como líder entre otras; tales como solución de conflictos internos y externos.

En este sentido se define la toma de decisiones como un proceso que involucra las acciones inmediatas de quien decide, en la búsqueda de soluciones alternativas y la consideración de la consecuencia de estas soluciones; incluyendo el anticiparse a los diferentes tipos de conflictos.

**g) Interacción pedagógica por áreas curriculares**

Es el intercambio de experiencias pedagógicas particularmente en lo que respecta a: métodos y estrategias de enseñanza, solución de problemas pedagógicos, aportes de experiencias colaborativas, planteamiento de alternativas pedagógicas innovadoras, materiales educativos, llegar a conclusiones que mejoren la calidad y efectividad de la educación y experiencias de evaluación.

**2.3.3. Importancia del liderazgo en el éxito de las organizaciones**

Según BOLAND, (2007): “Las organizaciones existen para lograr objetivos imposibles o extremadamente difíciles de lograr en forma individual. La organización en sí misma es un mecanismo coordinación y control, sin embargo, no hay normas ni regulaciones que puedan reemplazar al líder experimentado en la toma de decisiones rápidas e importantes”.

Los líderes son personas indispensables ya que son los conductores de las organizaciones y son ellos los que deben orientar a los subordinados a conseguir el éxito de la misma. De acuerdo con lo expresado anteriormente, el liderazgo involucra el uso de influencia y es agente de cambio de las conductas de los seguidores. Es importante destacar que la esencia del liderazgo es contar con seguidores, lo que convierte a una persona en líder es la disposición de persuadir a los demás.



#### 2.3.4. Programa

El término programa hace referencia a un plan o proyecto organizado de las distintas actividades que se irá a realizar. También, es un sistema de distribución de las distintas materias de un curso o asignatura. La expresión palabra es de origen latín “*programma*” que a su vez tiene su origen en un vocablo griego.

Blake presenta que el término programa proviene de las raíces griegas, pro; antes y gamma; letra. Como ocurre en la mayoría de las definiciones y concepciones sociales, el término "programa" tiene muchos significados. Se entiende por programa desde una forma de actividad social organizada con un objetivo concreto, limitado en el tiempo y en el espacio, hasta un conjunto interdependiente de proyectos.

Como una de las derivaciones, se entiende por programa, el concepto de ordena y vincula cronológica, espacial, y técnicamente las acciones o actividades y los recursos necesarios para alcanzar en un tiempo dado una meta específica, que contribuirá a su vez, a las metas y objetivos del plan.

Este mismo autor señala que A. Saldaña entiende por programa, el proceso de selección de fines de la entidad y el medio para obtenerlos. En primer término, implica la determinación de objetivos concretos, definidos en su número, naturaleza y grado. En segundo implica la identificación y selección de las acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos, su naturaleza, volumen y tiempo, tomando en consideración a los recursos financieros y materiales y además servicios disponibles. Por último, implica la fijación del presupuesto necesario para obtener los recursos para alcanzar los objetivos.

Por otro lado, se cuenta con distintas concepciones de autores como Horacio LANDA que en 1976 define al Programa como la secuencia ordenada de acciones necesarias para obtener determinados resultados en plazos de tiempo preestablecidos.

La expresión programa se puede usar en distintos contextos. En los medios publicitarios, programa son las diferentes unidades temáticas que constituyen una emisión de radio o televisión, por ejemplo: en 1 hora de programa de radio se va a dividir para emitir noticias actuales, conversar con los invitados especiales y, por último, presentar lo último de la farándula acompañado cada sección de música, en cuanto a un programa de televisión se puede hablar de programas deportivos, programas sociales, entre otros. Asimismo, son

los anuncios de las partes en la que se compone ciertos actos de espectáculo, obras de arte, reparto, entre otros.

Programa es el conjunto de instrucciones preparadas para que un aparato automático pueda efectuar una sucesión de operaciones determinadas, como, por ejemplo: una calculadora, un teléfono celular, etcétera.

En el área de informática, programa es una secuencia de instrucciones detalladas y codificadas a fin de que una computadora realice las operaciones para resolver un determinado problema. La programación de un computador consiste en crear programas o software, que luego será ejecutado por otro programa o el hardware de la computadora, asimismo, es un proceso de escribir, analizar, probar, mantener el código fuente de un software. En este punto, se añade al software los sistemas operativos como Windows o los programas ofimáticos formado por los procesadores de texto como Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Outlook, etcétera.

En referencia a lo anterior, la persona que recibe nombre de programador es la encargada de la confección de un programa para la computadora.

En países como Argentina o Uruguay, programa es una relación amoroso ocasional o informal, es lo que se conoce en otros países como amigos con derecho.

Se pueden citar diferentes ejemplos de programas, Programa social, gubernamental, educativo, etc.

El programa social es una iniciativa realizada por el gobierno o la sociedad civil a través de organizaciones no gubernamentales, con el fin de mejorar las condiciones de vida de una sociedad para lograr su bienestar social, por ejemplo: educación sexual en adolescentes, un buen programa seria la entrega de materiales educativos y la entrega gratuita de preservativos.

El programa gubernamental o electoral es el proyecto político que presenta el candidato a cargos de elección pública a los ciudadanos en el cual presenta las soluciones a los problemas que los afecta y, las propuestas para mejorar y desarrollar al país en los contextos políticos, económicos y sociales. Los programas gubernamentales son de suma

importancia ya que permite al individuo votar por el candidato que presenta propuestas positivas y favorables para el país.

Programa educativo, en el área educativa, el programa educativo es un documento en el cual contiene el proceso pedagógico que los docentes deben de cumplir durante el año escolar, el programa establece los contenidos, las actividades y los objetivos que deben de cumplir los docentes con respecto a sus alumnos. Es de destacar, que el programa educativo posee temas obligatorios establecidos por el Estado y, luego presenta lo que el centro educativo considere necesario lo cual puede ser diferente a otros planteles.

El término programa de acuerdo a distintos diccionarios se ha definido de diversas formas como: que programa se define como un plan y orden de actuación, organización del trabajo dentro de un plan general de producción y en unos plazos determinados, o como la secuencia precisa de instrucciones codificadas en un ordenador para resolver un problema así como la declaración previa de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión, o el anuncio o exposición de las partes de que se han de componer ciertas cosas o de las condiciones a que ha de sujetarse. Todas estas definiciones coinciden en que el programa se realiza previo a la acción.

Para la Administración Pública Municipal el Programa es el conjunto de actividades y proyectos que pretenden realizarse para cumplir con los propósitos de un plan.

En el mismo concepto Arder-Egg, en sentido amplio hace referencia al programa como un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Un plan está constituido por un conjunto de programas; un programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un periodo determinado.

Para Andrés. E. RENTERÍA (2012), el Programa es una serie de acciones definidas para la realización del Plan que incluye la determinación de las actividades, sus tiempos y responsables. Para el mismo autor los programas constituyen el puente que facilitará la realización del plan en la región, Pueden ser de corto, mediano o largo plazos, de tipo económico, político, social, cultural, ambiental, de infraestructura, etcétera.

Y como los programas que se derivan de un plan general pueden ser de diversos tipos cabe señalar que de acuerdo al interés de este estudio existen planes sectoriales, especiales y o programas de desarrollo regional que han sido conceptualizados de diversas formas.

### **2.3.5. Estrategia**

Partiremos de este pequeño mensaje: "Los administradores son artesanos y la estrategia es su arcilla"; a continuación, presentaremos múltiples Interpretaciones:

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que, si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

Estrategia como Plan, un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes. Estrategia como Táctica, una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

Estrategia como Pauta, la estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

Estrategia como Posición, la estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no. Estrategia como Perspectiva, la estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

- **Estrategia didáctica.**

El significado original del término estrategia se ubica en el contexto militar. Entre los griegos, la estrategia era la actividad del estratega, es decir, del general del ejército. El estratega proyectaba, ordenaba y orientaba las operaciones militares y se esperaba que lo hiciese con la habilidad suficiente como para llevar a sus tropas a cumplir sus objetivos.

Una estrategia es, en un sentido estricto, un procedimiento organizado, formalizado y orientado a la obtención de una meta claramente establecida. Su aplicación en la práctica diaria requiere del perfeccionamiento de procedimientos y de técnicas cuya elección detallada y diseño son responsabilidad del docente.

La estrategia es, por lo tanto, un sistema de planificación aplicable a un conjunto articulado de acciones para llegar a una meta. De manera que no se puede hablar de que se usan estrategias cuando no hay una meta hacia donde se orienten las acciones. La estrategia debe estar fundamentada en un método, pero a diferencia de éste, la estrategia es flexible y puede tomar forma con base en las metas a donde se quiere llegar. En su aplicación, la estrategia puede hacer uso de una serie de técnicas para conseguir los objetivos que persigue.

### **2.3.6. Trabajo en grupo**

Hay una realidad ineludible, cuando se habla de trabajo grupal, esto implica que un grupo de personas realizan actividades conjuntas que se denominan trabajo en equipo; en este contexto, un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

- **Conjunto de personas:** los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
- **Organización:** existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- **Objetivo común:** no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

Esta forma de trabajar, en la que todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier tipo de organización. Esto no sólo porque es más fácil cumplir con los objetivos; sino también porque es la mejor manera de retener talento y fomentar un clima laboral envidiable. Por ejemplo, Richard Branson, creador del imperio Virgin, siempre habla de “nosotros” en sus posts y comunicados; como gran líder sabe que dos cabezas piensan mejor que una.

No importa el giro ni el tamaño de tu Institución Educativa o Empresa, puedes implementar esta estrategia exitosamente. A continuación, te compartimos algunos consejos para dejar de operar en grupos o por individuos y empezar a crear equipos que funcionen como una orquesta:

1. Construye confianza. La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Impulsa un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente.
2. Establece objetivos comunes. Para que tus empleados trabajen en equipo deben perseguir las mismas metas. Por ello, es importante que comuniques la misión de la empresa de manera uniforme y que definas cómo cada miembro y departamento puede contribuir a cumplirla.
3. Crea un sentido de pertenencia. Los seres humanos necesitamos sentirnos parte de algo; por eso, el factor más poderoso en la creación de equipos es el desarrollo de una identidad común. Define qué identifica a tus equipos, fija valores y haz que cada miembro esté consciente de su impacto en el equipo.
4. Involucra a tu gente en las decisiones. Nada afecta más un trabajo en equipo que el hecho de que las decisiones sean tomadas por un líder autócrata. Para evitarlo, impulsa la generación de ideas, abre tu mente y motiva a cada empleado a compartir su opinión. Si tienes esta retroalimentación, será más fácil implementar cualquier cambio o estrategia.
5. Haz que haya un entendimiento entre las partes. Es muy fácil criticar o subestimar el trabajo de los demás cuando uno no lo conoce o no lo ha ejecutado. Para crear empatía entre tus trabajadores, realiza ejercicios de rotación entre áreas. Así cada

miembro sabrá en qué consiste la labor del otro y cómo puede contribuir a hacerlo mejor.

6. Motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo. Cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros. No fomente la mentalidad de “éste no es mi problema”; haz que los problemas y los aciertos sean compartidos.
7. Impulsa la comunicación. La única manera de que todos los miembros trabajen como una orquesta es que existan los canales de comunicación adecuados. Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan. Están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias en conjunto.
8. Aprovecha la diversidad. Un equipo de trabajo homogéneo puede operar con eficiencia, pero sin mucha innovación. Al momento de crear tus equipos procura que haya personalidades e intereses distintos, pero que se compartan valores y un compromiso con la empresa.
9. Celebra los éxitos grupales. Aunque es importante también reconocer el trabajo individual, es clave que las recompensas se den por resultados en equipo. Cuando algo sale bien, reúne a todos los implicados y agrádeceles su trabajo. Procura destacar el papel de cada uno, pero celebrar el resultado grupal.
10. Sé un líder. Todo equipo de trabajo necesita un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales. No te “laves las manos” y sé parte del equipo. Como líder tendrás que llegar a consensos y tomar decisiones, con base en las ideas y opiniones de tu equipo.
11. En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que, al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:
  - ✓ Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo

- ✓ Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas
- ✓ Ofrecer información relevante y hechos contrastados
- ✓ Intentar coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones de éstos.
- ✓ Evaluar los resultados del equipo
- ✓ Cuando existe una incompatibilidad entre las metas personales y las del equipo, ocurre que los integrantes del equipo reducen la cooperación (no se esfuerzan, ocultan información, etc.).

Por otra parte, la cohesión es el grado de atracción que cada miembro del equipo siente hacia éste. Los equipos cohesionados se caracterizan porque tienen menos conflictos, y cuando éstos surgen, se encauzan y se resuelven de manera positiva, la comunicación es más fluida y todos los integrantes sienten que tienen la oportunidad de participar en las decisiones tomadas por el equipo.

Esto refuerza la motivación.

Los componentes de un equipo cohesionado valoran su pertenencia y se esfuerzan por mantener relaciones positivas con los miembros de otros equipos.

Adquieren un sentido de lealtad, seguridad y autoestima por el grupo, que satisface sus necesidades individuales.

### **2.3.7. Relaciones interpersonales**

Entendemos por relaciones interpersonales a uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano: la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características. Tal como lo dice su nombre, las relaciones interpersonales se caracterizan por darse entre dos o más personas, son aquellas que suponen que un individuo interactúa con otro y por tanto, entra en su vida al mismo tiempo que deja que esa otra persona entre en la suya. Las relaciones interpersonales son lo opuesto a las relaciones intrapersonales, aquellas que una persona establece en su interior y que tienen como objetivo fortalecer su yo individual.

Las relaciones interpersonales son consideradas completamente naturales para el ser humano ya que el mismo es un ser gregario, lo cual quiere decir que vive en sociedades.



Este tipo de relaciones son siempre necesarias para el desarrollo pleno de la persona y es por esto que aquellas personas que tienen problemas o dificultades sociales para relacionarse con otros suelen sufrir o terminar aislándose del mundo que los rodea.

Las relaciones interpersonales son muchas y muy variadas, pudiendo una persona conocer diferentes tipos de ellas o algunos pocos. Entre los más comunes debemos mencionar a las relaciones familiares (las primeras que una persona establece y las que lo marcan de por vida), las relaciones de amistad, de pareja, laborales, etc. Todas estas relaciones nutren a la persona ya que cada una de ellas aporta elementos que van determinando el carácter y la personalidad del individuo.

En muchos casos, las diferentes relaciones que uno va manteniendo a lo largo de la vida pueden dejar hondas heridas ya que en gran parte las mismas se establecen en base a vínculos emocionales y no tanto racionales. Es así entonces que actos como el abandono, el maltrato, una ruptura amorosa, la traición o la desidia pueden fácilmente marcar a la persona y dejarle heridas emotivas o psicológicas muy grandes.

En la actualidad, las relaciones interpersonales son un factor muy importante en determinados ámbitos laborales en los cuales el trabajo en equipo o el desarrollo de una cartera propia de clientes son necesarios. Es por esto que aquellas personas con facilidad para relacionarse y socializar suelen ser mejores vistas para algunos puestos que aquellas que prefieren trabajar individualmente.

Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor y el gusto artístico, negocios y actividades sociales. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, amigos, matrimonio, amistades, trabajo, clubes, barrios, y las iglesias, etc. Pueden ser reguladas por ley, costumbre o acuerdo mutuo y son la base de los grupos sociales y la sociedad en su conjunto.

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 falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

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

Por eso, los psicólogos insisten con la educación emocional 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.

En la actualidad, con el desarrollo de la tecnología, la sociedad tiende a la despersonalización, con relaciones virtuales. En este sentido, las relaciones interpersonales han perdido buena parte del contacto personal y han pasado a estar mediatizadas. Las computadoras conectadas a Internet y los teléfonos móviles, por ejemplo, han reemplazado a la comunicación interpersonal presencial o cara a cara.

Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Monjas, 1999). Por tanto, la primera conclusión a la que podemos llegar es que la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar.

Presentamos otro concepto importante: las relaciones interpersonales son un aspecto imprescindible y preocupante de los seres humanos. Necesitamos del contacto con los otros para aprender a ser personas. Sin embargo, un nuevo dilema se abre entorno a las mismas cuando se trata de analizar las relaciones interpersonales que se mantienen de forma digitalizada. Las dudas invaden a los más conservadores o temerosos de los cambios tecnológicos, que se niegan a admitir estas nuevas formas de comunicación y las posibilidades que ofrecen, desbordándolas de críticas y prejuicios sobre los riesgos que comportan, sus deficiencias, así como desventajas respecto a las relaciones cara a cara.

## **2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

### **– EL DIRECTOR:**

Según MAGALLANES (2007): “Es el responsable de la gestión escolar, asume la representación legal de la institución. Ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos; el director debe tener en mente que su principal objetivo es el “mejoramiento de la calidad educativa” y para ello lo primero que debe hacer es el diagnóstico de su institución y priorizar los problemas del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Para ser un líder de la educación necesita organizar su trabajo, dedicar tiempo a las actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT). La actividad del director debe ser identificar problemas, clasificarlos y presentarlos ante el Consejo Educativo Estudiantil (CONEI), haciendo ver la importancia de ellos y sugiriendo las soluciones oportunas para que sean consideradas dentro del (PAT)”.

Actualmente se complementan lo administrativo con lo pedagógico buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y la participación de la comunidad educativa.

### **– GESTIÓN EDUCATIVA:**

La gestión educativa puede definirse como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales.

### **– TALLER EDUCATIVO:**

Taller en enseñanza, es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica. Se caracteriza por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible. Un taller es también una sesión de entrenamiento o guía de varios días de duración. Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de los asistentes. A menudo, un simposio, lectura o reunión se convierte en un taller si se acompaña de una demostración práctica.

– **TALLER COMO ESTRATEGIA:**

Es una estrategia pedagógica que además de abordar el contenido de una asignatura, enfoca sus acciones hacia el saber hacer, es decir, hacia la práctica de una actividad. En esencia el taller “se organiza con un enfoque interdisciplinario y globalizador, donde el profesor ya no enseña en el sentido tradicional; sino que es un asistente técnico que ayuda a aprender.

– **CURSO TALLER:**

El Curso-Taller es una modalidad de enseñanza-aprendizaje caracterizada por la interrelación entre la teoría y la práctica, en donde el instructor expone los fundamentos teóricos y procedimentales, que sirven de base para que los alumnos realicen un conjunto de actividades diseñadas previamente y que los conducen a la comprensión de los temas al vincularlos con la práctica. Presenta el ambiente idóneo para el vínculo entre la conceptualización y la implementación, en donde el instructor permite la autonomía de los estudiantes bajo una continua supervisión y oportuna retroalimentación.

# **CAPÍTULO III**

## **RESULTADOS Y PROPUESTA**

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS DE LA PROPUESTA

#### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

##### 3.1.1. Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario aplicado a los docentes de la I.E.S “María Auxiliadora de Puno”.

#### OPINIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LA INFLUENCIA DEL TRABAJO GRUPAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada afirmación antes de responder. Marque con una “X”, el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala: Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

**TABLA N° 1: ¿Cómo evalúa al nivel de las relaciones interpersonales entre director y docentes?**

INDICADORES		BUENA		REGULAR		MALA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Cómo evalúa al nivel de las relaciones interpersonales entre director y docentes?	9	16.07	18	32.14	29	51.79	56	100
2	Según su perspectiva ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre docentes?	15	26.79	16	28.57	25	44.64	56	100

**FUENTE:** Instrumento de investigación aplicado a los docentes, para medir el nivel de las Relaciones Interpersonales, en la IEP “María Auxiliadora”, Puno, 2017, por: Prof. Isela Diana CAMACHO BORNAS.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Analizando los resultados del cuadro N° 1, que muestra información acerca de la influencia del trabajo grupal y las relaciones interpersonales, se desprende lo siguiente: En el indicador 1 que a la letra dice: ¿Cómo evalúa al nivel de las relaciones interpersonales entre director y docentes? Se observa que el 51.79% de los docentes evalúa como MALA, un 32.14% como REGULAR, y sólo un 16.07% como BUENA; esto indica que no hay buenas relaciones interpersonales entre director y docentes. Con respecto al indicador 2 que a la letra dice: Según su perspectiva ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre docentes? Se observa que el 44.64% de docentes opina que es MALA, el 28.57% que es REGULAR y el 26.79% que es BUENA. Con estas cifras, se puede decir que las relaciones interpersonales entre docentes van de regular a mala. Estos resultados llevan a la investigadora a deducir la necesidad de implementar el Programa de Estrategias de Trabajo Grupal para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos.

**TABLA N° 2: Haciendo una introspección ¿cómo usted como docente tiene un conocimiento de sí mismo?**

INDICADORES		BUENA		REGULAR		MALA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
3	Haciendo una introspección ¿cómo usted como docente tiene un conocimiento de sí mismo?	18	32.14	24	42.86	14	25	56	100
4	¿Cómo evalúa usted a los docentes sobre el conocimiento de sí mismos?	11	19.64	21	37.5	24	42.86	56	100

**FUENTE:** Instrumento de investigación aplicado a los docentes, para medir el nivel de las Relaciones Interpersonales, en la IEP “María Auxiliadora”, Puno, 2017, por: Prof. Isela Diana CAMACHO BORNAS.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Analizando los resultados del cuadro N°2, se desprende lo siguiente: En el indicador 3 que a la letra dice: Haciendo una introspección ¿Cómo usted como docente tiene un conocimiento de sí mismo? Se observa que el 42.86% de los docentes tiene un conocimiento regular, el 32.14% buena y un 25% como mala; estas cifras indican que los docentes tienen un regular conocimiento de sí mismos. con respecto al indicador 4 que a la letra dice: ¿cómo evalúa usted a los docentes sobre el conocimiento de sí mismos? se observa que el 42.86% de docentes lo evalúa como mala, el 37.5% como regular y el 19.64% como buena. estas cifras muestran que los docentes evalúan a sus colegas sobre el conocimiento sí mismos en una escala de regular a mala. con estos resultados, la investigadora deduce la necesidad de implementar el programa de Estrategias de Trabajo Grupal para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos.



**TABLA N° 3: ¿Cómo califica su motivación hacia el trabajo diario con sus estudiantes?**

INDICADORES		BUENA		REGULAR		MALA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
5	¿Cómo califica su motivación hacia el trabajo diario con sus estudiantes?	22	39.29	19	33.93	15	26.79	56	100
6	Al final de la jornada pedagógica su satisfacción personal del trabajo realizado ¿cómo es?	23	41.07	24	42.86	9	16.07	56	100

FUENTE: Instrumento de investigación aplicado a los docentes, para medir el nivel de las Relaciones Interpersonales, en la IEP “María Auxiliadora”, Puno, 2017, por: Prof. Isela Diana CAMACHO BORNAS.

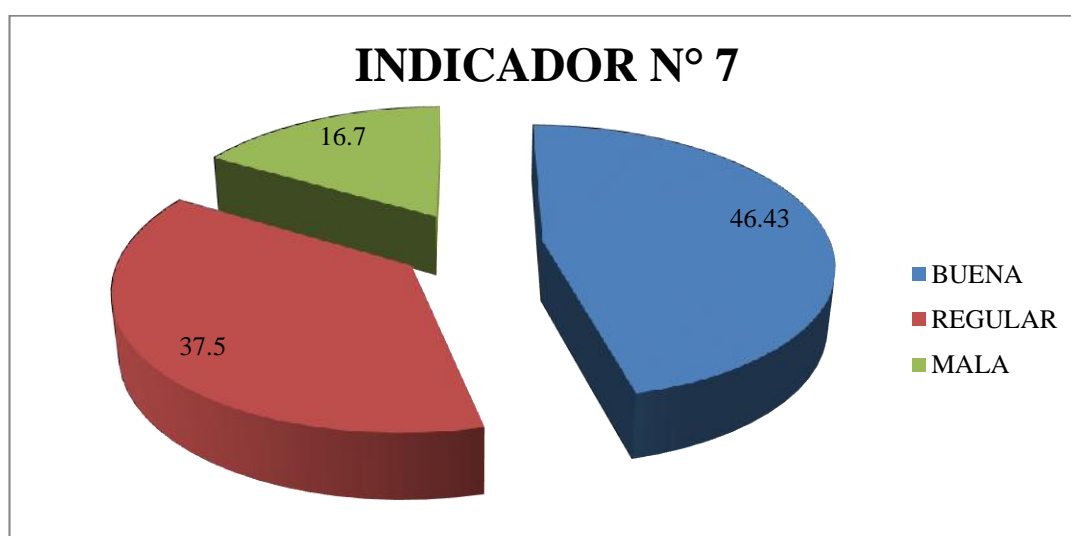
## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Analizando los resultados del cuadro N°3, se desprende lo siguiente: En el indicador 5 que a la letra dice: ¿Cómo califica su motivación hacia el trabajo diario con sus estudiantes? se observa que sólo un 39.29% de los docentes califica su motivación como buena, el 33.93% como regular y el 26.79% como mala; estas cifras indican que los docentes tienen una motivación que va de regular a buena. con respecto al indicador 6 que a la letra dice: al final de la jornada pedagógica su satisfacción personal del trabajo realizado ¿cómo es? se observa que el 42.86% de docentes tiene una satisfacción regular, el 41.07% buena y el 16.07% mala. estas cifras muestran que los docentes sienten, al final de su jornada, una satisfacción que va de regular a buena. Con estos resultados, la investigadora deduce la necesidad de implementar el Programa de Estrategias de Trabajo Grupal para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos.

**TABLA N° 4: ¿De qué manera usted comprende los sentimientos de los demás?**

INDICADORES		BUENA		REGULAR		MALA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
7	¿De qué manera usted comprende los sentimientos de los demás?	26	46.43	21	37.5	9	16.07	56	100

**FUENTE:** Instrumento de investigación aplicado a los docentes, para medir el nivel de las Relaciones Interpersonales, en la IEP “María Auxiliadora”, Puno, 2017, por: Prof. Isela Diana CAMACHO BORNAS.



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Analizando los resultados del cuadro N°4 se puede observar que en el indicador 7 que a la letra dice: ¿De qué manera usted comprende los sentimientos de los demás? El 46.43% de los docentes la califica como BUENA, el 37.5% como REGULAR y el 16.7% como MALA; estas cifras indican que los docentes comprenden los sentimientos de los demás en una escala que va de regular a buena. Con estos resultados, la investigadora deduce la necesidad de implementar el Programa de Estrategias de Trabajo Grupal para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos.

**TABLA N° 5: El director ¿crea un ambiente de confianza y buen trato?**

INDICADORES		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
8	El director ¿crea un ambiente de confianza y buen trato.?	9	16.07	21	37.5	26	46.43	56	100
9	Usted, ¿Cumple adecuadamente con sus funciones como docente?	19	33.93	24	42.86	13	23.21	56	100

**FUENTE:** Instrumento de investigación aplicado a los docentes, para medir el nivel de las Relaciones Interpersonales, en la IEP “María Auxiliadora”, Puno, 2017, por: Prof. Isela Diana CAMACHO BORNAS.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Analizando los resultados del cuadro N°5 se puede desprender lo siguiente: En el indicador 8, se observa que el 46.43% de los docentes indica que NUNCA el director crea un ambiente de confianza y buen trato, el 37.5% indica que A VECES y el 16.07% indica que SIEMPRE; estas cifras indican que el director requiere los insumos o estrategias para crear un ambiente de confianza y buen trato. Con respecto al indicador 9, se observa que el 42.86% de los docentes A VECES cumple adecuadamente con sus funciones, el 33.93% cumple SIEMPRE y el 23.21% NUNCA cumple sus funciones; estas cifras revelan que los docentes requieren estrategias para cumplir eficientemente sus funciones. Por ello, la investigadora propone la implementación del Programa de Estrategias de Trabajo Grupal para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos.

**TABLA N° 6: ¿Brinda el director apoyo para superar dificultades que se presentan en la I.E.?**

INDICADORES		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
10	El director ¿brinda apoyo para superar dificultades que se presentan en la I.E.?	11	19.64	14	25	31	55.36	56	100
11	¿Existe una comunicación fluida dentro de la Institución Educativa.?	13	23.21	12	21.43	31	55.36	56	100

**FUENTE:** Instrumento de investigación aplicado a los docentes, para medir el nivel de las Relaciones Interpersonales, en la IEP “María Auxiliadora”, Puno, 2017, por: Prof. Isela Diana Camacho Bornas.

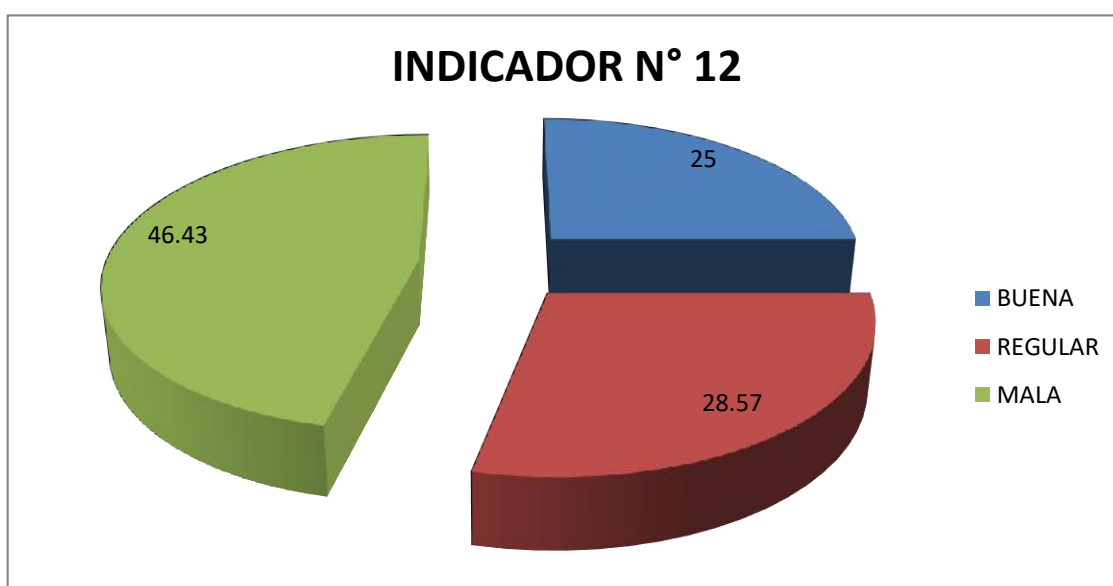
## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Analizando los resultados del cuadro N°6 se desprende lo siguiente: En el indicador 10, se observa que el 55.36% de los docentes indica que NUNCA el director brinda apoyo para superar dificultades que se presentan en la I.E., el 25% indica que A VECES y el 19.64% indica que SIEMPRE; estas cifras indican que el director requiere los insumos o estrategias para brindar apoyo para superar dificultades en la I.E. Con respecto al indicador 11, se observa que el 55.36% de los docentes indica que NUNCA existe una comunicación fluida dentro de la Institución Educativa, el 23.21% indica que la hay SIEMPRE y el 21.43% indica que la hay A VECES; estas cifras revelan que los agentes educativos requieren desarrollar habilidades comunicativas para mejorar sus relaciones interpersonales. Por ello, la investigadora propone la implementación del Programa de Estrategias de Trabajo Grupal para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos.

**TABLA N° 7: Frente a un problema, la Resolución adecuada de conflictos**

INDICADORES		BUENA		REGULAR		MALA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
12	Frente a un problema, la Resolución adecuada de conflictos, es:	14	25	16	28.57	26	46.43	56	100

**FUENTE:** Instrumento de investigación aplicado a los docentes, para medir el nivel de las Relaciones Interpersonales, en la IEP “María Auxiliadora”, Puno, 2017, por: Prof. Isela Diana CAMACHO BORNAS.



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Analizando los resultados del cuadro N°7 y su indicador 12 que a la letra dice: “Frente a un problema, la Resolución adecuada de conflictos, es:” Se observa que el 46.43% de los docentes indica que la resolución de conflictos es MALA, el 28.57% indica que es REGULAR y el 25% indica que es BUENA. Estos datos revelan que las relaciones interpersonales entre el director y los docentes no son las adecuadas para enfrentar y solucionar conflictos que se presenten en la I.E. Gráficamente también se puede observar que los mayores porcentajes califican como MALA y REGULAR a la resolución de conflictos en la I.E. Estos resultados confirman a la investigadora que existe la necesidad de implementar el Programa de Estrategias de Trabajo Grupal para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos.

**TABLA N° 8: La práctica de habilidades sociales en la I. E. ¿Cómo es?**

INDICADORES		BUENA		REGULAR		MALA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
13	La práctica de habilidades sociales en la I. E. ¿Cómo es?:	8	14.29	15	26.79	33	58.93	56	100
14	Con respecto a la Productividad y buena capacidad de trabajo ¿Cómo es?	14	25	16	28.57	26	46.43	56	100
15	La aceptación a la crítica de otros colegas, es:	18	32.14	25	44.64	13	23.21	56	100

**FUENTE:** Instrumento de investigación aplicado a los docentes, para medir el nivel de las Relaciones Interpersonales, en la IEP “María Auxiliadora”, Puno, 2017, por: Prof. Isela Diana Camacho Bornas.

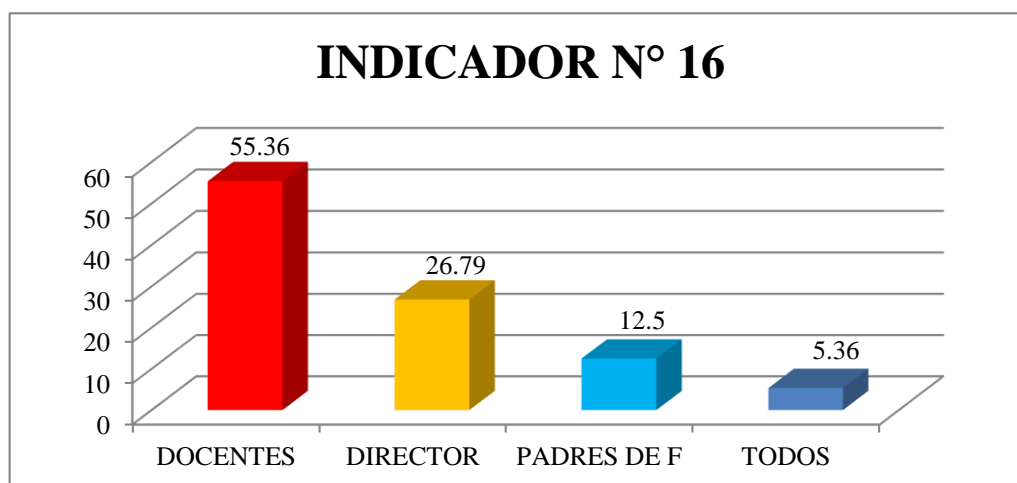
## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Analizando los resultados del cuadro N°8 se puede desprender lo siguiente: En el indicador 13 que a la letra dice: “La práctica de habilidades sociales en la I. E. ¿Cómo es?:” Se observa que el 58.93% de los docentes indica que es MALA, el 26.79% indica que es REGULAR y el 14.29% indica que es BUENA; estas cifras indican que la práctica de habilidades sociales es deficiente. En el indicador 14 que a la letra dice: “Con respecto a la Productividad y buena capacidad de trabajo ¿Cómo es?” Se observa que el 46.43% de docentes indica que es MALA, 28.57% que es REGULAR y el 25% que es BUENA; estas cifras revelan que se debe mejorar la productividad y buena capacidad de trabajo. En el indicador 15 que a la letra dice: “La aceptación a la crítica de otros colegas, es:”; se observa que el 44.64% de docentes califica como REGULAR, el 32.14% como BUENA y el 23.21% como MALA. Dados estos resultados, la investigadora propone la implementación del Programa de Estrategias de Trabajo Grupal para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos.

**TABLA N° 9: A su criterio, ¿Cual es la causa del rompimiento de relaciones interpersonales en la I.E.?**

INDICADORES		Docentes		Director		Padres de F		Todos	
		F	%	F	%	F	%	F	%
16	A su criterio, ¿Cual es la causa del rompimiento de relaciones interpersonales en la I.E.?	31	55.36	15	26.79	7	12.50	3	5.36

**FUENTE:** Instrumento de investigación aplicado a los docentes, para medir el nivel de las Relaciones Interpersonales, en la IEP “María Auxiliadora”, Puno, 2017, por: Prof. Isela Diana Camacho Bornas.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Analizando los resultados del cuadro N° 9 y su indicador 16 que a la letra dice: “A su criterio, ¿Cual es la causa del rompimiento de relaciones interpersonales en la I.E.?” Se observa que el 12.50% de los docentes considera que la causa son los Padres de Familia; el 26.79% indica que es el director y el 55.36% indica que son los Docentes. Estos datos revelan que la mayor debilidad en el establecimiento de las relaciones interpersonales óptimas, son los padres de familia y el director. Gráficamente también se puede observar la misma información. Estos resultados confirman a la investigadora que existe la necesidad de implementar el Programa de Estrategias de Trabajo Grupal para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos.

### 3.1.2. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada al personal directivo de la I.E.S “María Auxiliadora de Puno”.

**TABLA N° 10: ¿Cómo evalúa su relación con los demás directivos de la I.E.?**

INDICADORES		Excelente		Bueno		Regular		Malo		Me es I	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
01	¿Cómo evalúa su relación con los demás directivos de la I.E.?		0.00	1	33.33	2	66.67		0.00		0.00
02	¿Cómo evalúa su relación en general con el personal Docente?		0.00	2	66.67	1	33.33		0.00		0.00
03	¿Cómo califica el clima institucional en el trabajo diario?		0.00		0.00	2	66.67	1	33.33		0.00

**FUENTE:** Instrumento de investigación ENCUESTA, aplicado a los directivos, para medir el nivel de las Relaciones Interpersonales, en la IEP “María Auxiliadora”, Puno, 2017, por: Prof. Isela Diana CAMACHO BORNAS.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Analizando los resultados del cuadro N°10 se puede desprender lo siguiente: En el indicador 1, se observa que el 66.67% de los directivos evalúa como REGULAR su relación con los demás directivos de la I.E. y; el 33.33% la evalúa como BUENA. En el indicador 2, se observa que el 66.67% de directivos evalúa como BUENA su relación con el Personal Docente en general y el 33.33% la evalúa como REGULAR. Con respecto al indicador 3, se observa que el 66.67% de directivos califica como REGULAR el clima institucional en el trabajo diario y el 33.33% lo califica como MALO. Estos resultados muestran una vez más, que se deben fortalecer las relaciones interpersonales entre los agentes educativos. Por ello, la investigadora propone la implementación del Programa de Estrategias de Trabajo Grupal para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos.



**TABLA N° 11: En estos meses, ¿Ha programado usted algunas capacitaciones sobre Relaciones Interpersonales en la Institución?**

INDICADORES		Nunca		Casi nunca		A veces		Muchas veces		Siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
04	En estos meses, ¿Ha programado usted algunas capacitaciones sobre Relaciones Interpersonales en la Institución?	2	66.67		0.00	1	33.33		0.00		0.00
05	¿Se ha sentido Reconocido por las acciones que desarrolla en la I.E.?	1	33.33	1	33.33	1	33.33		0.00		0.00
06	¿Usted demuestra control en sus emociones, frente al personal del colegio?		0.00		0.00	2	66.67	1	33.33		0.00

**FUENTE:** Instrumento de investigación ENCUESTA, aplicado a los directivos, para medir el nivel de las Relaciones Interpersonales, en la IEP “María Auxiliadora”, Puno, 2017, por: Prof. Isela Diana CAMACHO BORNAS.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Analizando los resultados del cuadro N°10 se puede desprender lo siguiente: En el indicador 4 que a la letra dice: se observa que el 66.67% de los directivos indica que nunca; en estos meses, ha programado capacitaciones sobre Relaciones Interpersonales en la Institución y el 33.33% indica que a veces. En el indicador 5, se observa que el 33.33% de directivos indica que nunca se ha sentido reconocido por las acciones que desarrolla en la I.E., otro 33.33% indica que casi nunca y el 33.33% restante indica que a veces. en el indicador 6, se observa que el 66.67% de los directivos indica que a veces demuestra control en sus emociones, frente al personal del colegio y el 33.33% indica que muchas veces. estos resultados revelan ausencia de óptimas relaciones interpersonales, escaso reconocimiento a méritos y el inadecuado control de emociones. Por ello, la investigadora propone la implementación del Programa de Estrategias de Trabajo Grupal para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos.

**TABLA N° 12: ¿Ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre confrontación asertiva?**

INDICADORES		Nunca		Casi nunca		A veces		Muchas veces		Siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
07	¿Ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre confrontación asertiva?	2	66.67		0.00	1	33.33		0.00		0.00
08	¿Ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre estrategias de trabajo grupal?	1	33.33	1	33.33	1	33.33		0.00		0.00

**FUENTE:** Instrumento de investigación ENCUESTA, aplicado a los directivos, para medir el nivel de las Relaciones Interpersonales, en la IEP “María Auxiliadora”, Puno, 2017, por: Prof. Isela Diana CAMACHO BORNAS.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Analizando los resultados del cuadro N° 12 se puede desprender lo siguiente: En el indicador 7 que a la letra dice: ¿Ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre confrontación asertiva?, se observa que el 66.67% de los directivos nunca evalúa su relación con los demás directivos y el 33.33% la evalúa a veces. en el indicador 8, cuyo enunciado es: ¿ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre estrategias de trabajo grupal?, se observa que el 33.33% de directivos nunca evalúa su relación con el personal docente, otro 33.33% casi nunca la evalúa y un 33.33% a veces la evalúa. con estos resultados, se puede decir que los directivos no realizan una capacitación o actualización de las relaciones interpersonales que se establecen entre ellos mismos, ni entre ellos y los docentes. Por ello, la investigadora propone la implementación del Programa de Estrategias de Trabajo Grupal para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos.

**TABLA N° 13: ¿Ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre habilidades blandas?**

INDICADORES		Nunca		Casi nunca		A veces		Muchas veces		Siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
09	¿Ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre habilidades blandas?	1	33.33		0.00	2	66.67		0.00		0.00
10	Cuando tiene un conflicto con alguien, ¿trata de pensar en cómo estará pensando la otra persona?	2	66.67		0.00	1	33.33		0.00		0.00

**FUENTE:** Instrumento de investigación ENCUESTA, aplicado a los directivos, para medir el nivel de las Relaciones Interpersonales, en la IEP “María Auxiliadora”, Puno, 2017, por: Prof. Isela Diana CAMACHO BORNAS.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Analizando los resultados del cuadro N° 13, se puede desprender lo siguiente: En el indicador 9 que a la letra dice: ¿Ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre habilidades blandas?, se observa que el 66.67% de los directivos nunca evalúa su relación con los demás directivos y el 33.33% la evalúa a veces. en el indicador 10, cuyo enunciado es: cuando tiene un conflicto con alguien, ¿trata de pensar en cómo estará pensando la otra persona?, se observa que el 33.33% de directivos nunca evalúa su relación con el personal docente, otro 33.33% casi nunca la evalúa y un 33.33% a veces la evalúa. con estos resultados, se puede decir que los directivos no participan mucho en eventos de capacitación y actualización sobre habilidades blandas y solución de conflictos que se establecen entre ellos mismos, ni entre ellos y los docentes. Por ello, la investigadora nuevamente propone la implementación del Programa de Estrategias de Trabajo Grupal para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directivos.

### 3.2. MODELO TEÓRICO



### **3.3. PROPUESTA**

“PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO GRUPAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LA I.E.S MARÍA AUXILIADORA DE PUNO”

#### **3.3.1. Presentación**

El ser humano es el resultado de su interrelación dialéctica con el entorno natural, social, moral y cultural en un sistema de producción determinado, interacción básicamente mediada por su conciencia, aunque también influida por los procesos inconscientes, el ser humano por naturaleza es un ser eminentemente social.

Todos somos conscientes que estamos en plena época de cambios pedagógicos, educativos y formativos centrados en el proceso de aprender a convivir, el cual comienza desde el primer contacto con los otros y con el mundo.

La intención de la presente propuesta del: Programa de estrategias de trabajo grupal para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre docentes y directivos de la I.E.S María Auxiliadora de puno, 2017.

La convivencia humana ha requerido, desde su existencia, de normas de conducta inicialmente rudimentarias, las cuales, con el transcurso de milenios, devinieron en normas sociales cada vez más desarrolladas, con especificidades en su establecimiento, aceptación, generalización, así como en los valores, trabajo en equipo, convivencia democrática, etc.

El presente trabajo es una propuesta abierta para las instituciones educativas que tienen una problemática similar a la expuesta en este estudio, con el propósito de mejorar la relación interpersonal entre padres, estudiantes y maestros para poder desarrollarnos libre y democráticamente.

#### **3.3.2. Fundamentación**

Este planteamiento, tiene una connotación socio cultural que, alcanza rápidamente un reconocimiento institucional, así, por ejemplo, en el ámbito internacional, ha sido la organización de las naciones unidas a través de su organismo: UNESCO, la impulsora de

la práctica de los sistemas de convivencia en la sociedad, y ninguna realidad se escapa de las connotaciones sociales.

El programa de estrategias de trabajo grupal, también se sustenta en teorías como la Teoría Socio cultural de Lev Semanovich Vigotsky, puesto que el hombre, es un ser socio histórico en la que el contexto tiene gran influencia en su aprendizaje, mediante el cual asimila el modo de vivir, las conductas y actitudes frente a la sociedad y al ambiente.

Según Vigotsky el aprendizaje es una actividad social, por ello el investigador y/o maestro formará equipos de aprendizaje y en forma colectiva tratará las diferentes actividades: Proyección de Videos, Conversatorios educativos con diversas temáticas en trabajo en equipo, en la Institución Educativa y la comunidad de padres de familia, promoviendo siempre la buena relación en la comunidad educativa.

El docente se constituye en un nexo importante entre lo potencial de los estudiantes, padres de familia y la comunidad con el compromiso de vivenciar un cambio en la práctica de las buenas Relaciones Interpersonales. Pues como dice Vigotsky, la educación no solo influye sobre unos u otros procesos del desarrollo, si no que reestructura, de la manera más esencial, todas las funciones de la conducta (Vigotsky 1987).

### **3.3.3. Objetivos**

#### **- GENERAL:**

Aplicar las estrategias de trabajo grupal, que permita mejorar las Relaciones Interpersonales, entre Docentes y Directivos de la I.E.S María Auxiliadora de Puno.

#### **- ESPECÍFICOS:**

- Estructurar c para el director y docentes a fin de que ambos estrechen lazos de amistad y compromiso de tener buenas relaciones familiares para que repercuta en la mejora de la calidad de la educación.
- Valorar las estrategias de trabajo grupal.

### **3.3.4. Estrategias específicas propuestas: Aspectos para la ejecución**

#### **3.3.4.1. Claves para el trabajo en equipo**

Si una persona tarda una hora en realizar una tarea, ¿cuánto tardarían dos? La respuesta matemática sería: “30 minutos”. Pero cuando se trabaja en equipo, los esfuerzos de los miembros se potencian, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los resultados.

Esta forma de trabajar, en la que todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier tipo de organización. Esto no sólo porque es más fácil cumplir con los objetivos; sino también porque es la mejor manera de retener talento y fomentar un clima laboral envidiable.

No importa el giro ni el tamaño de tu empresa, puedes implementar esta estrategia exitosamente. A continuación, te compartimos algunos consejos para dejar de operar en grupos o por individuos y empezar a crear equipos que funcionen como una orquesta, la investigadora propone las siguientes 10 claves:

1. Construye confianza. La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Impulsa un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente.
2. Establece objetivos comunes. Para que tus empleados trabajen en equipo deben perseguir las mismas metas. Por ello, es importante que comuniques la misión de la empresa de manera uniforme y que definas cómo cada miembro y departamento puede contribuir a cumplirla.
3. Crea un sentido de pertenencia. Los seres humanos necesitamos sentirnos parte de algo; por eso, el factor más poderoso en la creación de equipos es el desarrollo de una identidad común. Define qué identifica a tus equipos, fija valores y haz que cada miembro esté consciente de su impacto en el equipo.
4. Involucra a tu gente en las decisiones. Nada afecta más un trabajo en equipo que el hecho de que las decisiones sean tomadas por un líder autócrata. Para evitarlo, impulsa la generación de ideas, abre tu mente y motiva a cada empleado a

compartir su opinión. Si tienes esta retroalimentación, será más fácil implementar cualquier cambio o estrategia.

5. Haz que haya un entendimiento entre las partes. Es muy fácil criticar o subestimar el trabajo de los demás cuando uno no lo conoce o no lo ha ejecutado. Para crear empatía entre tus trabajadores, realiza ejercicios de rotación entre áreas. Así cada miembro sabrá en qué consiste la labor del otro y cómo puede contribuir a hacerlo mejor.
6. Motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo. Cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros. No fomentes la mentalidad de “éste no es mi problema”; haz que los problemas y los aciertos sean compartidos.
7. Impulsa la comunicación. La única manera de que todos los miembros trabajen como una orquesta es que existan los canales de comunicación adecuados. Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan. Están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias en conjunto.
8. Aprovecha la diversidad. Un equipo de trabajo homogéneo puede operar con eficiencia, pero sin mucha innovación. Al momento de crear tus equipos procura que haya personalidades e intereses distintos, pero que se compartan valores y un compromiso con la empresa.
9. Celebra los éxitos grupales. Aunque es importante también reconocer el trabajo individual, es clave que las recompensas se den por resultados en equipo. Cuando algo sale bien, reúne a todos los implicados y agradéceles su trabajo. Procura destacar el papel de cada uno, pero celebrar el resultado grupal.
10. Sé un líder. Todo equipo de trabajo necesita un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales. No te “laves las manos” y sé parte del equipo. Como líder tendrás que llegar a consensos y tomar decisiones, con base en las ideas y opiniones de tu equipo.



### **3.3.4.2. Estrategias sugeridas**

Al momento de señalar las estrategias clave para trabajar en equipo de forma óptima, podemos señalar éstas como las más importantes:

- **ESTRATEGIA 1 - De la comunicación**

Todo inicia en la comunicación. Ya lo dice Peter Drucker, el padre de la administración moderna, “para que una empresa sea considerada orientada hacia la comunicación, no necesita contar —necesariamente— con la última tecnología de la comunicación: sólo requiere que todo gerente se pregunte, quién necesita qué información, dónde y cuándo”.

Por ello, la información debe moverse en todas direcciones, además, cada miembro del equipo debe tener la suficiente confianza y seguridad para decir qué le parece y qué no.

Una buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización, en cambio la mala comunicación es probablemente la causa más citada de conflictos entre personas. Stephen P. Robbins define la comunicación como la transferencia y comprensión de significados. Cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden. La comunicación perfecta, se daría cuando un concepto o idea se transmitiera en forma tal que la imagen mental del receptor fuese exactamente la misma que concibió el emisor.

- **ESTRATEGIA 2 – De la diversidad**

Como lo mencionamos anteriormente, en un equipo se conjugan diferentes aptitudes, habilidades y aptitudes.

La clave acá pasa en la rápida detección de éstas por parte del líder. Así, cada persona podrá aportar algo distinto y hacerlo bien, teniendo claras sus responsabilidades.

No olvide nunca que la diversidad es lo que hará grande y fuerte al equipo de trabajo.

La gestión de la diversidad es la clave del crecimiento de las organizaciones empresariales y educativas. Las organizaciones que buscan la relevancia del mercado global deben abrazar la diversidad en la forma en que piensan, actúan e innovan. La diversidad es mucho más que un simple problema multicultural: se trata de abarcar a tipos diferentes

de personas que representan diferentes cosas, culturas, generaciones, ideas y pensamientos.

La diversidad en las organizaciones:

- Reúne diversos talentos trabajando juntos hacia un objetivo común, usando diferentes conjuntos de habilidades que aumentan su retención y productividad.
- Ayuda a construir una marca más fuerte y hace que la empresa sea un empleador más interesante y deseable.
- Aumenta la creatividad y la resolución de problemas.
- Fomenta el crecimiento y el desarrollo personal.

Tener personas con experiencia internacional trabajando para la compañía puede ayudar a los colaboradores a aprender nuevas ideas, perspectivas y conectarse profesionalmente con diferentes personas.

### • **ESTRATEGIA 3 – De la organización**

Organización es una palabra clave y cada persona de la empresa debe interiorizarla.

Para muchos, la gran tarea del líder de una compañía pasa por lograr contar con un equipo “holográfico”, en el cual cada miembro del equipo refleje a la organización, es decir, sus valores, misión, visión y expectativas.

Analice su equipo de trabajo y respóndase si ellos son el fiel reflejo de su empresa.

La conceptualización del objeto de la Organización Escolar se refiere a la interrelación de todos los elementos y factores, incluidos de manera especial los humanos, proporcionando normas para armonizar ambientes, locales, instrumentos, materiales y personas en un proceso secuencial y congruente a fin de que la orientación pedagógica y didáctica sean eficaces; porque estamos hablando de un sistema, que como todos los demás en la Dirección, tiene una base objetiva y una concreción subjetiva.

Si los objetivos, los elementos estructurales, el contenido, sus interrelaciones, las decisiones de Organización Escolar no actúan como sistema; si ella misma no se concibe en términos de sistema, su objeto se reduce y resulta insuficiente.

La institución educativa es un sistema abierto, precisamente por su interrelación con el entorno. La política educativa concretada en el currículum escolar, se integra por perfiles necesarios a la sociedad que la diseña; y requiere ser contextualizado a los distintos escenarios territoriales donde se materializa. La institución educativa tiene que tomar del entorno intereses y necesidades, proyectar y organizar su labor de manera que los satisfaga.

- **ESTRATEGIA 4 – De objetivos comunes e identificados**

Otra de las estrategias para trabajar en equipo que no pueden faltar es la de, establecer unos objetivos comunes. Una vez más, es algo que no siempre es tan fácil como parece, pues generalmente somos emprendedores que comenzamos nuestro proyecto en solitario y que muchas veces no hemos encontrado la separación necesaria entre nuestros objetivos personales y nuestros objetivos profesionales. Sin embargo, en el momento en que comienzas a formar a un equipo para tu empresa, es fundamental que, al margen de sus conocimientos y formación, tengas en cuenta sus objetivos laborales.

Compartir unos valores y filosofía de trabajo es mucho más importante que fichar al mejor profesional en cuanto a conocimientos técnicos. Para formar un equipo hay que ver más allá de los curriculum vitae de cada miembro, hay que saber si conectan entre sí, si comparten intereses suficientes como para crear una cultura de empresa coherente.

Es fundamental que cada miembro del equipo conozca los objetivos. Éstos deben ser específicos, medibles, cuantificables y retadores.

En tanto, el líder debe recordar periódicamente a los trabajadores cómo va el trabajo, cuánto falta, qué ha fallado y qué debe ser reforzado.

- **ESTRATEGIA 5 – Del ambiente de trabajo**

Nada de lo anterior sería posible si no se trabaja en un ambiente agradable.

El respeto y el compañerismo tanto de los miembros del grupo como del líder son esenciales para incentivar a las personas a que trabajen y se esmeren por conseguir los objetivos.

Si te interesa mejorar el ambiente laboral en tu Institución Educativa, aquí la investigadora presenta, cinco acciones que ayudarán a fomentar un buen Ambiente de trabajo:

1. Fomenta el respeto, ante todo. Es difícil imaginar que todos los integrantes de una empresa se van a llevar completamente bien, por ello es muy importante que promuevas la tolerancia, el respeto y la armonía entre tu personal.
2. Date tiempo para poder escucharlos. Con esto lograrás no sólo obtener ideas para mejorar el desempeño en las distintas áreas, sino que podrás reconocer los problemas, las personas que restan valor a tu organización y todos aquellos elementos que frenan el buen funcionamiento de la empresa en sus distintos niveles.
3. Maneja apropiadamente las crisis. Cuando las cosas se ponen difíciles en la Institución Educativa, mantener la calma, el orden y el entusiasmo es vital para el ambiente laboral. Brindar la información que el personal necesita, transmitir los mensajes correctamente y mostrar seguridad en el manejo del problema, ayudarán al ambiente de la compañía.
4. Recuerda que a la gente le gusta sentirse tomada en cuenta. Si deseas implementar algún cambio en algún departamento, pregunta a los trabajadores sobre el mismo, o si sientes que algo no está funcionando como debería, cuestiona a las personas sobre las razones y pídeles que propongan soluciones.
5. Acércate a tus empleados y gánate su confianza. Empieza con detalles sencillos, como agradecer a las personas de tu equipo por su labor y reconocer sus aciertos. Estos pequeños cambios, alentarán a otros a hacer lo mismo y se sentirán tranquilos de acudir a ti cuando tengan alguna duda, nuevas ideas o inquietudes.

Cambios simples pueden hacer una gran diferencia, docentes satisfechos son personas más productivas. Desarrollar un Ambiente de trabajo favorable lleva tiempo, no obstante, tiene múltiples beneficios: los trabajadores de la comunidad educativa, aportan su mejor desempeño a la empresa, se crean sólidos equipos de trabajo y la empresa se puede enfocar mejor en cumplir sus metas.

### **3.3.4.3. Técnicas de trabajo**

La mejora de las Relaciones Humanas y el ambiente agradable, son dos de las funciones fundamentales de los equipos. A continuación, la investigadora presenta una serie de técnicas que ayudan a introducir a los miembros del equipo en una metodología de deliberación centrada en la mejora de las Relaciones interpersonales.

#### **1. ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)**

##### **Objetivo**

Analizar los factores de influencia que surgen del análisis del entorno y de las capacidades de la propia institución.

Esta técnica es clave para la toma de decisiones.

##### **Reglas básicas**

1. En forma individual los miembros escriben en una tarjeta sus consideraciones para cada uno de los factores.
2. El coordinador del equipo recoge las tarjetas y las coloca en una hoja de rotafolio donde se habrá dibujado el diagrama con los cuatro casilleros.

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

3. Se ordenan las tarjetas, descartando las ideas repetidas.

Cada uno de estos factores tiene un significado:

- Los *factores externos* (el medio externo que ejerce influencia sobre el centro educativo) pueden tener una influencia positiva o negativa. Cuando se espera un impacto positivo, se habla de *oportunidades* y cuando se espera uno negativo, se habla de *amenazas*.
- Los *factores internos* también pueden tener influencia positiva o negativa. Las positivas, o *fortalezas*, son las características del propio centro o equipo que ayudan al logro de los propósitos. Las negativas, o *debilidades*, dificultan el logro de los propósitos del equipo.

## **2. LA TERCERA ALTERNATIVA**

### **Objetivo**

Tomar decisiones en forma participativa.

La técnica “La tercera alternativa” es un complemento del análisis FODA.

### **Reglas básicas**

Se divide el grupo en tres subgrupos:

1. *Grupo innovador*: ofrece propuestas creativas y originales y prepara los planes para llevarlos a la práctica.
2. *Grupo analítico*: elabora propuestas para contrarrestar los planes del otro grupo.
3. Obliga a planificar críticamente las decisiones.
4. *Grupo evaluador*: es el que analiza las propuestas y contrapropuestas y ofrece al grupo una tercera alternativa a ser negociada.
5. El consenso, al final todo socializan

### **Objetivo**

Tomar decisiones por consenso.

### **Reglas básicas**

Como es una técnica que lleva más tiempo que la votación, debe reservarse para aquellas decisiones que claramente requieran la comprensión y el compromiso del grupo.

El consenso no implica que todos coincidan con la decisión. Sí implica que todos:

- Comprendan los puntos en cuestión.
- Hayan tenido la oportunidad de expresar su opinión sobre el problema y las posibles soluciones.
- Estén dispuestos a acatar las decisiones que se tomen, aunque no sean las que habrían preferido.

Si el grupo entiende estas reglas básicas y el coordinador del equipo ayuda a practicarlas, la adopción de decisiones por consenso mejorará la calidad de las decisiones tomadas y se establecerán pautas de cooperación y compromiso.

### **3. PLAN DE MEJORAMIENTO**

#### **Objetivo**

Planificar las acciones.

#### **Reglas básicas**

Una vez definido un problema se da respuesta a las siguientes preguntas:

- Qué acciones específicas deben realizarse.
- Quién o quiénes serán los responsables.
- Cuándo comenzar y cuándo finalizar.
- Qué recursos se necesitan.

Qué mejorar (área de mejora)	Cómo se debería hacer (acción)	Responsables de las acciones (equipo)	En qué tiempo (período)	Qué se necesita además (tipos de recursos)

### **4. LLUVIA DE IDEAS**

## **Objetivo**

Poner en común el conjunto de ideas sobre un problema y colectivamente llegar a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes.

## **Reglas básicas**

- El coordinador plantea el problema en forma de pregunta.
- Cada participante expone una idea sobre el tema.
- Solamente se puede aclarar el significado de la idea, no fundamentar.
- La cantidad de ideas que cada participante expone puede ser determinado de antemano por el grupo o coordinador.
- Todos deben decir por lo menos una idea.
- Mientras se dan las ideas, el coordinador las anota en la pizarra o en papelógrafo y hace preguntas para estimular la producción de más ideas.
- Las ideas se agrupan por afinidad.
- Las ideas se seleccionan de acuerdo a criterios previamente establecidos (recursos disponibles, tiempo necesario, complejidad para su implementación).
- Las ideas se pueden clasificar en: ideas de utilidad inmediata, ideas que deben desecharse, ideas que requieren estudio más profundo y que pueden ser aprovechables con ciertos ajustes.

## **5. LLUVIA DE IDEAS CON TARJETAS**

### **Objetivo**

Realizar un diagnóstico sobre lo que el equipo piensa alrededor de un tema, planificar acciones, elaborar conclusiones, evaluar tareas o actividades.

### **Reglas básicas**

Se sigue el mismo procedimiento que en la técnica anterior, pero cada idea se escribe en tarjetas. Las tarjetas pueden elaborarse en forma individual o grupal. El número de tarjetas puede ser limitado (por ejemplo, tres por grupo o persona).

Ejemplo de lluvia de ideas con tarjeta



1. Se pide a una persona que lea la idea de la tarjeta y se coloca en el papelógrafo o en la pizarra con cinta adhesiva.
2. Se solicita a otro participante una idea similar o que refiera a lo mismo y se coloca junto a la anterior y así sucesivamente, hasta que todas las tarjetas sobre un mismo tema o aspecto se hayan colocado juntas, quedando varias columnas.
3. Se analiza el contenido de cada columna y se le da un nombre que sintetiza o representa la idea central que está expresada en el conjunto de tarjetas.
4. Los factores de cada columna pueden ordenarse según la importancia que les da el grupo.
5. Al final se consigue una visión gráfica de lo que el grupo piensa sobre el problema.

#### Problemas del entorno educativo

Trato con los demás	Sanitarios	Conversación	Tareas

- Preguntar al grupo si está de acuerdo con el orden en el que se están organizando las tarjetas.
- Sintetizar las opiniones.
- Recomendaciones para el coordinador.
- Estar muy atento a la ubicación correcta de las tarjetas.
- En caso de que haya diferentes opiniones, permitir la discusión para llegar a un acuerdo colectivo.
- No ubicar las tarjetas según su criterio, los participantes deben indicar su ubicación de acuerdo a cómo lo crean conveniente.

## CONCLUSIONES

- El diagnóstico efectuado mediante cuestionario evidencia que las relaciones interpersonales entre docentes y directivos es mala y regular. El director tiene dificultades para afirmar su Liderazgo Transformacional lo que tiene implicancias en el trabajo de los docentes y en los procesos pedagógicos, lo que genera como consecuencia desmotivación y baja autoestima en sus trabajadores.
- El liderazgo transformacional de Bass y Burns, la Teoría del interaccionismo Simbólico de G. H. Mead y la teoría de estructuralista de Max Weber, permitieron fundamentar la propuesta del programa de estrategia grupal para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de docentes y directivos de la I.E.
- El diseño de la propuesta del programa de estrategias de trabajo grupal mejoró las relaciones interpersonales entre docentes y directivos de la I.E de Nivel Secundario María Auxiliadora – Puno.

## **RECOMENDACIONES**

- Tener una buena calidad en las Relaciones Interpersonales, es necesario participar en eventos, dinámicas, capacitaciones y actualizaciones sobre la convivencia democrática, trabajo grupal, tanto los docentes como los directivos.
- Las estrategias de trabajo grupal contenidas en la propuesta, sean enriquecidas y adecuadas por otros investigadores, para mejorar los resultados finales y sean aplicadas en sus respectivos contextos.
- Con la humildad del caso, se sugiere que la presente Propuesta de Estrategias de Trabajo Grupal, fundamentadas en teorías científicas, sea generalizada a nivel de la provincia y región de Puno, así las demás Instituciones Educativas sean beneficiadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ ALVARADO, Ezequiel. (2003). “Diccionario Pedagógico”. Editorial Magisterio. Argentina.
- ❖ AUSUBEL, D. P. (2002). Adquisición y retención del conocimiento. Una perspectiva cognitiva. Ed. Paidós. Barcelona
- ❖ BAIN, Alexander. (2000). “La ciencia de la educación”.
- ❖ BALLESTA, J. (2001) “Educar para la comunicación masiva: un reto en la formación del ciudadano”.
- ❖ BARRANTES, Emilio. (1998). “Historia de la educación en el Perú”.
- ❖ BARRIGA H., Carlos. (1997). “Teorías contemporáneas de la Educación”. Editora UNMSM. Lima. Perú.
- ❖ BASS, Bernard. El paradigma del Liderazgo Transformacional. En: Revista Americana de Psicología No. 52,1997.
- ❖ BENVENUTO, J. Z. MONGE y M. ZANINI (2005)“La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar”, Maracaybo - Venezuela.
- ❖ BETELÚ, S. (2001). Técnicas de Trabajo en Equipo. Buenos Aires: Universal.
- ❖ BRAVO VALDIVIESO, Luis, Relación Pedagógica entre Educación Inicial y Educación Básica en el Aprendizaje de la Lectura, Lima, Foro Educativo
- ❖ BRUNER, Jeromé S. (2003) La fábrica de historias. Derecho, literatura, vida (2003 al español)
- ❖ BUSTAMANTE VELEZ, Johan (2007), investigación sobre “La comunicación interna es una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa”, Valparaiso - Chile
- ❖ CABANES, L. (2005). Relaciones Intragrupales en el proceso Docente, una Perspectiva Cultural. Madrid.
- ❖ CALERO, L. (1999). Gestión Educativa. Lima: Abelud.
- ❖ CARRIERA MENDEZ, Julia. (2002) “La inteligencia, el talento y su desarrollo en la institución escolar”. Editora magisterial. Lima Perú.
- ❖ CASASSUS, J (1999). Estado y Educación. Modelos educativos. Gestión
- ❖ CEJAS VILLENA, Antonio (1999). Introducción a la Inteligencia Emocional para el Trabajo Directivo. La Habana: Univ. La Habana.

- ❖ CONDEMARIN, Mabel y CHADWICK, M. (1998). “La escritura creativa y formal”. Editorial Andrés Bello. Santiago de Chile.
- ❖ CORCEGA, Ana; SUBERO, Luisa (2007-“2008) “Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, Cumaná-Estado de Sucre.
- ❖ CRISOLOGO A., Aurelio. (1999) “Actualizador pedagógico”. Lima. Perú.
- ❖ EHLERMANN, Georgina (1997) El Líder Transformador frente a las relaciones interpersonales (2a ed.). DF- México. Ed. Trillas
- ❖ ESCALANTE FRISANCHO, Rubén (2009) “Propuesta de un modelo de Gestión institucional para mejorar la calidad de la Gestión educativa en la institución educativa “Independencia Americana” 2009 “Arequipa-Perú.
- ❖ FISCHMAN David (2005) El Líder Transformador II (1a ed.). Lima- Perú
- ❖ FLORES V. (2000). Teorías cognitivas. Editorial San Marcos.
- ❖ FUENTE RM 168-ED. (2002). Gestión Educativa.
- ❖ GARBANZO, Guiselle; OROZCO, Víctor (2009) “Liderazgo para una gestión de procesos educativos”. Revista Educación vol. 34, núm. 1. 2010. Pp.15-29. Universidad Costa Rica. Costa Rica.
- ❖ GONZALES, Edwin. (2001). “Necesidades y demandas para un cambio en educación”. Lima. Perú.
- ❖ HIDALGO, Carmen Gloria. (1999). Comunicación interpersonal. Universidad Católica de Chile.
- ❖ HUAMÁN RIVERA, Oscar. (2010) Estrategia de enseñanza de ciencias sociales en Educación secundaria. (Tesis de grado) Unica.
- ❖ KOUSES JIM Y POSNER BARRY (1999). Desafío del Liderazgo.
- ❖ LEIVA, C. (2008). Programa de estrategias de trabajo en equipo para la optimización de relación interpersonal entre docentes de la institución educativa.
- ❖ LUZURRIAGA, Lorenzo. (1998). “Pedagogía”. Grupo editorial Norma. Madrid. España.
- ❖ MACHADO, Nilson. (1996). “Qué significa constructivismo”.
- ❖ MAMANI, Juan de Dios y MAMANI, Víctor (2006) Tesis “Conocimientos sobre resolución de conflictos en el clima institucional de la institución educativa N° 40389 Miguel Linares Málaga del centro poblado de Taya distrito de Lluta, provincia de Caylloma.
- ❖ MARTÍN, D. y. (1997). ¿Qué es Inteligencia Emocional? Madrid: EDAF S.A.

- ❖ MARTÍN, M. y. (2000). Las Relaciones Interpersonales en Centros de Menores: El Equipo Educativo. Córdoba.
- ❖ MINISTERIO DE EDUCACION. (2001) “Boletín Informativo del Ministerio de Educación - UMC”. Lima. Perú.
- ❖ MINTZBERG, H. y. (1993). El Proceso Estratégico. México DF: Prentice Hall Hispanoamericana.
- ❖ MORIN, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la Educación del futuro. Bogotá: Delfín Ltda.
- ❖ NASSIF, Ricardo. (2001). “Pedagogía general”.
- ❖ OYAGUE, M. y. (2005). Investigación Científica. Lambayeque: UNPRG.
- ❖ PALOS, José. (2005). “Estrategias para el desarrollo de temas transversales del currículo”. 2005. Editorial Horsori. Madrid. España.
- ❖ PEREZ, G. y otros. (2004). “Análisis organizacional en las instituciones educativas”. Contemporary educational psychology.
- ❖ PINZAS G., Juana. “Metacognición y lectura: procesos y estrategias”. Lima. Perú.
- ❖ Pontificia Universidad Católica del Perú. (1994). “Métodos y técnicas de investigación educacional”. Lima. Perú.
- ❖ PORTUGAL, C. (2000) Psicología social. Editorial. UNSA-Arequipa.
- ❖ PRAWDA, A. (2002). Resolviendo Conflictos en la Escuela. México DF: Instituto Nacional de Mediación de México y Universidad Nacional de Sonora.
- ❖ RODRÍGUEZ NUÑEZ, Eduardo. (2005), Trabajo de Investigación: “El clima Escolar”, Lima Perú
- ❖ ROSENTAL, M. (1990). Diccionario Filosófico. Editorial Pueblos Unidos. Buenos Aires
- ❖ SABINO PORTUGAL, Carlos. (2002). Enciclopedia de Pedagogía y Psicología. Barcelona: Trébol.
- ❖ SANDOVAL Mercedes (2001) - Medidas correctivas. GESTIÓN PEDAGÓGICA 1976- Madrid, texto - Calidad de la Educación y Eficacia de la Escuela.
- ❖ SOLE, Isabel y COLL, César. (1994) “Los profesores y la concepción constructivista en el aula”. Barcelona. España.
- ❖ TORRES, Jugo. (2001) “Educación en tiempos de neoliberalismo”. Editorial Morata. Madrid. España.
- ❖ TRAHTEMBERG, León. (2001). “Concepto de la nueva educación peruana”. Artículo de la revista Educación y Cultura – Tarea.

- ❖ VARGAS, I (2003) “Teorías esenciales del liderazgo”. Costa Rica. Revista Umbral.
- ❖ VICTORIO, J. (1998). “Tecnología de la enseñanza – aprendizaje de lenguaje y literatura”.
- ❖ VIGOTSKY, L. (1986). Desarrollo de los procesos superiores. Editorial. Ariel. Barcelona.
- ❖ YABAR, Luis E., Plan Lector; Lineamientos y Formulaciones, Lima 2007

## ANEXOS

### ANEXO 1

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

ESCUELA DE POST GRADO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN



#### CUESTIONARIO Dirigido al personal docente

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la Influencia del Trabajo grupal y las Relaciones Interpersonales de la Institución Educativa “María Auxiliadora” de la provincia y Región Puno.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada afirmación antes de responder. Marque con una “X”, el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

1. ¿Cómo evalúa al nivel de las relaciones interpersonales entre director y docentes?

Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

2. Según su perspectiva ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre docentes?

Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

3. Haciendo una introspección ¿cómo usted como docente tiene un conocimiento de sí mismo?

Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

4. ¿Cómo evalúa usted a los docentes sobre el conocimiento de sí mismos?

Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

5. ¿Cómo califica su motivación hacia el trabajo diario con sus estudiantes?

Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )



6. Al final de la jornada pedagógica su satisfacción personal del trabajo realizado, ¿cómo es?

Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

7. ¿De qué manera usted comprende los sentimientos de los demás?

Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

8. El director ¿crea un ambiente de confianza y buen trato.?

Siempre ( ) a veces ( ) nunca( )

9. Usted, ¿Cumple adecuadamente con sus funciones como docente?

Siempre ( ) a veces ( ) nunca( )

10. El director ¿brinda apoyo para superar dificultades que se presentan en la I.E.?

Siempre ( ) a veces ( ) nunca( )

11. ¿Existe una comunicación fluida dentro de la Institución Educativa.?

Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

12. Frente a un problema, la Resolución adecuada de conflictos, es:

Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

13. La práctica de habilidades sociales en la I. E. ¿Cómo es?:

Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

14. Con respecto a la Productividad y buena capacidad de trabajo ¿Cómo es?

Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

15. La aceptación a la crítica de otros colegas, es:

Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

16. A su criterio, ¿Cual es la causa del rompimiento de relaciones interpersonales en la I.E.?

Docentes ( )

Director ( )

Padre de familia ( )

Todos ( )

Otros, especifique.....

Muchas Gracias

## ANEXO 2

### ENCUESTA AL PERSONAL DIRECTIVO



Estimados integrantes del cuerpo directivo, la presente ENCUESTA, intenta recabar sus opiniones acerca de las Relaciones interpersonales en la I.E. María Auxiliadora, de la provincia y región Puno.

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada afirmación antes de responder. Marque con una “X”, la puntuación que mejor exprese su observación.

1. ¿Cómo evalúa su relación con los demás directivos de la I.E.?

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☒ Regular
- ☐ Malo
- ☐ Me es indiferente

2. ¿Cómo evalúa su relación en general con el personal Docente?

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☒ Malo
- ☐ Me es indiferente

3. ¿Cómo califica el clima institucional en el trabajo diario?

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Regular

- ☐ Malo
- ☒ Me es indiferente

4. En estos meses, ¿Ha programado usted algunas capacitaciones sobre Relaciones Interpersonales en la Institución?

- ☐ Nunca
- ☐ Casi Nunca
- ☐ A veces
- ☒ Muchas Veces
- ☐ Siempre

5. ¿Se ha sentido Reconocido por las acciones que desarrolla en la I.E.?

- ☐ Nunca
- ☐ Casi Nunca
- ☐ A veces
- ☐ Muchas Veces
- ☐ Siempre

6. ¿Usted demuestra control en sus emociones, frente al personal del colegio?

- ☐ Nunca
- ☐ Casi Nunca
- ☐ A veces
- ☐ Muchas Veces
- ☐ Siempre

7. ¿Ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre confrontación asertiva?

- ☐ Nunca

- ☐ Casi Nunca
- ☐ A veces
- ☐ Muchas Veces
- ☐ Siempre

8. ¿Ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre estrategias de trabajo grupal?

- ☐ Nunca
- ☐ Casi Nunca
- ☐ A veces
- ☐ Muchas Veces
- ☐ Siempre

9. ¿Ha participado en capacitaciones o actualizaciones sobre habilidades blandas?

- ☐ Nunca
- ☐ Casi Nunca
- ☐ A veces
- ☐ Muchas Veces
- ☐ Siempre

10. Cuando tiene un conflicto con alguien, ¿trata de pensar en cómo estará pensando la otra persona?

- ☐ Nunca
- ☐ Casi Nunca
- ☐ A veces
- ☐ Muchas Veces
- ☐ Siempre