



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



Unidad de Posgrado

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN SUSTENTADAS EN LAS
TEORÍAS DE RENSIS LIKERT Y DE CHESTER
BARNARD PARA MEJORAR LAS RELACIONES
INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA
INSTITUCION EDUCATIVA N°14059 “CRUZ DEL
NORTE”, DISTRITO DE LA UNIÓN, PROVINCIA DE
PIURA, DEPARTAMENTO DE PIURA, AÑO 2014”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

AUTOR

Bach. VILELA PALACIOS NERY

ASESOR

M. Sc. CARDOSO MONTOYA CÉSAR

LAMBAYEQUE – PERÚ – 2019

“Estrategias de Gestión Sustentadas en las Teorías de Rensis Likert y de Chester Barnard para Mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Institución Educativa N°14059 “Cruz Del Norte”, Distrito de La Unión, Provincia de Piura, Departamento de Piura, Año 2014”

PRESENTADA POR:

Bach. VILELA PALACIOS NERY

AUTOR

M. Sc. CARDOSO MONTOYA CÉSAR

ASESOR

APROBADA POR:

**Dr. MARIO SABOGAL AQUINO
PRESIDENTE**

**M.Sc. MARTHA RÍOS RODRIGUEZ
SECRETARIO**

**Dra. MIRIAM FRANCISCA VALLADOLID MONTENEGRO
VOCAL**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre por ser el pilar más importante y por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor .

A mi padre, quien con sus sabios consejos me exhortó a no desmayar, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan en el logro de mis metas.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitas gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar mi carrera profesional. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mis Padres por haberme acompañado, durante todo mi trayectoria.

A mi esposo José, que durante estos años con su compañía ha sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar, gracias por su amor incondicional y por su ayuda en mi proyecto.

A mi hijo Kevin, por ser un gran amigo que junto a sus ideas, hemos pasado momentos inolvidables y uno de los seres más importantes de mi vida.

A mi hermana Patty, que con sus consejos me ha ayudado a enfrentar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo moral me supieron alentar cada día.

A mis profesores, gracias por su tiempo y por su asesoramiento constante para el logro de esta meta.

Nery Vilela Palacios.

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE	5
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	1
1.1. UBICACIÓN	1
1.1.1. Ubicación de Piura	1
1.1.2. Ubicación de Distrito de La Unión	2
1.1.3. Institución Educativa N° 14059 “Cruz del Norte”	4
1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA.	5
1.2.1. Proceso Histórico	5
1.2.2. Descripción del Objeto de Estudio.....	8
1.3. CÓMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE.....	12
1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.....	15
1.4.1. Diseño de la Investigación	15
1.4.2. Universo y Muestra	16
1.4.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	16
1.4.4. Método y Procedimientos para la Recolección de Datos.	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	20
2.2. BASE TEÓRICA.	23
2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert	23
2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.....	27
2.3. ENFOQUES TEÓRICOS.....	32
2.3.1. Estrategias.....	32
2.3.2.1. Estrategias de gestión educativa.....	34
2.3.2.2. Caracterización de las estrategias	35
2.3.3. Las relaciones interpersonales.....	38
2.3.1.1. Definición	38
2.3.1.2. Áreas de las Relaciones Interpersonales	40
2.3.1.3. Relaciones afectivas establecidas.....	49
2.3.2. Habilidades socioemocionales	49
2.3.2.1. Habilidades sociales	50
2.3.2.2. Habilidades emocionales	51
2.3.2.3. Importancia de las habilidades sociales en el contexto escolar	53

2.3.2.4. El impacto de las Habilidades Socio Emocionales en el entorno educativo	55
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA ..	56
3.1. Análisis e Interpretación de Datos.	56
3.2. PROPUESTA TEÓRICA.	63
3.2.1. Realidad Problemática	64
3.2.2. Objetivo de la Estrategia	65
3.2.3. Fundamentación	65
3.2.4. Estructura de las Estrategias.	66
Análisis Temático.....	68
3.2.5. Cronograma de la Propuesta	84
3.2.6. Presupuesto.....	85
3.2.7. Financiamiento de la Estrategia	85
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS.....	93

RESUMEN

En una sociedad donde predominan las relaciones contradistintivas, vale decir, para avanzar te indispongo y soy feliz haciéndote daño y habiéndose individualizado la sociedad donde cada uno busca sacar provecho de la situación, es primordial mejorar las relaciones interpersonales docentes en la perspectiva de un buen rendimiento académico de los estudiantes.

Nuestra investigación ha tenido como objetivo Elaborar Estrategias de Gestión para mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Institución Educativa N°14059 “Cruz del Norte”, Distrito de La Unión, Provincia de Piura, Departamento de Piura.

Aplicamos guías de observación, encuestas, entrevistas y recojo de testimonios. Luego de haber terminado esta parte procedimos a examinar el problema y luego relacionar la base teórica con la propuesta, no sin antes definir las teorías en relación a la naturaleza del problema de investigación.

Los resultados confirman que en la Institución Educativa N°14059 “Cruz del Norte”, Distrito de La Unión, Provincia de Piura, Departamento de Piura, se presentan deterioradas relaciones interpersonales entre los docentes del nivel primaria expresado en ausencia de solidaridad, desorganización, desconfianza, apatía, poca comunicación entre directivos y docentes, así mismo hay escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académicas llegando a imponer ideas y opiniones de los altos directivos, falta de respeto, los trabajadores se sienten desmotivados y poco apreciados; lo que termina en pugnas y conflictos constantes.

Concluimos con logros, primero haber justificado el problema de investigación y elaborado la propuesta.

PALABRAS CLAVE: Estrategias de Gestión, Relaciones Interpersonales.

ABSTRACT

In a society dominated by counterintuitive relationships, that is, in order to move forward, I am unhappy and I am happy doing you harm and having identified the society where everyone seeks to take advantage of the situation, it is essential to improve interpersonal teaching relations in the perspective of good performance academic of the students.

Our research has had as objective to elaborate Management Strategies to improve the Interpersonal Relationships of the Teachers of the Educational Institution N ° 14059 "Cruz del Norte", District of La Unión, Province of Piura, Department of Piura.

We apply observation guides, surveys, interviews and testimonies collection. After having finished this part, we proceeded to examine the problem and then relate the theoretical basis with the proposal, but not before defining the theories in relation to the nature of the research problem.

The results confirm that in Educational Institution No. 14059 "Cruz del Norte", La Union District, Piura Province, Department of Piura, there are deteriorated interpersonal relationships among secondary school teachers expressed in the absence of solidarity, disorganization, distrust apathy, little communication between managers and teachers, likewise there is little coordination for the planning and execution of academic activities coming to impose ideas and opinions of senior managers, lack of respect, workers feel unmotivated and unappreciated; what ends in constant conflicts and conflicts.

We conclude with achievements, first having justified the research problem and prepared the proposal.

KEYWORDS: Management Strategies, Interpersonal Relations.

INTRODUCCIÓN

Ahora que predomina la insolidaridad docente y poca vocación profesional es interesante proponen estrategias de gestión para mejorar la convivencia docente por el bien de la comunidad institucional.

El comportamiento de las personas en una determinada organización no solo depende de su persona sino también de las características del entorno en el que se encuentre. Las personas son el eje central de las relaciones, los comportamientos que éstas adopten en situaciones particulares de interacción pueden, en algunos casos obstaculizar las relaciones interpersonales y en otros favorecerlas. Si las relaciones se fundan sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la acogida, la participación, la autonomía , y sobre la base del diálogo, valoración positiva de los demás y de sí mismo, el clima organizacional y de aula será positivo y gratificante; por el contrario, si estas relaciones están establecidas en la base de actitudes negativas, como la intolerancia, la frustración, la falta de tino, las relaciones airadas y sin control, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para asumir los propios errores, entonces el clima será perjudicial para todo el sistema educativo.

Como consecuencia la **pregunta de posible solución al problema de investigación:** ¿La elaboración de Estrategias de Gestión mejorará las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Institución Educativa N°14059 “Cruz del Norte”, Distrito de La Unión, Provincia de Piura, Departamento de Piura?

Objeto de estudio: Proceso de Gestión Educativa; **campo de acción:** Estrategias de Gestión para mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Institución Educativa N°14059 “Cruz del Norte”, Distrito de La Unión, Provincia de Piura, Departamento de Piura.

Objetivo General: Elaborar Estrategias de Gestión para mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Institución Educativa N°14059 “Cruz del Norte”, Distrito de La Unión, Provincia de Piura, Departamento de Piura.

Objetivos Específicos: Determinar el nivel de relaciones interpersonales existentes en los docentes; Investigar los procesos de gestión y desarrollo organizacional del ámbito de estudio; y elaboración de la propuesta a fin al propósito de la investigación.

Hipótesis: “**Si** se elaboran Estrategias de Gestión sustentadas en las teorías de Rensis Likert y de Chester Barnard, **entonces** se mejorarán las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Institución Educativa N°14059 “Cruz del Norte”, Distrito de La Unión, Provincia de Piura, Departamento de Piura, año 2014”.

Aplicamos guías de observación y de encuesta a los agentes involucrados en la investigación. Asimismo hemos aplicado entrevistas y testimonios.

El esquema capitular comprendió:

En el capítulo I realizamos el análisis del objeto de estudio. Comprende la ubicación geográfica del objeto en estudio, el surgimiento del problema, la descripción de las relaciones interpersonales la evolución y las tendencias, las características del problema y la metodología empleada.

En el capítulo II concretizamos el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta: Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert; Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.

En el capítulo III analizamos e interpretamos los datos recogidos de las guías de observación y encuesta. Luego elaboramos la propuesta en base a las teorías aludidas.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN.

1.1.1. Ubicación de Piura.

Piura es la primera ciudad fundada por los españoles en Sudamérica en el año 1532, conocida también como feria de integración Fronteriza Peruano-Ecuatoriana.

El nombre de Piura deriva de la palabra quechua “Pirhua” que significa granero o depósito de abastecimiento. En tiempos remotos Piura era una base de abastecimiento de los pobladores quechuas.

El Departamento de Piura limita

Por el Norte con el Departamento de Tumbes y la República del Ecuador; por el Este con la República del Ecuador y la Región de Cajamarca; por el Sur con el Departamento de Lambayeque; por el Oeste limita con el Océano Pacífico.

Piura está dividida en ocho provincias

Ayabaca y Huancabamba están ubicadas en la zona de la sierra piurana; Morropón, que comparte su territorio entre la zona costera y andina; las provincias de Piura, Paíta, Talara, Sechura y Sullana, ubicadas en la zona costera.

La capital de Piura es la ciudad del mismo nombre, ubicada a la margen derecha del río Piura.

Piura tiene una superficie de 35,892.49 Km², equivalente al 3% del territorio peruano. De la superficie total mencionada, debe tenerse en cuenta que 1.32 Km² corresponde a la superficie insular oceánica de la

Isla La Foca que se ubica frente a la Provincia de Paita y la Isla G, ubicada en Sechura.

El Departamento de Piura no tiene definidas sus estaciones, todo el año hay sol; el verano va desde diciembre a abril y se caracteriza porque es muy caluroso y más húmedo que el resto de los meses, con temperaturas muy altas y las lluvias son comunes durante esta época, especialmente durante las noches. (Recuperado de: <http://www.piuraperu.com/piura/datos-generales/>)

1.1.2. Ubicación de Distrito de La Unión.

Ante las discrepancias entre los pobladores de la Muñuela y La Capilla, sus autoridades toman la decisión de unirse y encargar al señor Julio Rodríguez, Diputado por Piura, proponga ante el Congreso de la República la creación de un nuevo distrito, que se llamaría La Unión, fusión de dos pueblos; La Muñuela y La Capilla.

Es así que el esfuerzo y buena voluntad del señor Julio Rodríguez y de los pobladores de la Muñuela y la Capilla dan su fruto, cuando el 28 de Diciembre de 1927 se promulga la Ley N° 4951 se crea el Distrito de La Unión. Fue don Valeriano Rubio Cerdeña, Prefecto de Piura, quien con Oficio N° 44 del 20 de Enero de 1928 da conocer el primer consejo municipal integrado por el señor Arturo Olaechea como alcalde, y los señores Teodomiro Bayona, Braulio Juárez y Juan Coronado como regidores: el señor Carlos Chorie fue el primero Gobernador de este distrito.

En 1927 el Distrito de La Capilla antes sector de Catacaos y el Distrito de La Muñuela del Sector de Sechura ambos delimitados por el Callejón Chepa Santos mediante Ley N° 5951 constituyen el Distrito de La Unión, cuyos orígenes representan a dos importante culturas que se

desarrollaron en esta zona del país, la cultura Tallan quienes eran expertos agricultores y la cultura Chusis que eran grandes pescadores.

El distrito de La Unión está conformado por 20 Centros Poblados, teniendo como capital a la ciudad de La Unión, distante a 28 Km. de la ciudad de Piura. Los Centros Poblados son:

- Caserío Canizal Santa Rosa
- Caserío Huerequeque
- Caserío Canizal Grande
- Caserío Canizal Chico
- Caserío Santa Cruz
- Caserío Dos Altos (Centro, Norte y Sur)
- Caserío Nuevo Tamarindo
- Caserío Antiguo Tamarindo
- Caserío Tunapé
- Caserío San Martín de Letirá
- Caserío Yapato
- Villa Tablazo Norte
- Pueblo Tablazo Sur
- Pueblo Monterredondo
- AA.HH. José Carlos Mariátegui
- AA.HH. Dr. Leoncio Amaya Tume
- AA.HH. Héroes del Cenepa
- AA.HH. 08 de Diciembre
- AA.HH. Eriberto Arroyo Mío
- AA.HH. San Vicente de Tablazo Norte
- Barrio El Carmen
- Barrio San Sebastián
- Barrio La Capilla
- Barrio San José
- Barrio Punta Arena
- Barrio San Antonio
- Barrio Juan Velasco Alvarado

La extensión territorial es de 231.60Km². Se encuentra situado al Sur de la capital de la provincia de Piura, en las coordenadas: 05° 23' 42" de Latitud Sur y a 80° 44' 24" de Longitud Oeste, a una altura de 17 m. s. n. m. Limita por el Norte con el Distrito de La Arena (Piura) y el Distrito de La Huaca (Paita); por el Sur con los distritos de Bellavista, de La Unión (Sechura) y El Distrito de Bernal (Sechura); por el Este con los distritos de La Arena y Tallan y por el Oeste con el Distrito de Vice (Sechura) y el Distrito de Paita (Paita) (Recuperado de: <http://comerciodearroz.over-blog.es/article-historia-del-ditrito-del-corazon-del-bajo-piura-peru-68322879.html>)

1.1.3. Institución Educativa N° 14059 “Cruz del Norte”

RESEÑA HISTÓRICA DE LA I.E 14059 CRUZ DEL NORTE”-LA UNIÓN

La escuela 223 comenzó a funcionar, en el barrio la Capilla, cerca de la iglesia San Silvestre, en una casa en condición prestada por el señor Justo Balmaceda, su primera Directora fue la señora Julia Elena Rivas Ramirez, que después fue trasladada al caserío de Yapato del distrito de La Unión ,asumiendo el cargo la Profesora Rosa Chunga Purizaca, en esta Institución Educativa funcionaban tres secciones :Transición, primer año, segundo año en ese entonces. La población escolar era menor, la plana docente lo conformaban las siguientes Profesoras: Profesora Juana Paiva Antón, que tenía a cargo la sección de transición y la Directora Rosa Chunga Purizaca el primer año y segundo año.

Fue creada el DÍA 19 DE AGOSTO DE 1949 ,teniendo como directiva de APAFA a los siguientes Padres de Familia: Sr. Román Elías Inga,,sra. Josefa Ortiz Castillo,,Sr. Tomás Oquelis Silva ,Sr. Juan Sernaque ,que conjuntamente con la Directora gestionaron a la Municipalidad distrital de La Unión la donación de un terreno para obtener un local propio ,teniendo una respuesta positiva del señor alcalde Juan Ortiz Castillo ,construyéndose la escuela 14059 con actividades y apoyo de los Padres de Familia.

La Directora Rosa Chunga Purizaca, sacrificó parte de su vida en esta alma máter.

Cuando cesó encargo la dirección al Profesor José Eche Pingo.

Posteriormente se llevó a cabo un proceso de concurso para nombramiento de directores ,postulando los siguientes Profesores: Profesora Reyneri Rivas Agurto,,Profesor Manuel Ramos Silva, y el Profesor encargado de la dirección José Eche Pingo, quedando aprobado en el concurso Público para ejercer el cargo Directivo el Prof. Manuel Ramos Silva ,que con su capacidad de gestión y dinamismo a través de los entes del Gobierno Regional ,logró la construcción de una moderna infraestructura con ambientes adecuados y la adquisición de computadoras para el funcionamiento del centro de cómputo.

En el año 2002, se realizó una campaña para la captación de alumnos en diferentes Barrios cercanos, AA.HH., con un resultado fructífero captándose mayor parte niños de 3 y 4 años, con los cuáles por primera vez se apertura el

funcionamiento del nivel inicial, que más adelante fue reconocido oficialmente.
Fuente Dirección- I.E. N° 14059.

1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA.

1.2.1. Proceso Histórico.

Las relaciones interpersonales son tan antiguas como el hombre, el surgimiento se debe a la necesidad de relacionarse unos con otros y vivir en sociedad, llegando muchas veces a generar situaciones problemáticas desde el punto de vista como persona social, política y psicológica. Esto parece ser el inicio de los diferentes problemas que inquietarían a muchos países del mundo y sociedad actual; como por ejemplo Afganistán, Irak, Estados Unidos, Cuba, Perú, entre otros.

Los diferentes países con problemas sobre relaciones interpersonales, también deben ser ubicados necesariamente dentro de un contexto de crisis global que se perfila más aún en pleno siglo XXI, porque existen bloques de poder, que dominaron el siglo XX, donde se han deteriorado dramáticamente los valores sociales, la ética profesional y la dignidad de la persona resultando como saldo brutal de pobreza que, en los países latinoamericanos, se ha agravado por un círculo vicioso de miseria, falta de oportunidades y exclusión social. Una cantidad preocupante de países han tenido lugar a procesos separatistas, políticas con ausencia de diálogo, tolerancia y con falta resolutiva de los problemas. Es en ellos donde se acrecienta cada vez más los problemas de relaciones interpersonales y diplomáticas que parecen no tener un final cercano.

Esta problemática de las relaciones interpersonales tiene raíces históricas, como aquello que desafía al ser humano desde sus diferentes aristas sociales y personales ya que implica una serie de

cambios esenciales en los modos de vida, cambio de actitudes, y mejora de relaciones interpersonales. En efecto, se requieren transformaciones conceptuales, metodológicas y especialmente de valores para asumir retos asociados a una práctica de las relaciones humanas, en busca de una sociedad más justa y humana. Necesitamos formas más democráticas en el ejercicio del poder y cargos gerenciales con mayores posibilidades de participación social y con un mayor nivel cultural

En pleno siglo XXI, por lo general casi todas las organizaciones e instituciones educativas modernas pretenden alcanzar y mantener el éxito, si queremos el preciado éxito tenemos que formar parte del nuevo sistema imperante, tenemos que superar barreras y crear en nosotros hábitos y capacidades necesarias para afrontar este sorprendente desafío de la sociedad, se aprecia un abanico de problemas, siendo uno de ellos las relaciones interpersonales entre las personas, llevando consigo la mala organización, falta de trabajo en equipo, irresponsabilidad compartida entre los miembros del grupo

Es evidente y comprensible que por lo general en los diferentes lugares del mundo, existen problemas educativos y laborales. Lo mismo podemos citar de nuestro continente. Siendo uno de ellos las relaciones interpersonales entre los miembros de las instituciones y organizaciones, desde hace muchos años se viene atravesando escenarios conflictivos que dificultan un verdadero avance y progreso de estas

En el Perú, país rico en la diversidad cultural etnolingüística se dan graves situaciones problemáticas como: falta de la práctica de buenas relaciones interpersonales, conflicto entre profesores en las diferentes instituciones educativas, poca integración en el trabajo en equipo, desgastado interés de motivación en el trabajo; además existe deficiente coordinación para la toma de adecuadas estrategias

didácticas para mejorar y solucionar la problemática de las relaciones interpersonales. Incipiente atención a la representación de nuestro país en foros internacionales y comunitarios educativos y de formación humana, que tengan que ver con el manejo y funcionamiento adecuado de las instituciones laborales y/o educativas a nivel básico y superior para una adecuada puesta en común de las relaciones humanas e interpersonales, todo esto conlleva a mellar en gran medida el desarrollo y progreso sustentable, la calidad de vida, el buen trato y respeto por la persona en la sociedad.

Si observamos la realidad peruana en estos tiempos más detenidamente, nos damos cuenta que los problemas parecen ser factores cotidianos, que van desde la pérdida de valores morales, la ética y el rompimiento casi total de las relaciones interpersonales. Se ve que continuamente se crean conflictos entre docentes, lo que atenta con el trabajo en equipo, determinando de esta manera la forma de trabajo y manera de interrelacionarse con sus pares docentes, directivos y estudiantes

Constantemente se observa que en las Instituciones Educativas de todo nivel de la región, el país se suscitan resquebrajamiento de las relaciones interpersonales entre los docentes, directivos y alumnos, en la cual hay confrontación de intereses, diferentes formas de ver las cosas, actitudes propias y/o personales por consiguiente no pueden llegar a un consenso, generando la pérdida del respeto, la dignidad, valores humanos; así mismo se viven problemas laborales (de gestión, administrativos, académicos, metodológicos, pobreza, etc.), esto es producto de los problemas nacionales y regionales a nivel de gestión organizacional, siendo perjudicados los alumnos y la población en general; por ello las relaciones interpersonales de la Institución no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se

infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un Director o un Docente para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable, democrático y participativo

En síntesis, la calidad y equidad que tanto requiere la educación del país, en especial la de nuestra región, apela a una formación idónea, que considere el dominio de competencias indispensables para el desempeño satisfactorio en ambientes profesionales sometidos a cambios permanentes, altamente exigentes y competitivos. Estas competencias necesarias abordan por ejemplo las áreas de creatividad, preparación para el trabajo autónomo, espíritu emprendedor, flexibilidad ante situaciones emergentes, la actualización permanente, capacidad de trabajo en equipo, habilidades para comunicarse efectivamente, entre otras. Así también, estas competencias se exigen de parte de los formadores, quienes tienen a cargo dirigir los procesos de enseñanza-aprendizaje y son los actores educativos que deben demostrar un desempeño acorde a lo exigido a sus alumnos, dando énfasis para nuestro caso en relaciones interpersonales con un buen clima institucional.

1.2.2. Descripción del Objeto de Estudio.

El tema del Proceso de Gestión Educativa es motivo de debates y que ha ido alcanzado diversos niveles y cobra relevancia en las últimas décadas.

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en

gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, nos referimos a las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor. El Proceso de Gestión Educativa es conceptualizado como la habilidad que tiene una organización para articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer, y desarrollar capacidades para lograr objetivos.

Este proceso es clave para el colectivo estudiantil por la importancia de las decisiones que se toman cotidianamente, orientadas a asegurar el logro de los aprendizajes de los alumnos, además de que

favorece las buenas relaciones, la disposición y el compromiso de todos los participantes, resulta fundamental para la mejora de las prácticas en la gestión pedagógica y en la escolar. Del mismo modo, fomenta la dignificación de los espacios estudiantiles, la optimización de recursos, la profesionalización de directivos y docentes, el desempeño educativo con equidad, con el fin de contar con una institución segura, libre de violencia y en plenitud de desarrollo para todo el colectivo estudiantil

La Gestión Educativa, se presenta a las instituciones de educación superior como una oportunidad para alcanzar una real transformación del sistema que logre impactos significativos en la sociedad. Si bien, en términos prácticos, la Gestión se entiende como un proceso o suma de procesos –diseñar, planear, ejecuta y evaluar–, la implementación de los mismos se traduce en una nueva cultura organizacional que se caracteriza, entre otras cosas, por la capacidad de actuar en contexto y de responder al cambio. Orientada al fortalecimiento de los proyectos académicos, la gestión ayuda a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, convoca la participación activa y con conciencia de la comunidad académica y da legitimidad al gobierno institucional.

Así mismo, enriquece los procesos pedagógicos, en cuanto amplía los horizontes de acción y abre espacios al diálogo continuo con actores de entornos múltiples. De esta manera, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, y favorece una formación integral, que se materializa en ciudadanos con la capacidad de identificar y ofrecer soluciones a los problemas que les plantee la sociedad.

Por consiguiente, la gestión es una estrategia que las instituciones, en la medida que son una organización, tienen como herramienta para

administrar de manera eficiente sus recursos, lograr una viabilidad económica y alcanzar las metas propuestas.

Componentes de un Esquema de Intervención en Gestión, para las Instituciones:

- **Comunicación:** Toda gestión tiene una razón de ser, un “para qué”, cuya consistencia es directamente proporcional a su credibilidad. La comunicación es un componente de doble vía: la escucha y el hablar: hacia dentro del equipo y hacia el exterior. No se trata solo del mensaje, los dispositivos técnicos, sino de las relaciones por las que circula, la calidad de la palabra, su oportunidad y el mensajero.
- **Análisis de impactos:** Si toda gestión implica ruptura de recurrencias, el conflicto no es un accidente sino un integrante. Si no es posible controlar el futuro, sí lo es el ejercicio de imaginación de anticipación de los impactos que va a traer en las personas, los roles, la estructura, las competencias, y desde allí diseñar dispositivos de mitigación de los efectos no deseados.
- **Movilización política:** ¿Quiénes son los actores involucrados o implicados en el cambio o transformación?, ¿qué lugar ocupan en la distribución de poderes y autoridad?, ¿qué intereses se afectan?, ¿qué aceptación, indiferencia o rechazo sostiene cada uno de estos influenciadores?, ¿cómo llegar a cada uno? Estos son algunos de los interrogantes que en este componente se propone trabajar, en la idea de que la escena organizacional también debe leerse como un campo político donde el poder o no poder juega su juego.

- **Contención y despliegue emocional:** Desde este componente se trabajan las emociones, los estados de ánimo, el clima que favorecerá u obstaculizará el proceso de transformación. En tanto el miedo opera como conservador, como prudencia frente a lo desconocido, es la confianza la que crea el campo fértil donde se desliza el riesgo por lo nuevo.
- **Capacitación y entrenamiento:** Una de las palancas clave de la confianza es precisamente la posesión del conocimiento o las competencias que habiliten a los integrantes del sistema en los nuevos desafíos que puede implicar el nuevo escenario. En el centro de estos componentes está el factor liderazgo: esto es, quién / quiénes conducen, qué tipo de relaciones establecen, cómo atraviesan y acompañan la travesía por las incertidumbres, logros y dificultades que se encuentran en todo proceso, desde qué visión parten y cómo asisten el día a día de la gestión.

1.3. CÓMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE.

El problema manifiesta las siguientes características: Falta de solidaridad, débiles relaciones interpersonales, desorganización, apatía, desconfianza, existe también poca comunicación entre directivos - docentes y administrativos, así mismo hay escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académicas llegando a imponer ideas y opiniones de los altos directivos, falta de respeto constantemente, los trabajadores se sienten desmotivados y poco valorados, lo que desencadena enfrentamientos y conflictos constantes.

Individualismo docente: Son relaciones resquebrajadas; donde los docentes hablan a sus espaldas, se burlan entre sí y no aceptan críticas de ningún tipo.

“En la I.E. se evidencia la presencia de subgrupos bien afianzados y con poca flexibilidad y apertura para socializar con los demás, se percibe individualismo por parte de los docentes que ya laboran años atrás, con respecto a los nuevos docentes que desconocen la forma en que se maneja el desenvolvimiento dentro del plantel, que hace denotar las malas relaciones dentro de la Institución” (Testimonio de administrativo, Mayo 2014)

“Lo que me preocupa es la relación con mis compañeros de trabajo. Yo espero que mis compañeros se relacionen conmigo de forma positiva y no me eviten o discriminen. En la I.E. estamos acostumbrándonos a los insultos, las burlas, desaire, a la apatía”

“Hay colegas que evitan el conflicto a priori y prefieren perder de entrada en lugar de enfrentarse al otro, independientemente que puedan tener sus razones. El conflicto les genera angustia y la única salida que encuentran es la huida. Negar el conflicto no parece ser una solución adecuada a menos que el tema sea de poca importancia. Lo mejor es encontrar la forma oportuna de enfrentarse a ello y confrontar. En esta clase de conflictos también están los que quieren y pretenden vencer siempre. Son los que no escuchan razones, porque su punto de vista es absolutamente correcto. Consiguen imponer su opinión cuando el otro es débil, frágil o en algún modo dependiente e inferior”.

Comunicación vertical: En la I.E. el tipo de comunicación que se practica es vertical, es decir, existe desigualdad en cuanto al trato entre colegas dependiendo el cargo que tengan; lo cual demuestra que es una comunicación arbitraria. Los docentes no tienen una comunicación

permanente con sus colegas, lo que dificulta su socialización ya que la comunicación es primordial para un adecuado nivel de relaciones interpersonales.

“La comunicación es débil dentro de la I.E., existe una dirección autoritaria, sin espacios de comunicación e interacción no se pueden crear espacios de buen clima laboral, no se puede tener un ambiente agradable y de confianza”.

“Se da la presencia de interacciones entre directivos y docentes de formas distorsionadas y conflictivas de comunicación, hay actitudes hipócritas, groseras y déspotas, que hacen que las relaciones humanas en la facultad se vean resquebrajadas”.

Falta de trabajo en equipo: Los docentes no consideran el consenso como un mecanismo para llegar a acuerdos, por el contrario imponen sus opiniones sin escuchar a los demás.

“En toda institución es importante que todos los integrantes dirijan sus esfuerzos de manera coordinada formando un equipo de trabajo hacia el logro de objetivos, metas y propósitos, una motivación fundamental para esto es necesario vincular a las personas con la misión, la visión y los valores que están establecidos en la Institución”.

Falta de habilidades sociales: Que les permitan comprender y compartir emociones, deseos, intenciones y otros estados mentales de sus compañeros. Los docentes aún no han desarrollado sus habilidades sociales (autoimagen positiva y confianza, asertividad proactiva, iniciación al contacto, comienzo de comunicación, reconocimiento, apoyo).

“Relaciones primarias no existen, nadie se estima, menos se consideran, por lo tanto, el aspecto subjetivo institucional no existe. La construcción de habilidades sociales es esencial para saber hacer respetar sus derechos y para saber respetar a nuestros semejantes y también saber hacerse apreciar. La asertividad y la empatía son dos habilidades sociales que toda autoridad y docente la deben cultivar”.

Inautenticidad institucional: La institución realmente existe, pero formalmente no.

“Si a la Institución Educativa la cerrarán o algo le llegará a pesar a nadie le interesa, nadie se pone la camiseta institucional”

De este modo hemos justificado cualitativamente el problema de investigación.

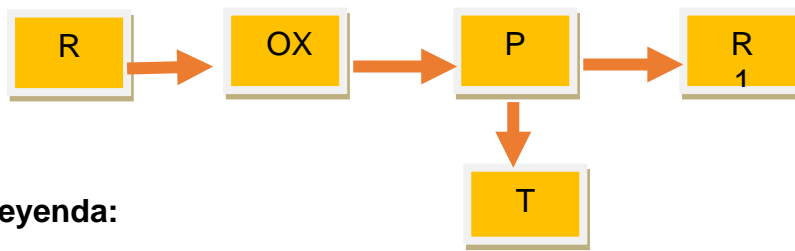
1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.

1.4.1. Diseño de la Investigación.

El trabajo está diseñado en dos fases: En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió seleccionar las técnicas de investigación.

En la segunda fase hemos desagregado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.

La investigación adoptó el siguiente diseño:



Leyenda:

R = Realidad observada

OX = Observación de las dificultades de la realidad

P = Propuesta

T = Teoría que da sustento al modelo

R1= Mejoramiento formal de la realidad observada

Fuente: Elaborado por el investigador.

1.42. Universo y Muestra.

Universo: El Universo está conformado por todos los Docentes de la Institución Educativa N° 14059 “Cruz del Norte”, Distrito de La Unión, quienes suman:

U = 12 participantes

Muestra: La selección del tamaño de la muestra tiene que ver con el tamaño del universo y como el universo es homogéneo y pequeño, estamos frente a un caso de universo muestral:

n = U = 12 participantes

1.43. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

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

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

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

Técnica	Instrumentos
Secundaria	
Fichaje	Bibliográfica
	Textual

1.4.4. Método y Procedimientos para la Recolección de Datos.

Método: Para el desarrollo de la presente investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad el diseño de Estrategias de Gestión para mejorar las Relaciones Interpersonales en los Docentes.

- ❖ **Métodos Teóricos:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar el grado de relaciones interpersonales entre los docentes.
- ❖ **Método Histórico - Lógico:** Sirvió para la compilación de las teorías y la determinación de los niveles de relaciones interpersonales.
- ❖ **Método Inductivo:** Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los docentes.
- ❖ **Método Analítico:** Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.
- ❖ **Método de Síntesis:** Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al docente la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.

❖ **Método Empírico:** Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual se aplicó instrumentos de recolección de información, tales como: guías de entrevistas, testimonios, de encuesta, de observación, para tal procedimos a realizar las siguientes coordinaciones:

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

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

QUINTANA, Betssy. (2014). Tesis titulada: “Relaciones Interpersonales y su Grado de Correlación con la Función Docente de la I.E Secundaria "Politécnico Huascar" de la Ciudad de Puno, Durante el Año Escolar 2014”.

Objetivo general: Determinar el grado de correlación que existe entre las relaciones interpersonales y la función docente de los educadores en la I.E.S “Politécnico Huáscar” de la ciudad de Puno, durante el año escolar 2014.

Conclusiones

- ❖ El grado de correlación existente entre las relaciones interpersonales y la función docente es alto y de tipo directo en los docentes de la I.E.S “Politécnico Huáscar” de la ciudad de Puno, durante el año escolar 2014. Se arriba a esta conclusión debido a que el coeficiente de correlación obtenido es de 0.8, lo que según la tabla de valores de Pearson significa grado alto y positivo.
- ❖ Queda demostrado que las relaciones interpersonales en los docentes de la I.E.S “Politécnico Huáscar” de la ciudad de Puno, durante el año escolar 2014, se ubican en el nivel medio alto y alto (cuadro N° 2 y gráfico N° 1), demostrándose así que las relaciones interpersonales son reguladas favorablemente en la práctica de inclusión, control y afecto.
- ❖ Se ha mostrado que la Función docente en los educadores de la I.E.S “Politécnico Huáscar” de la ciudad de Puno, durante el año escolar 2014, se ubican en el nivel medio alto y alto (cuadro N° 3 y gráfico N° 2) esto nos indica que la Función Docente es pertinente con respecto a cada una de las dimensiones: enseñanza- aprendizaje, actividades

extracurriculares, orientación estudiantil, atención a la comunidad, actualización pedagógica y actividades de planeación / evaluación institucional.

ARROYO, Gregorio. (2013). Tesis titulada: “Relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional Percibido por los Docentes de los Institutos Pedagógicos de la Región Puno. 2013”.

Objetivo general: Mejorar las estrategias de desarrollo laboral y personal de los docentes de Educación Superior Pedagógico Público de la Región Puno, mediante la aplicación de un programa de gestión de liderazgo participativo a través de una participación activa.

Conclusiones

- ❖ Los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, perciben la predominancia de un tipo de liderazgo autocrático, y rara vez lo democrático o participativo.
- ❖ Las Relaciones Interpersonales predominantes percibidas por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos en estudio son poco adecuadas y raras veces son adecuadas y armoniosas.
- ❖ El Clima Organizacional predominante percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, es poco adecuado y raras veces se nota exitoso y armonioso.
- ❖ Existe una significativa relación positiva alta, entre el Liderazgo Directivo y las Relaciones Interpersonales, al haberse obtenido el resultado de $r = +0.76$, aplicando la prueba estadística de Correlación de Pearson y la respectiva regla de decisión.

ARCE, Gilmar & MALVAS, Yony. (2014). Tesis titulada: “El Clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales en la I.E Manuel Gonzales Prada de Huari – 2014”.

Objetivo general: Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari.

Conclusiones

- ❖ Primera. Se pudo determinar que existe una correlación significativa alta entre las variables clima organizacional y relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari. Tanto la variable clima organizacional como la variable relaciones interpersonales están entre los niveles bueno, regular y bajo. El clima organizacional de la institución es adecuado para el personal y las relaciones interpersonales también parecen las adecuadas, con tendencia a mejorar.
- ❖ Entre las variables clima organizacional y la dimensión habilidades comunicativas de la variable relaciones interpersonales existe una correlación significativa y muy alta. Este nivel de correlación se debe a que las variables clima organizacional como las relaciones interpersonales están entre los niveles bueno, regular y bajo; es decir, existe una correspondencia entre estas. Si se fortalece esta relación y se incide en el clima organizacional aprovechando las habilidades comunicativas, la institución se verá fortalecida.
- ❖ Existe una correlación baja, pero significativa entre las variables clima organizacional y la dimensión compromiso organizacional de la variable relaciones interpersonales. Los docentes ubicaron a la variable clima organizacional principalmente entre los niveles bueno, regular y bajo; pero calificaron como muy bueno y bueno su compromiso

organizacional. Estas diferencias determinaron el bajo nivel de la correlación. Es probable que los resultados para el compromiso organizacional obedezcan al hecho de que los docentes encuestados respondieron favoreciéndose a sí mismos; pero los investigadores pudieron comprobar una realidad distinta.

2.2. BASE TEÓRICA.

2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.

Rensis Likert fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense y es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la Escala de Likert y el Modelo de Vinculación. Fecha de nacimiento: 5 de agosto de 1903, Cheyenne. Fecha de la muerte: 3 de septiembre de 1981, Ann Arbor. (WIKIPEDIA.ORG, 2013)

LIKERT S., (1972) A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores

que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores .

LIKERT S., (1972) Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

LIKERT S., (1972) Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el Estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder

basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder. El que denominó Sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. El superior que administra mediante el Sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”. Bajo el Sistema de Administración 3, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el Estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente tabla resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert.

Variable	del Sistema 1 (explotador)	Sistema 2 (autócrata)	Sistema 3 (participativo)	Sistema 4 (democrático)
Confianza en los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo en un sirviente	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las decisiones	El líder confía plenamente en ellos
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente

Según Hodgets, la utilización del Modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado.

Tipos de Variables

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son: (LIKERT S. , 1972)

Variables causales: Son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

Variables intervinientes: reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

Variables de resultados finales: Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales.

Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características.

LIKERT S., (1972) Likert se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. Para él las variables administrativas (como el estilo de administración, las estrategias, a estructura organizacional, etc.) son variables causales, mientras que los elementos del comportamiento reciben el nombre de variables intervinientes y crean respuestas llamadas variables de resultado.

2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.

Chester Irving Barnard fue un ejecutivo empresario, administrador público y destacado economista estadounidense, autor de trabajos pioneros en teoría de la administración y en el estudio de las organizaciones. Basado en su experiencia y en los logros personales, Barnard escribió un libro llamado “Las funciones del ejecutivo” publicado por primera vez en 1938, (el título original es *The Functions of the Executive*), libro donde se desarrollaría su famosa obra, la “Teoría de la Organización”

En su obra Barnard definió la organización como: “Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización,

está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo".

Barnard ya manejaba el concepto de "Sistema" nos dice claramente que formamos parte de un todo, no podemos ser o funcionar como seres independientes, a la par en una organización, se es parte de un cuerpo, donde cada uno realiza una función y si un miembro del equipo falla, entonces no se cumplirá con el objetivo común.

Para Barnard resulta claro que:

- Todas las personas tienen restricciones basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico.
- Así mismo los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección.
- Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivos.
- Es importante que las personas satisfagan – en cierta medida – sus necesidades individuales.
- Todo esto debe hacerse dentro de un marco donde se alcancen los objetivos organizacionales. Para esto es de suma importancia contar con un "propósito común" lo que a su vez requiere una "persistente coordinación en el tiempo".

Los requerimientos mínimos para crear una organización son, según Barnard:

- Individuos capaces de unirse con otras personas.

- Estar dispuesto a trabajar para realizar una actividad común.

Esto es parte medular de su “Teoría de la Organización”, de esta manera, los elementos claves para el buen funcionamiento de una organización son finalidad común y una estructura social.

Según Barnard, para corregir la baja productividad se requiere:

- Establecer relaciones estables y beneficiosas en el tiempo para ambas partes (empresa y empleado).
- Tener muy en cuenta la importancia del grupo, tanto formal como informal.
- Procurar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la definición del sistema de objetivos.
- Abordar la problemática de la comunicación.
- Cuidar con esmero la resolución de conflictos.

En Las Funciones del Ejecutivo, Barnard consideró que el ejecutivo debe cumplir con las siguientes tareas:

- Desarrollar los sistemas organizacionales de información.
- Motivar y estimular a los subordinados a alcanzar elevados niveles de cooperación.
- Definir los objetivos y propósitos de la organización como sistema.
- Esforzarse por mantener la comunicación organizacional.

En ésta función el ejecutivo debe tener competencias que le permitan definir los roles organizacionales necesarios dentro de su esfera de acción que se debe combinar con el esquema de reclutar un "contribuyente" apropiado. El ejecutivo debe saber apreciar la existencia de la comunicación informal – algo que en aquél entonces

fue toda una revolución – que era considerada como disfuncional para las empresas.

Así mismo, Barnard conceptuó sobre la autoridad, diciendo que la autoridad contiene dos elementos básicos:

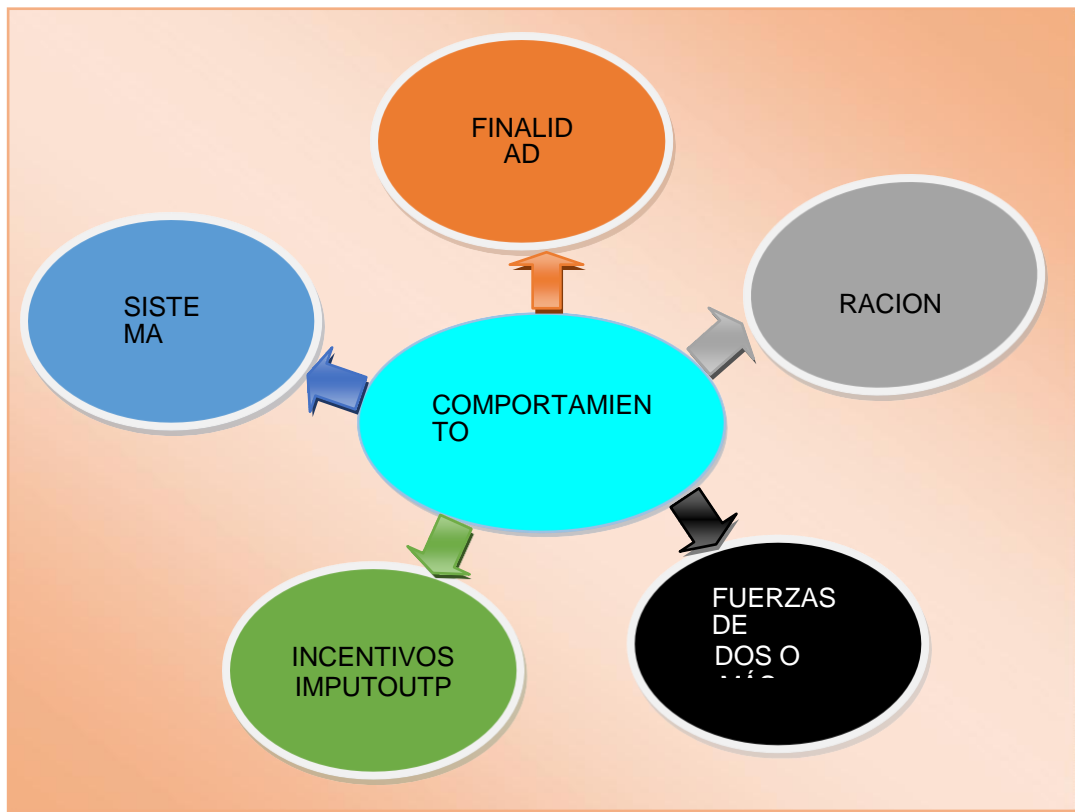
- Aspecto objetivo: referente al origen del mando que es inherente a la organización misma.
- Aspecto subjetivo: referente a la aceptación del mando por el gobernador, con lo cual éste valora la autoridad y la acepta y ejecuta.
- Los subordinados también "deciden", y por lo tanto los superiores tienen que tenerlo en cuenta y deben trabajar bajo este hecho, lo que algunos años más tarde es tomado por James March y Herbert Simón ("Organizations"; Wiley & Sons – 1958) al referirse a las "premisas de decisión". El participante organizacional procesa información y decide; y en la decisión que adopta puede llegar a obedecer, o no. Y aquí existen – según Barnard – dos aspectos claves: las ventajas provenientes de obedecer, o las desventajas en que puede incurrir como resultado de desobedecer

Los Aportes más significativos de Chester Barnard a La Teoría del Comportamiento Organizacional

Para esbozar la teoría de Barnard diremos:

- Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social.

- Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos.
- El núcleo de una organización formal son las "actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas.
- Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supra individual.
- Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones clave.
- Adoctrinamiento: "Una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común".
- Contribuciones e incentivos: cada individuo hace un input a la organización y recibe una parte del output; Barnard no analiza el caso más obvio, cuando el input es mayor que el output, lo que en definitiva hace que la organización crezca o incluso se mantenga.
- Cómo justificar que las cúpulas manden, Se define que la autoridad viene de "abajo", los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores.
- Funcionalismo externo y moralismo: Se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias.
- Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido



FUENTE: Elaborado según información.

2.3. ENFOQUES TEÓRICOS

2.3.1. Estrategias

“El vocablo estrategia proviene del griego *stratégia*, de *strátégos*, general, que significa el arte de dirigir (M. De Toro, 1968 y P. Foulquié, 1967), plan de acción ordenado a un fin determinado, destreza, habilidad para dirigir un asunto (F.Alvero, 1976)” (Torricella Morales, 2007)

De otra parte, “la palabra estrategia proviene del latín *strategia*, derivada también de los términos griegos *stratos* (ejército) y *agein* (conductor, guía)” (definicion.de) por lo que llega a la conclusión de que estrategia significa “El arte de dirigir las operaciones militares” (definicion.de). El esfuerzo de todo general es tomar al enemigo de una forma intacta como lo manifiesta Sun tzu “Por lo general, la mejor política en la guerra

es tomar intacto un estado; arruinarlo es inferior política” (Tzu, 1999, p 118) Para ello, se necesita de conocimiento, planeación, ordenación, direccionamiento, objetivación, posicionamiento, secuencia y acción.

Por muchos años, el deporte adopto esta palabra cuando se refiere a los momentos previos de la competencia en donde el deportista o el entrenador planean su sistema de ataque y defensa. Luego, en décadas más recientes la empresa privada ha adoptado la palabra estrategia con el fin de planear una serie de acciones o tácticas de mercadeo que le permiten mecanismos especiales para superar deficiencias, o potencializar algún área o departamento de producción en decadencia o con dificultades. Haciendo una extrapolación del término desde la empresa privada, a las instituciones educativas podríamos decir que la estrategia de gestión educativa a aplicar en nuestro colegio son una serie de acciones organizativas, administrativas, sociales y culturales para mejorar los niveles de convivencia escolar. Además “El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.” (definicion.de) Como podemos observar, la empresa, al igual que en la pedagogía no se puede dejar de: conocer, planear, ordenar, direccionar, objetivar, fijar posiciones, secuencias y acciones, por lo tanto se pueden realizar estrategias para llegar a un fin o propósito.

Adentrándonos a los conceptos planteados por el ámbito empresarial nos llamó poderosamente la atención el de Humberto Serna Gómez quien habla de planeación estratégica la cual define como “El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.” (Serna Gómez, 2003,

p 19) De la misma manera, y para esta investigación lo que queremos es realizar en un primer momento un estudio socio-cultural detenido de la población seleccionada, luego con ese panorama de información y con todos los elementos arrojados por dicho estudio, diseñar una estrategia de gestión educativa lo suficientemente contextualizada, para el Colegio Rafael Uribe Uibe, con todos los elementos de valor para que esta sea viable y quede fundamentada en lo que expone Serna Gomez, “Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.” (Serna Gómez, 2003, p 32)

2.3.2.1. Estrategias de gestión educativa

Humberto Serna Gómez en su obra Gerencia Estratégica: cómo se abordaría la implementación de un plan estratégico en una institución educativa y, determinar su importancia y pertinencia como referente para fortalecer nuestro trabajo de investigación. El autor afirma: “la formulación de estrategia consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.” (Serna Gómez, 2003, p 243)

Serna Gómez, sostiene que “los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía.” (Serna Gómez, 2003, p 243)

Encontramos que los proyectos estratégicos que plantea Serna Gómez se relacionan con algunos modelos de gestión planteados por Cassasus en su obra “Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Llama la atención que hay un sentimiento unificado de la empresa privada, la banca internacional, las autoridades educativas, el mundo de la academia y los intelectuales en replantear y apoyar los sistemas educativos del mundo para lograr avances en el logro de los objetivos propuesto a nivel local, regional y nacional.

El punto importante es que se respete la autonomía institucional en ese proceso de acompañamiento para el mejoramiento continuo. No podemos desconocer el trabajo que se viene desarrollando en nuestro colegio en la formulación y apropiación de algunos cambios, pero debemos introducir reformas para lograr la convivencia armónica entre todos los miembros de la comunidad educativa. Continuando con los planteamientos de Serna Gómez él sostiene que “los proyectos estratégicos podrían ser por ejemplo:

1. Modernización tecnológica.
2. Reingeniería organizacional.
3. Plan global de mercadeo.
4. Calidad total.
5. Servicio al cliente.
6. Plan estratégico de talento humano.” (Serna Gómez, 2003, p 243)

2.3.2.2. Caracterización de las estrategias

Serna Gómez, afirma que “los proyectos estratégicos deben ser:

Explícitos: en cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas (Serna Gómez, 2003, p 243). Para ello, se debe conocer las fortalezas y debilidades con que se cuenta a la hora de

implementar un proyecto estratégico es fundamental, para evitar pérdida de tiempo y fortalecer falsas expectativas, en la medida en que las estrategias queden claras y bien explicadas, son entendibles y operativas.

Consistentes: los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto deben apuntar hacia esos objetivos y, por ende, hacia la visión. Deben ser absolutamente necesarios y consistentes con el negocio. Así cada objetivo debe concentrarse en uno o más proyectos estratégicos (Serna Gómez, 2003, p 243). Por lo tanto, Siempre es indispensable que exista una relación y una coherencia armónica entre todo la visión institucional, es decir, las metas los propósitos y los objetivos deben apuntar hacia un mismo deseo, al igual que las pequeñas acciones que se realizarán en el día a día deben tender a alcanzar esos logros propuestos al inicio de las actividades escolares. No se puede pretender realizar un sin número de proyectos transversales que no hayan sido propuestos por la secretaría de educación distrital, los docentes o estudiantes, discutidos por la comunidad educativa, absolutamente pertinentes, ajustados y contextualizados, y avalados por las directivas escolares.

Pocos y vitales: Los proyectos estratégicos deben ser pocos. Se aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar su monitoria y control (Serna Gómez, 2003, p 243). Con la etapa de diagnostico y planeación fortalecemos el aspecto de cómo seleccionar los proyectos estratégicos a implementar en un centro educativo distrital. Cuando caemos en el asunto del activismo es porque no hemos establecido un filtro de selección y priorización de necesidades educativas, que nos permitan establecer por dónde empezar y qué área o campo de la vida escolar fortalecer para obtener mejores resultados, pretender solucionar o aplicar 60 0 70 estrategias educativas a la vez es descabellado e ingenuo.

Dinámicos: los proyectos estratégicos deben conducir a la acción y, por tanto, deben empezar por la palabra “Debemos” o “Necesitamos”.(Serna Gómez, 2003, p 243, 244) Lo flexible y dinámico de un proyecto de estrategia educativa también debe estar sujeto a un sistema de acompañamiento y monitoreo permanente, todo proyecto educativo puede ajustado, fortalecido y renovado, así al hacer un estudio cuidadoso de las características más importantes que debe contener un proyecto estratégico para ser adoptado por una institución educativa o por una empresa cualquiera, nos damos cuenta que es pertinente replantear la estructuración de los proyectos educativos institucionales (P.E.I.) de la mayoría de los colegios distritales, ya que, no son “contextualizados y su aplicabilidad es casi nula” (Serna Gómez, 2003, p 244). Serna Gómez, muestra algunos ejemplos de proyectos estratégicos:

- Debemos modernizarnos estratégicamente.
- Debemos conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente y de la competencia.
- Necesitamos reducir costos a todo nivel.
- Debemos innovar y lanzar nuevos productos.
- Necesitamos controlar los factores de riesgo.
- Necesitamos mejorar la calidad del producto o servicio.
- Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestros talentos humanos

Para la selección de proyectos estratégicos debe tenerse en cuenta:

- a) La visión y la misión corporativa. El proyecto estratégico es consistente con la misión de la empresa y contribuye al logro de su visión
- b) Los objetivos corporativos. Los proyectos estratégicos permiten y facilitan el logro de los objetivos.
- c) Los proyectos estratégicos deben señalar hacia los pocos vitales. Como ya se dijo, deben apuntar hacia el área en las

cuales la empresa debe tener un desempeño excepcional para asegurar su éxito en el mercado.

- d) Los proyectos pueden coincidir con las áreas funcionales o cubrir actividades transfuncionales. Por ello los proyectos estratégicos deben ser el resultado del consenso de alta gerencia sobre áreas prioritarias de preocupación.” (Serna Gómez, 2003, p 244)

2.3.3. Las relaciones interpersonales

2.3.1.1. Definición

Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas, que involucra la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una. Trinidad, L (2003).

(Rogers,C., 1995), sostiene que: “En las interacciones cotidianas de la vida: entre compañeros conyugales y sexuales, entre profesores y estudiantes, entre patrón y empleado o entre colegas, es probable que la congruencia sea el factor más importante”. La autenticidad es un modo de ser, el cual se evidencia en una fluidez que lleva al individuo a expresar honesta y francamente su particular manera de sentir y de reaccionar frente a sus experiencias, respetando tanto su individualidad como a las personas con las que se contacta.

(Lazcano,P., 2008), “Cuando existe entre las partes un deseo mutuo de entrar en contacto y comunicación, podemos decir que cuanto más grande sea la congruencia realizada por la percepción, la experiencia y la conducta de una de las partes, la relación se caracterizará en mayor grado por una comunicación recíproca con las mismas propiedades, un funcionamiento psicológico mejor por ambas partes, un mayor grado de satisfacción procurada por la

relación y una mejor comprensión mutua del objeto de la comunicación. En cambio, cuanto mayor sea la incongruencia entre experiencia, percepción y conducta, la comunicación entre ellos tendrá esas mismas propiedades de incongruencia, habrá menor comprensión, más descenderá el nivel de funcionamiento en ambas partes y menor será la satisfacción que reporte la relación a ambos”.

Podemos afirmar que las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad y constituye el eje muy importante para fortalecer estilos de buena convivencia entre niños y niñas favoreciendo sus relaciones interpersonales. (Marfán,J., 2008).Pero existe un conflicto interpersonal cuando alguien encuentra en el comportamiento de los demás, en sus necesidades y objetivos, un obstáculo que se interpone en el logro y satisfacción de los propios. (Costa,M & López.E, 1997)

Las relaciones interpersonales constituyen un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Cabezas,D., 2003).

Desde el campo psicoeducativo estamos viviendo un interés creciente por la llamada Educación Afectiva. Autores como Gardner a través de las Inteligencias Múltiples y, más recientemente, Goleman con su concepto de Inteligencia Emocional, han inclinado sensiblemente la balanza ante los aspectos emocionales del individuo. La extensa obra de estos y otros autores Pewlechano, Mayer, Caruso y Salovey afirman con rotundidad que el éxito personal ya no depende tanto del nivel de inteligencia lógica-matemática como de las habilidades que el sujeto tenga para manejar contextos interpersonales.

Si esto es así y parece serlo a la luz de los datos tanto empíricos como fenomenológicos, la consecuencia es clara: hemos de educar a las futuras generaciones en habilidades como la empatía, la resolución de conflictos interpersonales, el manejo de sus sentimientos y emociones, el control de la ansiedad, la toma de perspectiva y estrategias comunicativas, ya que les estaremos preparando para el éxito, entendido éste como un elemento que contribuye a una mayor calidad de vida.

(Cabezas,D., 2003), la educación emocional tiene como objetivo último potenciar el bienestar social y personal, a través de un proceso educativo continuo y permanente que aúne el crecimiento emocional y el cognitivo, porque ambos son necesarios para el desarrollo de la personalidad integral.

De acuerdo con este autor, la educación emocional facilita actitudes positivas ante la vida, permite el desarrollo de habilidades sociales, estimula la empatía, favorece actitudes y valores para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones y, en definitiva, a saber estar, colaborar y generar climas de bienestar social.

2.3.1.2. Áreas de las Relaciones Interpersonales

En la actualidad existen muchos enfoques psicológicos que tratan de explicar y dar solución a problemas de relaciones interpersonales. Así tenemos el enfoque humanista de Carl Rogers y otros autores, que han realizado estudios sobre las relaciones interpersonales y han aportado que son necesarias la adquisición de destrezas para escuchar bien, en su forma pasiva y activa; el responder en forma empática y la expresión personal.

Se han considerado cuatro áreas a desarrollar para que el nivel de las relaciones interpersonales mejore significativamente como son: el autocontrol, amistad, tolerancia y el trabajo en equipo.

a. Autocontrol: Según (Goleman,D., 1995), en su teoría de Inteligencia Emocional, menciona que el autocontrol se manifiesta por la ausencia de explosiones emocionales o por ser capaz de relacionarse con una persona enfadada sin enojarnos. Las personas dotadas de esta competencia presentan las siguientes características:

- Gobiernan adecuadamente sus sentimientos impulsivos y sus emociones conflictivas.
- Permanecen equilibrados, positivos e imperturbables aún en los momentos más críticos.
- Piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones.

El autocontrol significa la disposición para saber manejar ampliamente los propios sentimientos de manera que uno no caiga en el nerviosismo sino que permanezca tranquilo, que se puedan afrontar los sentimientos de miedo y que uno se recupere rápidamente de los que son negativos (Brockert, S & Braun, G., 1997).

b. Amistad: A lo largo de la vida estamos estableciendo numerosas relaciones interpersonales en las que volcamos nuestro afecto, de una forma más o menos intensa, dependiendo de la afinidad que sentimos por estas personas, de la intensidad y frecuencia de la relación y de la reciprocidad afectiva que advertimos en ellos. De una forma más o menos inconsciente, damos cariño esperando que éste obtenga cierta resonancia en la persona querida, de tal modo que esta persona también nos dé cariño a nosotros, lo que supone un reconocimiento, una

reciprocidad y el establecimiento de un vínculo afectivo como es la amistad.

El significado de la amistad y el tener amigos es algo que se instaura en la infancia y estas primeras adquisiciones influyen en su desarrollo posterior. Al principio el niño se relaciona básicamente con su familia más íntima (padres, hermanos), pero poco a poco, sobretodo gracias a la escuela, el niño inicia su socialización entablando lazos afectivos fuera del hogar. Descubre a otros niños de su edad, con otras características, algunas iguales y otras diferentes a él. Aprende a compartir, a confiar y a querer a personas de su misma edad. Hay un doble vínculo de forma que la personalidad del niño influye claramente en el desarrollo de sus amistades y éstas, a su vez, también lo hacen sobre su personalidad. En esta etapa es fundamental el aprendizaje que se hace a partir de los padres, de sus amigos y de la relación que tengan con ellos. Es más fácil que un niño tenga amigos en una familia en la que se valoran y potencian los lazos de amistad.

(Prieto,A & Guzman,M., 2001), refiere al respecto que para que se dé una auténtica relación de amistad se tienen que conjugar distintas variables como es la comunicación en profundidad, respeto, acogida incondicional, confianza, amor entrañable, etc. Así también podemos afirmar que la amistad se nutre del encuentro interpersonal y tiene tintes de eternidad.

La amistad es una forma de enriquecimiento personal porque aprendemos a dar y recibir cariño, a ser más generosos, pero además aprendemos de las experiencias del amigo o de la amiga, de sus conocimientos y vivencias (Ravelo,A., 2003).

Para el antropólogo argentino Ricardo Yepes citado en (Ravelo,A., 2003), la verdadera amistad surge del compañerismo que es

compartir una tarea o un trabajo y se convierte en ocasión de conocerse y comentar las incidencias del caso. Añade el experto que el trabajar juntos sobre los mismos proyectos o metas, suele darse como un caminar hacia un objetivo común, que es el fin de la tarea que se comparte. Es lógico que en ese marchar juntos surjan discrepancias.

Pero la amistad tiene como características especiales que, durante una discusión dialogada, se puede obtener un enriquecimiento de los propios puntos de vista, a base de integrar los de los demás. Las divergencias de los amigos y amigas son amistosas y enriquecedoras para la tarea común; unen y no separan, sirven para transmitir y ganar en experiencias personales.

Otro rasgo importante que menciona Yepes de la amistad, es que tarda en crecer. La amistad necesita tiempo. Esgrime que una de las razones por lo que esto es así, es que no empieza a crecer hasta que abrimos el mundo interior al que comienza a ser nuestro amigo o amiga. Si esta apertura no se llega a dar, porque no se quiere o no se sabe, la amistad nunca deja de ser superficial y a veces se deja de creer en ella.

El descubrimiento de los amigos es un proceso en el que los niños y adolescentes aprenden a compartir, a conocerse a disfrutar de la compañía de los pares. La psicóloga de la Unidad de Adolescencia de la Clínica Alemana, Sepúlveda, G (2002:1) explica que la amistad se inicia desde los 6 a 7 años, ya que antes sólo se dan los juegos en paralelo. “Los amigos son tremendamente positivos y en la edad escolar son clave para formar la autoimagen, la que se construye al compararse con los otros. También da la seguridad que entrega, comparte intereses, necesidades y gustos”. A esta edad es corriente el “picoteo” de amigos, es decir, juegan con unos y después con otros, generalmente, según los intereses en común.

El niño pasa de relacionarse principalmente con su familia a socializar con pares, proceso que avanza hasta la adolescencia en que la amistad parece lo más importante.

En la pubertad (11 a 13 años) se dan los grandes grupos en que no hay amistades muy profundas. Hasta aquí, la psicóloga recomienda darle la posibilidad que inviten a las casas y cumpleaños a todos los compañeros para ayudarles a ser más tolerantes con los niños distintos, enseñarles a ser más generosos con los que no son aceptados y que conozcan a más, ya que todavía no hay amigos tan definitivos como los de la enseñanza secundaria y universidad.

Pero, de acuerdo a la especialista, el mayor conflicto que enfrentan niños y adolescentes es el rechazo de los pares. “Desde chicos hay que intentar integrarlos a grupos definidos; deportivos, scout, religioso para que se acerquen según sus intereses. Hablar con los profesores y papás de otros niños para que favorezcan su inclusión. También es importante mejorar su autoestima y expresión de emociones para desarrollar la capacidad de relación y confianza en que pueden ser queridos. Pensar en un cambio de curso siempre y cuando ellos lo quieran”.

Parte del rechazo también son las crueles bromas que acostumbran hacer al que el grupo identifica como más débil. Un defecto físico, una vieja historia de fracaso o falta de personalidad para imponerse son gatillos para mandar siempre al mismo a buscar la pelota perdida, esconderle la mochila y otros tantos recursos que usan los varones especialmente. Sepúlveda, G (2002) afirma que esta actitud es parte de una edad en que los niños son más hirientes y tienden a burlarse, pero esto no puede pasar ciertos límites; hay que enseñarle a los que tienen más personalidad a ser tolerantes y caritativos, y a los otros a no ser pasados a llevar.

C. Tolerancia: La tolerancia es una fortaleza interna que le permite a la persona afrontar dificultades y disipar malentendidos. El método para hacer esto es primero usar el discernimiento al tomar decisiones. Al ahondar en la conciencia, puede determinar qué está bien o mal, qué proporcionará beneficio o pérdida y qué traerá logros a corto o a largo plazo. Las decisiones perspicaces tienen éxito. El poder de tomar decisiones elimina trastornos mentales e intelectuales, así como entre las emociones y la razón. No hay conflictos ni con uno mismo ni con los demás, ya que la tolerancia cultiva la habilidad de calmar los sentimientos fuertes y encendidos de las personas. Aunque se reciban insultos no habrá la menor muestra visible de amilanamiento en el rostro. El conocimiento y la perspicacia automáticamente levantan el escudo protector de la tolerancia, de manera que el individuo permanece íntegro y contento y además, no se siente amenazado ni por la gente ni por las circunstancias. Los que tienen el poder de ser tolerantes no permiten que las vibraciones negativas externas nublen sus mentes con dudas y descontento. Pueden ver las cosas realmente como son- no como aparentan ser- y realizar las acciones necesarias (UNESCO, 1997).

Si unimos la tolerancia al respeto, partimos del convencimiento de que respetar no es aceptar pasivamente esas realidades, sino un acercamiento positivo que nos permita enriquecernos con la interculturalidad o diferencias interpersonales. La tolerancia engloba distintos niveles. Podemos vivirla desde la aceptación de las personas cercanas a nuestra realidad, con las que convivimos, hasta la aceptación de los distintos grupos insertos en la sociedad (Prieto, M. Illán, N. y Arnáiz, P., 1995).

El propósito de la tolerancia es la coexistencia pacífica. Cuando la tolerancia reconoce la individualidad y la diversidad, se eliminan las máscaras que crean desacuerdos y diluye la tensión creada por la

ignorancia. La tolerancia ofrece la oportunidad de descubrir y eliminar estereotipos y estigmas asociados con personas a las que se les ve diferentes debido a su nacionalidad, a su religión o a su patrimonio cultural. Así como el jardinero reconoce las características de cada variedad de semilla y prepara el suelo de forma adecuada para cada una, una persona tolerante atrae a otra diferente mediante el entendimiento y una mentalidad abierta; y aceptándola y acomodándola de manera genuina, muestra su tolerancia de una forma práctica. En consecuencia, las relaciones florecen.

La semilla de la tolerancia es el amor, se planta con compasión y cuidado. Cuanto más afectuoso se vuelve uno y más comparte ese amor, mayor es la fuerza en ese amor. Cuando hay carencia de amor, hay falta de tolerancia. Por ejemplo, el caso de una madre: cuando el hijo experimenta un obstáculo, ella está preparada y es capaz de tolerar cualquier cosa. En ese momento no se preocupa por su propio bienestar, sino que, con amor, afronta todas las circunstancias. El amor hace que todo sea más fácil de tolerar (UNESCO, 1997).

La familia es la primera escuela en la que se aprende la tolerancia, debido a que siempre hay que hacer reajustes para acomodar a los demás. El colegio es la segunda. Sin embargo, los exámenes de tolerancia se presentan todos y cada uno de los días de nuestra vida. Los que aprueban tienen a menudo la conciencia de apreciar lo bueno de las personas y de las situaciones. Los que reciben las notas más bajas son los que normalmente tienen una actitud de desaprobación y censura. Los que aprueban con muy buena nota usan el poder de la tolerancia como un escudo de protección, de forma que su serenidad interna permanece intacta.

Para el psicólogo e investigador (León, J. y Medina, S., 1998), para poder reducir los niveles de prejuicios e intolerancia de las personas se deben promover situaciones de contacto que debe operar de modo que los participantes de ambos grupos tengan igualdad de estatus dentro de la situación de contacto. Todas las actividades deben ser de naturaleza cooperativa.

Los niños de distintos grupos deben llegar a conocerse, es decir, personalizar durante situación de contacto. El contacto debe estar apoyado por instituciones, sistemas, normas y leyes que lo promuevan.

Trabajo en equipo: Según (Lera, M.J., 2003), el trabajo en equipo es una de las tareas más complejas a las que se enfrenta una persona en la actualidad. La formación de un grupo de trabajo es el resultado de un delicado equilibrio entre el interés personal y el colectivo, pues a veces las personalidades pueden chocar y fragmentar la unidad al grado de atentar contra las metas previstas.

Según (García, L., 1998), el intercambio de papeles en los niños es vital. Esta adaptación social se facilita tanto por las interacciones entre niños de la misma edad como por las que establecen niños de edades diferentes; tales experiencias proporcionan una mayor variedad de situaciones de intercambio, como buscar y prestar ayuda, ser activo o pasivo, atacar y controlar la agresividad, tomar la iniciativa o dejarse conducir, etc.

Trabajar en equipo sólo es posible en la medida que los integrantes de un grupo dejen a un lado intereses particulares y se enfoquen en sacar adelante los comunes, se apoyen mutuamente y tengan una disposición positiva hacia el grupo (Costa, M & López, E., 1997).

Las investigaciones realizadas sobre el trabajo en equipo ponen de manifiesto la notable repercusión que tienen las relaciones entre iguales en diversos aspectos del desarrollo personal, como en:

- Capacidad y modo de afrontar situaciones problemáticas.
- Desempeño de roles.
- Desarrollo de conductas cooperativas
- Expresión y control de la agresividad.
- Realización de tareas y juegos compartidos.
- Establecimiento de premios y castigos.
- Formación del autoconcepto y la autoestima.

Según (García, G., 2012), conviene, por lo tanto, que los profesores enfoquemos nuestro quehacer desde esa perspectiva. Es mucho lo que hay que ganar y, así y sólo así, comprobaremos que:

- Las relaciones entre iguales son más frecuentes, variadas e intensas que las que se establecen con los adultos.
- El niño en interacción con los compañeros aprende informaciones, conocimientos, actitudes y valores que difícilmente consigue en el trato con el adulto.
- Los niños en contacto con los de parecida edad aprenden a percibir las situaciones desde “la perspectiva del otro” que es una importante competencia para el desarrollo cognitivo y socioafectivo.
- En las relaciones con los iguales se perciben más fácilmente las semejanzas y diferencias que existen entre los sujetos, aspecto que es decisivo para la formación de la identidad personal.
- El contacto con los compañeros ejerce una poderosa ayuda en el logro y rendimiento académico y en la formación de las expectativas.

En general, en las relaciones entre el grupo de pares es interesante que el profesor evalúe tres dimensiones fundamentales:

2.3.1.3. Relaciones afectivas establecidas

Aluden al conjunto de variables vinculadas con las relaciones que se dan entre los compañeros y que hacen que la vida escolar se desenvuelva en un clima de seguridad, no amenazante, con ausencia de fricciones y graves conflictos interpersonales.

La cohesión: Es decir, el grado en que los niños se conocen, se comprenden, son amigos entre si y son poco competitivos en el trabajo.

La afiliación: Trata del nivel de compañerismo que se da entre los estudiantes, el apoyo proporcionado por los grupos de trabajo y por los compañeros para promover el desarrollo de destrezas, así como el grado de participación y de existencia de conductas cooperativas. Se refiere también a la existencia de sentimientos positivos de acogida y de pertenencia a un grupo, y completo con lo que se es y con los demás, un encuentro e nivel de existencias que posibilita un acercamiento a la actualización de potencialidades (Chávez,N., 2003).

2.3.2. Habilidades socioemocionales

Las habilidades socioemocionales (HSE) nos referimos a las herramientas que permiten a las personas entender y regular sus emociones, comprender las de los demás, sentir y mostrar empatía por los otros, establecer y desarrollar relaciones positivas, tomar decisiones responsables, así como definir y alcanzar metas personales (CASEL, 2017). De igual forma, hay evidencia de que estas habilidades pueden desarrollarse y ejercitarse de manera intencional en el contexto educativo, y que justo la infancia y la adolescencia son las etapas más significativas

para aprenderlas (Cunningham, W., McGinnis, L., García, R., Tesliuc, C. y Verner, D., 2008).

Existe consenso de que en la actualidad los jóvenes requieren de una formación integral que no sólo proporcione conocimientos académicos, sino que les brinde herramientas que les permitan enfrentar con éxito las demandas de un mundo complejo y cambiante (Durlak, J., Domitrovich, C., Weissberg, R. y Gullotta, T., 2015). Cabe destacar que diversos autores señalan que trabajar con HSE ayuda a prevenir situaciones de riesgo, tales como violencia, depresión, drogadicción, deserción escolar, estrés, entre otras; también promueve las capacidades necesarias para un inminente ingreso de los jóvenes a un mercado laboral altamente competitivo (Cunningham, W., McGinnis, L., García, R., Tesliuc, C. y Verner, D., 2008); CASEL, 2015). Por tal motivo, facilitar el desarrollo de las HSE de los jóvenes desde el ámbito educativo es fundamental, ya que éstos atraviesan por un momento crucial en el que deben tomar decisiones que tendrán un impacto determinante en su futuro.

2321. Habilidades sociales

Existen diferentes referentes teóricos acerca del tema y hasta el momento definirlo claramente ha sido motivo de diferentes discusiones. Sin embargo, en este apartado se tratará de llegar a un consenso sobre dicho planteamiento.

Según (Uribe O, Rita, E, 2005), las habilidades sociales hacen referencia a la capacidad de la persona de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables; dentro de estas están la comunicación, empatía, asertividad, control de la ira, entre otras o como lo define (González C., 2014), "...conjunto de conductas dadas por un mismo sujeto en un determinado contexto interpersonal, las cuales expresan sentimientos, deseos, opiniones y actitudes del mismo sujeto de un modo adecuado y aceptado por los demás, siempre respetando la conducta del receptor y resolviendo los problemas que puedan darse".

Así que reforzar estas capacidades favorece en el adolescente, el establecimiento y mantenimiento de relaciones interpersonales positivas (Morales R, 2013), que posibilitarán que el niño mantenga relaciones sociales positivas con los otros y que afronte, de modo efectivo y adaptativo las demandas de su entorno social, aspectos que contribuyen significativamente, por una parte, a la aceptación por los compañeros y, por otra, al adecuado ajuste y adaptación social (Monjas C. Y González M, 1998).

Con lo anterior, se deja ver que las habilidades sociales como empatía, asertividad, prosocialidad, y las cognitivas como la autoeficiencia y el afrontamiento, son variables asociadas al desarrollo del adolescente. Dependiendo de cómo el joven emplee dichas habilidades, será la forma en que se lleve a cabo tal proceso de transformación y viceversa (Morales R, 2013).

Dentro de las habilidades sociales podemos encontrar componentes que nos ayudan a esclarecer lo que abarca dicho término. Según (Ballena G, 2010), incluyen: componentes motores o conductuales (habilidades sociales como conductas aprendidas a través de la experiencia), componente cognitivo (hace referencia a la forma como las personas procesan la información y toman decisiones ante situaciones socialmente conflictivas), y el componente afectivo-emocional. Como lo establece (Simón M, Elisa M, 2012), estas habilidades son conductas que se pueden observar, describir y categorizar; por ello, es indispensable trabajar desde la escuela para focalizar y aunar esfuerzos por estudiar las relaciones interpersonales que potenciarían las habilidades sociales del niño y con ello, el desarrollo de una alta capacidad académica o intelectual (Goleman,D., 1995).

2322 Habilidades emocionales

(Bisquerra A, 2007), las habilidades emocionales corresponden a la conciencia del propio estado emocional, la capacidad de discernir las

habilidades de los demás, la posibilidad de utilizar el vocabulario emocional y términos expresivos habitualmente disponibles en una cultura; es decir, la habilidad de aprender a gobernar adecuadamente sus sentimientos y a interpretar correctamente los sentimientos de los demás. Las habilidades emocionales entonces involucran la capacidad de afrontar emociones negativas mediante la utilización de estrategias de autocontrol y la capacidad de autoeficacia emocional.

De ello, podemos discernir que las habilidades emocionales incluyen ciertos aspectos como: autocontrol emocional, entusiasmo, perseverancia, capacidad de automotivarse, relaciones interpersonales, recibir y comprender los sentimientos de los demás, expresión emocional, autoconocimiento, sociabilidad, empatía, arte de escuchar, resolver conflictos, colaborar con los demás, control de los impulsos, diferir las gratificaciones, autorregular nuestros estados de ánimo, manejo de ansiedad y optimismo entre otros (Goleman,D., 1995).

Las habilidades emocionales se pueden definir como las capacidades y disposiciones para crear voluntariamente un estado de ánimo o sentimiento a partir del conocimiento que tenemos sobre la situación. Aprender a atribuir significados emocionalmente y conociendo qué pensamientos y sentimientos provocan nuestros estados de ánimo, podremos manejarlos mejor para solucionar los problemas que aquellos generan (Abarca C, 2003).

Por otra parte, es necesario subrayar que las habilidades sociales requieren del desarrollo de competencias emocionales tales como empatía, la autorregulación emocional, la modulación de la expresión emocional, entre otros (Abarca C, 2003) Para desarrollar estas habilidades sociales y emocionales en los estudiantes, es necesario llevar a cabo una educación, una alfabetización emocional que posibilite hacer a las personas emocionalmente competentes y capaces de controlar sus emociones.

2323. Importancia de las habilidades sociales en el contexto escolar

El proceso de desarrollo de niños, niñas y jóvenes, se encuentra claramente marcado por la influencia de la etapa escolar. Junto con la familia, la escuela ejerce una fuerte influencia en el proceso formativo, siendo en la actualidad, un espacio en el cual los estudiantes pasan gran parte del día.

Considerando el contexto socio histórico, marcado por los rasgos de la pos modernidad, es posible escuchar que hoy en día, es cada vez más necesario mejorar los espacios de convivencia escolar, para en lo posible, contribuir a disminuir el alto grado de violencia en las escuelas y los trastornos psicológicos derivados de una mala calidad en las relaciones interpersonales.

Frente a lo anterior, el desarrollo de habilidades sociales, se ha considerado una de las estrategias utilizadas para cumplir con dichas expectativas, y al poseer un carácter de habilidades “aprendidas”, se ajustan a la labor institucional de la escuela.

Habilidades sociales desarrolladas en la Escuela

Dependiendo del contexto social, económico, político y cultural, las pautas de comportamiento y sistemas de creencias varían, por tanto las habilidades sociales requeridas, dependen en gran medida del contexto en que se establezca la interacción social y las especificidades del entorno. Sin embargo, en términos generales, es posible enunciar una serie de habilidades sociales, que favorecen las relaciones interpersonales en el contexto escolar, dentro de las cuales se encuentra: La comunicación empática, trabajo de equipo, resolución pacífica de conflictos e integración social, entre otros, las cuales para efectos de este estudio, serán revisadas una a una.

Comunicación empática

En el capítulo anterior, se hizo mención a la importancia del lenguaje y la comunicación en el proceso de interrelación social, planteando que son aspectos que se encuentran siempre presentes en la vida del ser humano. Empero, si se habla de la comunicación como una habilidad social, se debe considerar ciertas cualidades de la comunicación, tales como la capacidad de escucha activa y la empatía.

De acuerdo a Casassus, la comunicación entendida como intercambio de información, tanto oral, gestual o corporal, se transforma en una comunicación empática, al momento en que los sujetos interactuantes otorgan un sentido y significado satisfactorio, a las informaciones transadas. Por tanto, la intención que da lugar a la comunicación, implica necesariamente un intercambio, en donde el tipo de emisión del mensaje y el tipo de escucha del mismo, es entendido y consensuado en tanto su significado.

“El sentido de la comunicación, tiene que ver principalmente con la intención que anima el mensaje del hablante y con la manera que el escuchante descifra el mensaje. Lo que uno dice no es necesariamente lo que el otro escucha. El otro construye su propio significado a lo que está recibiendo. Él recibe impulsos eléctricos que se le transmiten hacia su cerebro. Él oye lo que le dicen, pero para escuchar interpreta lo que está oyendo, de acuerdo al estado de ánimo en que se encuentra, de acuerdo a su historia tanto personal como colectiva, de acuerdo a las motivaciones que han llevado a esa persona a mantener esa conversación. Todos estos elementos confluyen en la construcción del significado de las informaciones.” (Casassus; 2006)

2324. El impacto de las Habilidades Socio Emocionales en el entorno educativo

En las últimas dos décadas se ha desarrollado un amplio conjunto de investigaciones que analizan los beneficios de la educación socioemocional en el entorno escolar. Entre éstas destaca el estudio de (Durlak, J., Weissberg, R., Dymnicki, A., Taylor, R. y Schellinger, K., 2011), el cual analiza los resultados de la evaluación de 213 programas de educación socioemocional, desde preescolar hasta el nivel medio superior. Esta revisión indica que dichos programas contribuyen a mejorar el rendimiento académico y a promover actitudes y comportamientos en los estudiantes que favorecen un mejor clima escolar. Por su parte, Adler (2016) estudia el impacto de tres programas de desarrollo socioemocional en escuelas de educación secundaria de Bután, México y Perú; el estudio concluye que es posible y deseable implementar este tipo de programas a gran escala y que resulta en mejoras significativas tanto en el bienestar de los estudiantes, como en el desempeño académico medido a través de los resultados de las pruebas estandarizadas nacionales.

Las investigaciones también han identificado que las intervenciones de HSE se asocian a una mayor asistencia escolar, mayor involucramiento en el aula, y una mayor resolución de conflictos entre pares (Milicic, N., Alcalay, L., Berger, C. y Álamos, P. , 2013). En otras palabras, los estudiantes que adquieren HS E se llevan bien con otras personas, trabajan cooperativamente, identifican estrategias para resolver problemas, saben cuándo y dónde pedir ayuda, y están más motivados para aprender.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

3.1. Análisis e Interpretación de Datos.

Esta parte se refiere a la forma de utilizar la estadística para poder interpretar los datos obtenidos en el campo de investigación. Es la agrupación de datos en rangos significativos conforme a una selección adecuada que resulte en una interpretación útil para el investigador (MOYA, 2007). En esta parte el investigador sintetiza la información fuente – conocida también como información bruta, esto es, reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos, gráficas y relaciones de datos con el fin de facilitar su análisis e interpretación esto es muy importante porque trata de la naturaleza del problema, por tanto primero deberíamos hacer diferencias claras entre lo que es analizar e interpretar.

Guía de Observación

Indicador	Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca	Total
COMUNICACIÓN:					
- Dispone de suficiente información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros.	1	2	2	7	12
- Recibe información de su superior y sus colegas.	0	1	2	9	12
- Existe interacción cl Director y los docentes.	0	1	3	8	12
TRABAJO EN EQUIPO:					

- En la I.E. nos comunicamos permanentemente	0	1	4	7	12
- En mi trabajo todos nos llevamos bien.	0	1	2	9	12
- Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.	0	2	2	8	12
PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:					
- La imagen negativa que se tiene en la sociedad de la Institución.	8	3	1	0	12
- La Institución tiene conflictos internos.	9	2	1	0	12
- Se siente orgulloso de trabajar en esta institución.	0	3	1	8	12
SATISFACCIÓN GENERAL:					
- Satisfecho en el trabajo.	0	1	5	6	12
- Satisfecho con la relación con el Director.	0	1	4	7	12
- Satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros.	0	1	3	8	12

Fuente: Guía de Observación aplicada a docentes del nivel secundario de la Institución Educativa N° 14059 "Cruz Del Norte" Distrito de la Unión, Provincia de Piura, Departamento de Piura. Junio del 2014.

Interpretación:

Comunicación, con respecto a este indicador se puede observar que no existe interacción el directivo y colegas (8), así mismo nunca reciben información de su superior y sus colegas (9), tampoco disponen de suficiente información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros (7).

Trabajo en Equipo, los participantes nunca se comunican (7), tampoco se llevan bien (9), mucho menos se denota confianza entre los compañeros de trabajo (8).

Percepción de la Organización, se determinó que la Institución tiene conflictos internos (9), además se tiene una imagen negativa de la Institución (8) y que los participantes no sienten orgullo de trabajar en su Institución (8)

Satisfacción General, en este indicador podemos decir que los participantes observados no se sienten satisfechos con la relación con su Director (7), tampoco se sienten satisfechas en el trabajo (6), ni con la relación que se tienen con los compañeros (8).

Resultados de la Encuesta

Cuadro Nº 01: Relaciones Interpersonales entre Docentes.

Relaciones Interpersonales	Total	
	Nº	%
Excelentes	0	0%
Muy buenas	0	0%
Buenas	2	16.7%
Malas	10	83.3%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2014.

Interpretación: Del 100% de docentes encuestados, 83.3% afirma que las relaciones interpersonales son malas y 16.7% opina que es buena respectivamente.

Los resultados demuestran que las relaciones humanas tanto a nivel profesional o de compañerismo son distintas, dentro del entorno

laboral-educativo, observándose porcentajes diferenciados en los niveles de relaciones interpersonales.

Cuadro N° 02: El Docente y el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales.

Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales.	Total	
	N°	%
Si	3	25.0%
No	9	75.0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2014.

Interpretación: Del total de los encuestados, 75% sostienen que no hay voluntad del docente por mejorar las relaciones interpersonales, un 25% responden que sí contribuyen. Esto demuestra que el docente, no tiene interés alguno por mejorar las relaciones de convivencia con sus demás compañeros, es decir, no contribuye al mejoramiento en el clima y entorno laboral-educativo.

Cuadro N° 03: Comunicación Institucional.

Comunicación	Total	
	N°	%
Vertical	10	83.3%
Horizontal	2	16.7%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2014.

Interpretación: Del total de docentes encuestados, 83.3% afirman que predomina un tipo de comunicación vertical y 16.7% considera un tipo de comunicación horizontal. Resultado que expresa que hay una comunicación de acuerdo a un organigrama institucional, en donde los cargos desempeñados dentro de la Institución van del menor al mayor rango jerárquico institucional.

Cuadro Nº 04: Identificación Institucional.

Identificación institucional	Total	
	Nº	%
Siempre	3	25.0%
Nunca	9	75.0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2014.

Interpretación: Del 100% de docentes encuestados, 75.0% expresan no sentirse identificados con su Institución y 25.0% opina que sí. Los resultados expresan que la Institución no está representada por quienes la integran; observándose un alto nivel de no identificación.

Cuadro Nº 05: Toma de Decisiones.

Toma de decisiones	Total	
	Nº	%
Siempre	0	0%
Nunca	12	100%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2014.

Interpretación: 100% reconocen que en las reuniones no toman decisiones de manera conjunta.

La toma de decisiones de manera no conjunta, es producto de desacuerdos entre el grupo o grupos que existen dentro de la Institución.; como causa del mal manejo de las relaciones interpersonales. Trayendo como consecuencia opiniones diferentes y desacuerdos, en la toma de decisiones.

Cuadro Nº 06: Solidaridad entre Compañeros.

Solidaridad entre compañeros	TOTAL	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A veces	2	16.7%
Nunca	10	83.3%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2014.

Interpretación Los resultados del cuadro arrojan que 83.3% nunca son solidarios entre compañeros de trabajo, 16.7% opina que a veces. Muestra de ello es la no valoración del compañero, en términos de fraternidad y el apoyo mutuo que se debería brindar, con quien lo necesite.

Cuadro Nº 07: Nivel de Empatía Institucional.

Empatía Institucional	TOTAL	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A veces	4	25.0%
Nunca	8	75.0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2014.

Interpretación: Del 100% de docentes encuestados, 75.0% afirman que nunca existe empatía institucional y 25.0% opina que a veces.

Ausencia de empatía, los docentes no entienden los problemas del otro; no hay capacidad para ponerse en el lugar del otro, de confiar en su capacidad para salir adelante, en respetar su libertad, en no juzgarles. Muchas veces algunos docentes no aceptan al colega como es, no ven al otro. En ocasiones este problema se da por la falta de congruencia, es decir, los docentes no están en contacto con ellos mismos, con lo que sienten y piensan, con su capacidad de hablar y

actuar. La falta de congruencia los coloca en un plano de aprisionamiento frente al otro y esto les arrastra hacia una reacción despectiva, burlesca.

Cuadro N° 08: Normas de Convivencia.

Norma de convivencia	Total	
	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	4	33.3%
Nunca	8	66.7%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2014.

Interpretación: Del 100% de docentes encuestados, 66.7% afirma que nunca participan en la elaboración de normas de convivencia, solo acatan las ya existentes y 33.3% opina que a veces.

Este porcentaje muestra que la convivencia y aceptación con el otro no se da; motivo de la no confianza o quizá en el no cumplimiento de las normas que existen y se incumplen.

Cuadro N° 09: Respeto entre Docentes.

Trato de respeto	Total	
	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	2	16.7%
Nunca	10	83.3%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio del 2014.

Interpretación: Los resultados de la investigación muestran que del total de los encuestados, 83.3% responde que nunca existe respeto entre sus colegas a pesar de pasar largas horas laborando, no mantienen una relación cordial con ellos. El trato no suele ser muy cercano, a diferencia de un 16.7% que respondió que a veces. Cada integrante debe cuidar los modales en su trato diario con los

compañeros. La familiaridad no está reñida con la buena educación. Respeto entre colegas significa valoración y madurez emocional.

Logramos justificar cuantitativamente el problema de investigación haciendo ver su naturaleza mixta.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA.

“Estrategias de Gestión para Mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes”



Fuente: Elaborado por investigadora.

3.2.1. Realidad Problemática.

Actualmente se considera a la educación como la puerta de acceso a la sociedad del conocimiento, que da respuesta a las necesidades de crecimiento con equidad y diversificación, de innovación permanente de los contenidos y métodos didácticos, y de mejoramiento de su gestión y operación, con un alto nivel de calidad y de vinculación con la sociedad. A esto se suma la calidad de las relaciones interpersonales docentes.

La función de docente que debe tener un profesor del siglo XXI, exige una adecuada preparación tanto para la adquisición de conocimientos y actualización de los mismos, como para el desarrollo de habilidades y destrezas exigibles en una sociedad en permanente cambio; internamente dentro de una Institución también se da ciertas exigencias entre ellas podemos mencionar las buenas relaciones interpersonales que se debe de cultivar para crear un buen clima laboral y por ende esto da paso a que se desarrollen mejor los objetivos institucionales planteados por cada organización.

El Diseño de Estrategias de Gestión para mejorar los niveles de relaciones Interpersonales de los Docentes, se desarrolla con la intervención exclusiva del Docente ya que ellos son la clave en esta investigación; actualmente existen conflictos interpersonales entre los docentes, lo cual obstaculiza la participación, la buena comunicación y la satisfacción de las necesidades específicas de los estudiantes, muchos de los estudiantes se han visto influenciados por este tipo de comportamientos y han tomado como referente los insultos, las agresiones, entre otros.

3.2.2. Objetivo de la Estrategia.

- ❖ Proponer Estrategias de Gestión para mejorar los niveles de Relaciones Interpersonales de los Docentes.

3.2.3. Fundamentación.

Fundamento Teórico:

La propuesta se fundamenta en la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert que nos dice que para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, por el Estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”.

Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard, introduce diversos hechos que determinan la conducta de un individuo en determinada situación y momento; la importancia de hacer cambios en la organización necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son sus defectos, identificar problemas y errores que la organización sufre, y tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir, aquí juega un rol importante el agente quien será el encargado de hacer cambios para la mejora de la organización.

Fundamentación Sociológica:

Actualmente se admite que las relaciones interpersonales tienen un componente intergrupar básico por la importancia de los vínculos de los individuos a grupos que condicionan su acción. El punto de vista tradicional afirma que debe evitarse el conflicto porque indica un mal funcionamiento del sistema social, organizacional o grupal.

Actualmente un conflicto no necesariamente tiene que ser malo, sino que más bien tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determine el desempeño del sistema.

Fundamentos Pedagógicos:

Las relaciones interpersonales son inherentes al ser humano, pero la convivencia también, y éste forma parte de la convivencia; por tanto, es fundamental e ineludible promover una comprensión de las relaciones como fuente de aprendizaje, desarrollo y maduración personal. Formar, promover y fomentar las actitudes que hacen de los conflictos interpersonales una oportunidad de desarrollo, representa una visión contemporánea de la educación y significa una oportunidad de cambio para la sociedad.

3.2.4. Estructura de las Estrategias.

La Estrategia consta de tres estrategias, conformadas por el resumen, objetivo, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. La Estrategia como programa es una formulación racional de actividades específicas, graduadas y sistemáticas para cumplir los objetivos del programa.

Estrategia N° 01: “Importancia de las Relaciones Interpersonales en el Desarrollo Institucional”.

Resumen: 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.

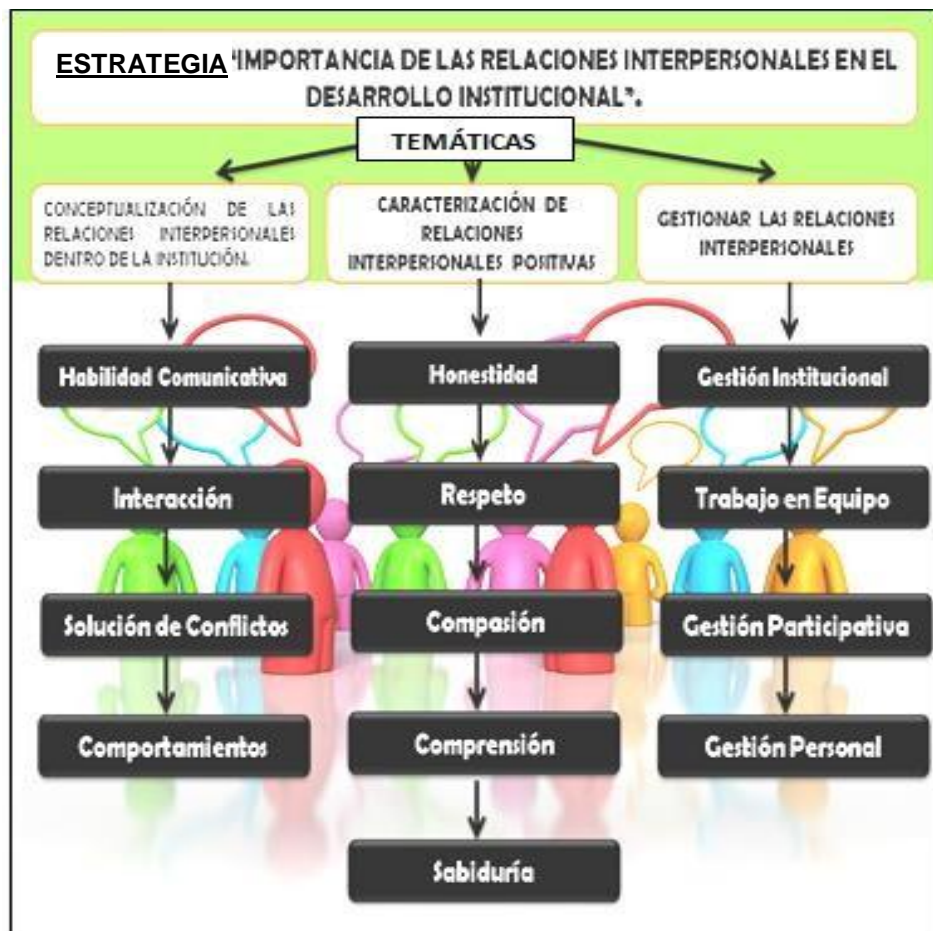
Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie.

Fundamentación: La Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard: Definió la organización como: "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo"

(BARNARD, 1968).

Objetivo: Propiciar en los docentes de la I.E. N°14059 “Cruz del Norte” la reflexión sobre importancia del desarrollo del clima Institucional dentro de su medio laboral.

Análisis Temático:



Fuente: Elaborado por el Investigador

Desarrollo Metodológico

Para la realización de la estrategia y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

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

Agenda Preliminar de Ejecución de la Temática.

Mes: Julio, 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Temática:

Temática Nº 1			
Cronograma por Temas	Tema Nº 1	Tema Nº 2	Tema Nº 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación de la Temática

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

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

II. Contenidos de la temática (Marca con una X)			
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo de la temática	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. La temática fue expuesta en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	M A L O
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	M A L O

Conclusiones

1. El desarrollo de las temáticas propuestas integran a los participantes de manera activa, participando en el logro de objetivos de la Institución.
2. Las temáticas permitieron que los participantes tengan un acercamiento con la realidad en la que ellos se desenvuelven día a día, es decir, identificarán su sentido de pertenencia; así mismo se propicie mejoras en sus relaciones interpersonales.
3. La última temática presentada da pie a presentar algunas estrategias que permitirá a los participantes identificar las características de la Institución de forma personal como el trabajo que realizan dentro de cada grupo.

Recomendaciones

1. Profundizar las temáticas planteadas en la estrategia.
2. Estimular a los participantes para que puedan aplicar diversas técnicas que estimulen la mejora de la Institución.

Bibliografía

- ❖ HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill.
- ❖ MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de Grupos. Editorial Pax. México.
- ❖ FRITZEN, Silvino. (1984). 70 Ejercicios Prácticos de Dinámica de grupo. Editorial Sal Terrae. España.

Estrategia N° 02: Los Conflictos Institucionales

Resumen: Permitirá desarrollar en los participantes la capacidad para analizar e interpretar el escenario en el que se desenvuelven y laboran, aceptando los problemas y conflictos que pueda identificar dentro de ella.

Se busca también motivar en los participantes el desarrollo de relaciones interpersonales saludables y amicales. Como su propia etimología lo dice queremos mover a los gestores participantes hacia la convivencia y la socialización.

Además queremos desarrollar una serie de procesos individuales (exposición e intercambio de experiencias, ideas) que estimulen la conducta en beneficio propio, colectivo, laboral e institucional.

Fundamentación: La Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Objetivo: Mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales que se dan entre los docentes.



Fuente: Elaborado por el Investigador

Desarrollo Metodológico

Para la realización de la estrategia y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

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

Agenda Preliminar de Ejecución de la Temática.

Mes: Agosto, 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Temática:

Temática Nº 2			
Cronograma por Temas	Tema Nº 1	Tema Nº 2	Tema Nº 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación de la Temática

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

I. Objetivos de la temática (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. Contenidos de la temática (Marca con una X)		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO

3. Tuvieron relación con el objetivo de la temática	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. La temática fue expuesta en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	M A L O
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	M A L O

Conclusiones

1. El conocimiento de los conflictos a través de imágenes permite sensibilizar a los participantes para que analicen la realidad laboral en la que se desenvuelven.
2. La Estrategia contribuye a que los participantes manejen y a la vez cuenten con las habilidades necesarias para manejar los conflictos que se presenten dentro de la institución en la que labora.

Recomendaciones

1. Capacitación docente con pautas que les permitan establecer buena comunicación y tener una buena relación interpersonal.
2. Los docentes harán uso de la estrategia a fin de orientar y facilitar la comunicación de sus inquietudes, propósitos y objetivos.

Bibliografía

- ❖ JARES, X. (2001). Educación y Conflicto. Editorial Popular. Pág. 173 MADRID.
- ❖ HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill.

ESTRATEGIA N° 03: Fortaleciendo las Relaciones Interpersonales en la I.E.

Resumen: La motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo y la comunicación son claves para fortalecer las relaciones interpersonales. Teniendo en cuenta siempre que el factor humano es la clave para el éxito y si ésta se encuentra dentro de un ambiente no agradable y el trato no es favorable es de seguro que el éxito de la organización no será el objetivo.

Fundamentación: Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard. Definió la organización como: "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo".

Objetivo: Fortalecer las relaciones interpersonales de los docentes.

Análisis Temático:



Fuente: Elaborado por el Investigador

Desarrollo Metodológico

Para la realización de la estrategia y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

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

Agenda Preliminar de Ejecución de la Temática.

Mes: Setiembre, 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Temática:

Temática Nº 3			
Cronograma por Temas	Tema Nº 1	Tema Nº 2	Tema Nº 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación de la Temática

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

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

1.-Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo de la temática	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
II. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. La temática fue expuesta en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	M A L O
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	M A L O

Conclusión

1. La comunicación, el trabajo en equipo y los valores son algunas de las herramientas para mejorar las relaciones interpersonales y sobre todo para alcanzar el éxito.

Recomendación

1. Las temáticas deben aplicarse en el ámbito de estudio a fin de impulsar las buenas relaciones humanas.

Bibliografía

- ❖ ANDER-EGG, E. (1995). Técnicas de Investigación Social. Lumen Argentina 24^o edición.
- ❖ BORISOFF, Víctor. (1991). Gestión de Conflictos. Madrid.
- ❖ HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Méjico.
- ❖ RALP, Nicholz. (2005). Comunicación Eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

I.E. N° 14059 “Cruz Del Norte” Distrito de La Unión, Piura												
Fecha por Estrategia	EST. N° 1				EST. N° 2				EST. N° 3			
Meses	Julio				Agosto				Setiembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones previas												
Convocatoria de participantes												
Aplicación de estrategias												
Validación de conclusiones												

3.2.6. Presupuesto

Recursos Humanos

Recursos Materiales

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
36	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 21.60
36	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 18.00
1200	Hojas bond	S/ 0.05	s/ 60.00
36	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 180.00
500	Copias	S/ 0.10	S/ 50.00
Total			S/.329.60

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Nº de Temáticas	Total
2	Capacitadores	S/ 250.00	2 x250 x3	S/ 1500.00
1	Facilitador	S/ 200.00	1 x200 x 3	S/ 600.00
Total				S/ 2100.00

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos humanos	S/ 2100.00
Recursos materiales	S/ 329.60
Total	S/ 2429.60

3.2.7. Financiamiento de la Estrategia.

Responsable: VILELA PALACIOS, Nery.

CONCLUSIONES

1. La existencia de conflictos interpersonales entre los docentes se evidencia en las características del problema de investigación.
2. El proceso de gestión y desarrollo organizacional está determinado por el comportamiento del Director y docentes.
3. Las Teorías Clima Organizacional de Rensis Likert y el Comportamiento Organizacional de Chester Barnard, permitieron fundamentar la propuesta y fueron definidas por el problema de investigación.
4. El trabajo de campo describió y caracterizó el problema de investigación.

RECOMENDACIONES

1. Profundizar las investigaciones sobre las relaciones interpersonales, teniendo en cuenta la multidimensionalidad de las causas de los problemas.
2. Aplicar la Estrategia con la finalidad de propiciar el desarrollo institucional y organizacional y mejorar el ambiente laboral de todo trabajador docente.

BIBLIOGRAFÍA

- Abarca C. (2003). La Educación Emocional en la Educación Primaria: Currículo y práctica. Barcelona: Tesis Doctoral: Universidad de Barcelona.
- Arce, G., & Malvas, Y. (2014). El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E Manuel Gonzales Prada de Huari - 2013. Huari.
- Arroyo, G. (2013). Relación entre liderazgo directivo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por los docentes de los institutos pedagógicos de la región Puno, 2010. . Arequipa.
- Alzate, R. “La Mediación Escolar en España. Historia y Proceso”: Ponencia Presentada en el I Congreso Internacional de Mediación, celebrado en Las Palmas de Gran Canaria, en marzo de 2003.
- Arce, G., & Malvas, Y. (2014). “El Clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales en la I.E Manuel Gonzales Prada de Huari - 2014. Huari”.
- Arroyo, G. (2013). “Relación entre Liderazgo Directivo, Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional Percibido por los Docentes de los Institutos Pedagógicos de la Región Puno, 2013. Arequipa”.
- Ballena G. (2010). Habilidades sociales en niños y niñas de cinco años de Instituciones educativas de la red No. 4 del distrito Callao. Lima – Perú: Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación en la Mención de Psicopedagogía.
- Bisquerra A. (2007). Las competencias emocionales. Revista Educación XXI, 10, 61 – 82.
- Brockert, S & Braun, G. (1997). os Test de la Inteligencia Emocional. España: S.L.Barcelona.
- Bantulá, Jaume. (2004). Juegos Motrices Cooperativos. Editor Service S.L. Barcelona. España.
- Barkley, Elizabeth. (2007). Técnicas de Aprendizaje Colaborativo. Ediciones Morata. Madrid. España.

- Barnard, Chester. (1959). The Functions of the Executive. (1938) En español Las Funciones de los Elementos Dirigentes. Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- Burguet, M. (1999). El Educador como Gestor de Conflictos. Bilbao: Descleé de Brouwer.
- Cabanes, L. (2005). Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente, Una Perspectiva Cultural, España.
- Cabezas, D. (2003). Relaciones Interpersonales. Mexico: Hispanoamericana S.A.
- Casel. (2017). What is SEL? Recuperado el 17 de noviembre de 2017, de: <http://www.casel.org/what-is-sel/>.
- Costa, M & López, E. (1997). Los secretos de la dirección: Manual práctico para dirigir y organizar equipos. España: Pirámide.
- Costa, M & López, E. (1997). Los secretos de la dirección: Manual práctico para dirigir y organizar equipos. España: Pirámide.
- Cunningham, W., McGinnis, L., García, R., Tesliuc, C. y Verner, D. (2008). Juventud en Riesgo en América Latina y el Caribe: entender las causas, darse cuenta del potencial. Washington: El Banco Mundial.
- Chiavenato, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill.
- Cirera, J. (2004). Conflictos en los Centros Educativos. Cultura Organizativa y Mediación para la Convivencia. Graó. Barcelona.
- Cornelius, H. Faire, S. (1996). Tú Ganas, Yo Gano. Cómo Resolver Conflictos Creativamente y Disfrutar con las Soluciones. Madrid Gaia Ediciones.
- Chávez, N. (2003). Programa de Educación Afectiva para mejorar el nivel de las relaciones interpersonales en los alumnos del 6° grado de primaria. Perú: Tesis para optar el grado de Maestro en Educación, Escuela de Post grado, Universidad Nacional de Trujillo.
- Durlak, J., Domitrovich, C., Weissberg, R. y Gullotta, T. (2015). Manual de sociales y el aprendizaje emocional. Investigación y práctica. Nueva York: The Guilford Press.

- Durlak, J., Weissberg, R., Dymnicki, A., Taylor, R. y Schellinger, K. (2011). El impacto de mejorar el aprendizaje social y emocional de los estudiantes: un meta-análisis de Intervenciones universales basadas en la escuela. *Revista Desarrollo infantil*, 82(1), pp. 405-432.
- Delors, J. y otros. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. Santillana Madrid.
- Escámez, J.; García, R.; Ales, A. (2002). *Claves Educativas para Escuelas no Conflictivas*. Idea Books. (Idea Universitaria),
- Fernández, I. (Coord.). (2001). *Guía para la Convivencia en el Aula*. Madrid: Cisspraxis.
- García, G. (2012). *Comprensión Lectora en niños de escuelas primarias públicas de Umán*. México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Garcia, L. (1998). *Desarrollo Afectivo y Valorativo*. Lima. Perú: Tarea Gráfica Educativa. UNMSM.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Vergara.
- González C. (2014). *Habilidades Sociales y Emocionales en la infancia*. Trabajo de grado. Universidad de Cádiz (UCA).
- Galtung, J. (2003). *Paz por Medios Pacíficos. Paz y Conflicto, Desarrollo y Civilización*. Bilbao: Bakeaz/Guernica Gogoratuz.
- Gómez, P. (2000). *Programa de Fomento de la Convivencia en Centros Educativos*. Valencia: Consejería de Cultura, Educación y Ciencia.
- González, María del Carmen. (2002). *Cómo Mejorar las Relaciones Humanas*. Ediciones Fiscales. México.
- Harris, T. A. (1969). *Yo Estoy Bien, Tú Estás Bien*. Barcelona: Grijalbo.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Mc Graw-Hill
- Jares, X. R. (2001). *Aprender a Convivir*. Vigo: Xerais.
- Quintana, B. (2014). "Relaciones Interpersonales y su Grado de Correlación con la Función Docente de la I.E Secundaria "Politécnico Huáscar" de la Ciudad de Puno, Durante el Año Escolar 2014. Puno".

- Lazcano,P. (2008). Conceptos utilizados en el estudio y manejo de las relaciones interpersonales según el pensamiento humanista-rogeriano. España: Pirámide.
- León, J. y Medina, S. (1998). Aproximación conceptual a las habilidades sociales” En: Habilidades sociales. Teoría, investigación e intervención. Madrid, España: Síntesis.
- Lera, M.J. (2003). Las relaciones personales en los centros educativos. Madrid, España: Machado Libros.
- Marfán,J. (2008). Innovación Curricular: los caminos posibles. Mexico: Hispanoamericana S.A.
- Milicic, N., Alcalay, L., Berger, C. y Álamos, P. . (2013). Aprendizaje socioemocional en estudiantes de quinto y sexto grado: presentación y evaluación de impacto del programa BASE. Ensaio: aval. pol. públ. Educ. Rio de Janeiro, v.21, n. 81, pp. 645-666.
- Monjas C. Y González M. (1998). Las Habilidades sociales en el currículo. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Secretaría General de Educación y Formación Profesional.
- Morales R. (2013). Habilidades para la vida (cognitivas y sociales) en adolescentes de una zona rural. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 15 (3), 98 – 113.
- Prieto, M. Illán, N. y Arnáiz, P. (1995). Programas para el desarrollo de habilidades sociales. España: Marfil.
- Prieto,A & Guzman,M. (2001). Tutoría de Valores para Secundaria. España: CCS.
- Quintana, B. (2017). Relaciones interpersonales y su grado de correlación con la función docente de la I.E secundaria "Politécnico Huascar" de la ciudad de Puno, durante el año escolar 2016. Puno.
- Ravelo,A. (2003). Entre nosotros: la amistad. México: Trillas.
- Ravelo,A. (2003). Entre nosotros: la amistad. México: Trillas.
- Rogers,C. (1995). Proceso de Convertirse en Persona. México: Paidós S.A.
- Rensis, L. (1976). Nuevas formas para solucionar conflictos

- Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. FCE México.
- Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: Panamericana Editorial Ltda - 3R Editores.
- Simón M, Elisa M. (2012). Educación emocional y habilidades sociales con alumnos con necesidades educativas especiales: Propuesta de intervención. Universidad de Valladolid: Tesis.
- UNESCO. (1997). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. residida por Jaques Delors: Santillana, Ediciones UNESCO.
- Uribe O, Rita, E. (2005). Manual de habilidades sociales en adolescentes escolares. Lima: Dirección general de promoción de la salud. Ministerio de Salud.

ANEXOS

ANEXO N° 1



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POST - GRADO



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Indicador	Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca	Total
COMUNICACIÓN:					
- Dispone de suficiente información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros.					
- Recibe información de su superior y sus colegas.					
- Existe interacción entre el Director y docentes.					
TRABAJO EN EQUIPO:					
- En la I.E. nos comunicamos permanentemente					
- En mi trabajo todos nos llevamos bien.					
- Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.					
PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:					
- La imagen negativa que se tiene en la sociedad de la Institución.					
- La Institución tiene conflictos internos.					
- Se siente orgulloso de trabajar en esta institución.					
SATISFACCIÓN GENERAL:					
- Satisfecho en el trabajo.					
- Satisfecho con la relación con el Director.					
- Satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros.					

ANEXO 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POST - GRADO**



GUÍA DE ENCUESTA

DATOS INFORMATIVOS.

Edad: _____ Sexo: _____

Tiempo De Servicios: _____ Procedencia: _____

Título: _____ Grado Académico: _____

Última Especialización: _____

Lugar y Fecha: _____

Código A. Relaciones Interpersonales Docentes

1. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre docentes?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Muy mala	<input type="checkbox"/>

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

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

3. ¿Qué tipo de comunicación existe en su Institución?

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

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

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

5. ¿Toman decisiones de manera conjunta?

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

6. ¿Existe solidaridad entre sus compañeros de trabajo?

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

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

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

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

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

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

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

ANEXO Nº 3



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POST - GRADO**



GUÍA DE ENTREVISTA

Edad: _____, Sexo: _____

Empleo/Cargo: _____

Lugar y Fecha de la Entrevista: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Nombre del Entrevistador: _____

Objetivo: Determinar el Nivel de Relaciones Interpersonales de LIs
Docentes de la I.E.

Código A: Relaciones Interpersonales Docentes

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

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

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

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

3. ¿Cómo caracterizaría el clima institucional de su Institución?
.....
.....
4. ¿Fomenta espacios para analizar profesionalmente las relaciones
interpersonales de su Institución?
.....
.....
.....
.....
5. Detalle las debilidades interpersonales que se observan en su Institución.
.....
.....
.....
.....
6. ¿Considera que el Director de su Institución motiva al personal docente
para mejorar los niveles de relaciones interpersonales?
.....
.....
.....
.....
7. ¿Frente a un comportamiento inadecuado, el Director de la Institución
actúan asertivamente?
.....
.....
.....
.....
.....

Código B: Estrategias de Gestión

8. ¿Qué propósitos debe alcanzar una Estrategia de Gestión?
.....
.....
.....
.....
9. ¿Cómo se concretiza una propuesta de esta índole?
.....
.....

.....
.....
10. ¿Ha escuchado hablar de Rensis Likert, Chester Barnard y de Elton Mayo?

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