



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE POSTGRADO**

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TÍTULO

**GESTION DE UN PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE
TRABAJO EN EQUIPO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS
RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL
DIRECTIVO, DOCENTE Y DE SERVICIOS DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA PÚBLICA N° 0032 DEL
DISTRITO DE MORALES - SAN MARTÍN**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN: EN DOCENCIA Y
GESTIÓN UNIVERSITARIA**

AUTORA: BACH. CARMEN MEZA RODRIGUEZ

LAMBAYEQUE - PERU

2013

GESTION DE UN PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y DE SERVICIOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA N° 0032 DEL DISTRITO DE MORALES - SAN MARTÍN

Bach. Carmen Meza Rodríguez

Msc. Alfonso Tesen Arroyo

Aprobado por:

Dra. Julia Liza Gonzales
Presidenta

Dr. Juan Aguinaga Moreno
Secretario

Msc Bertha Peña Pérez
Vocal

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por
Darme la vida y la dirección
que necesito.

A mi Adorada Familia, hijos:
Gisbert, Jhony, Maydis, Franklin y nieto
Mauricio Steven
y a mi esposo Franklin por alentarme
y brindarme su Apoyo constante

A mí querida Madre:
Por su apoyo incondicional en
La realización de mis estudios
y sus modelos a seguir, gracias por todo.

A mis amigos, compañeros
y profesores que de una u
Otra forma hicieron que la
Universidad fuera mi segundo hogar

AGRADECIMIENTO

- ❖ A Dios por guiar mi camino.
- ❖ A la Escuela de Post Grado, a la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación FACHSE de la Universidad Nacional “PEDRO RUÍZ GALLO”, Lambayeque por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios de Maestría.
- ❖ A los docentes por su contribución en mi formación profesional.
- ❖ A la Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez por su apoyo en la Asesoría en el presente trabajo de Investigación.
- ❖ A mis hermanas por dar buenos cambios en mi vida.
- ❖ Al personal Directivo, docente y de servicios de mi Institución Educativa N° 0032 que siempre me brindo su apoyo incondicional para la obtención de datos para la elaboración de la tesis y su trato cordial.

CARMEN

RESUMEN

El presente trabajo de investigación Descriptiva Propositiva denominada: “Gestión de un Programa de Estrategias de Trabajo en Equipo para la optimización de las Relaciones Interpersonales entre el personal directivo, docente y de servicios de la I. E. Primaria N° 0032 del distrito de Morales Provincias y Región San Martín 2009”.

Surge de la observación directa de las resquebrajadas relaciones interpersonales entre directivos, docentes y de servicios presentadas en la Institución Educativa, lo cual dificulta la integración y el trabajo pedagógico.

Frente a esta realidad problemática descrita, el objetivo plantea: Elaborar un Programa de Estrategias de trabajo en Equipo para la optimización de las relaciones interpersonales entre el personal directivo, docente y de servicios.

Por esto se presenta la Propuesta de mejoramiento de las Relaciones Interpersonales que considera las siguientes estrategias de trabajo en equipo: “Motivación del personal”, “adopción de objetivos comunes”, “Normas y roles asumidos por consenso” y “ Reflexión Meta cognitiva del equipo” las que toman como referente teórico los aportes de la “Teoría de las Relaciones Humanas” desarrollada por Elton Mayo, la “Teoría del Sistemas social cooperativo” de Chester Barnard, la “Teoría de la Inteligencia Emocional” de Daniel Goleman, la “Teoría de la motivación” de A. Maslow, la “Teoría del Liderazgo” de Hersey y Blanchard.

El estudio concluye con que las estrategias de trabajo en equipo coadyuvan a la optimización de las Relaciones Interpersonales entre trabajadores ya que permiten desarrollar un trabajo armonioso y comprometido que conlleve al logro de metas propuestas y asumir responsabilidades mutuas compartidas.

ABSTRACT

This research descriptive propositions called "Managing a Program of Teamwork Strategies for optimizing interpersonal relationships between managers, teaching and services of the IE Elementary No. 0032 District and Region Provinces Morales Saint Martin 2009".

Arises from the direct observation of Cracked relationships between managers, teachers and service provided at the school, which hinders integration and pedagogical workFaced with this reality described problems, the goal states: Develop a Program of Work Team Strategies for optimizing interpersonal relationships between managers, teaching and service.

Such strategies as possible to motivate staff to establish relationships and to take oriented projects for employment and social integration and improvement of educational work, which has been verified through the test of the hypothesis.

For this is the proposal for improvement of interpersonal relationships which considers the following strategies for teamwork: "Motivation of staff, adoption of common objectives, rules and roles assumed by consensus" and "Cognitive Reflection Target Team "which refer to the theoretical contributions of the" Theory of Human Relations "developed by Elton Mayo, the" Theory of cooperative social systems "Chester Barnard, the" Theory of Emotional Intelligence "by Daniel Goleman, the" Theory of motivation "by A. Maslow, the "Theory of Leadership" in Hersey and Blanchard

The study concludes that strategies for teamwork contribute to the optimization of interpersonal relations between workers and to allow development of a harmonious working and committed, leading to the achievement of goals and proposals assume mutual responsibilities shared.

INDICE

	Pág.
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INDICE	7
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL QUE TRABAJA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA PÚBLICA N° 0032 DEL DISTRITO DE MORALES REGIÓN SAN MARTÍN	13
1.1. Contextualización: las relaciones interpersonales entre el personal que trabaja en la institución educativa primaria pública n° 0032 del distrito de Morales San Martín.	14
1.2. Origen y Evolución Histórica del Problema de las relaciones Interpersonales.	16
1.3. Características y manifestación del problema de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 0032	23
1.4. Metodología de la Investigación	26
CAPÍTULO II. REFERENCIAS TEÓRICO CONCEPTUALES SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y DE SERVICIOS Y SU TRABAJO EN EQUIPO.	28
2.1. Marco Teórico	29
2.1.1. Teoría de las Relaciones Humanas	29
2.1.2. Teoría de la Inteligencia Emocional	31
2.1.3. Teoría del Sistema Social Cooperativo	34
2.1.4. Teoría de la Motivación Humana	37
2.1.5. Teoría del Liderazgo de Hersey y Blanchard	43
2.1.6. Teoría de la Comunicación de Watzlawick	44
2. 2. Bases conceptuales	47
2.2.1 La estrategia del trabajo en equipo para las relaciones interpersonales	47

2.2.2 Trabajo en Equipo	48
2.2.3 Relaciones Interpersonales	54
2.2.4 Toma de decisiones.	62
2.2.5 Principios Generales de Administración	64
2.3 Definición de Términos básicos	65
CAPITULO III RESULTADOS Y PROPUESTA	72
3.1. Análisis e Interpretación de los Resultados.	73
3.1.1. Análisis e Interpretación de los Resultados de la Encuesta aplicada a los Trabajadores.	73
3.1.2. Análisis de los resultados de la Encuesta aplicada al Director.	88
3.2. Modelo de la propuesta.	90
3.3. La Propuesta	91
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	117
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	118
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Ser social es parte de la naturaleza humana. La tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes es inherente a la especie humana, la que ha creado organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros, más grandes que haya podido alcanzar.

Resulta el talento humano uno de los más importantes recursos para el funcionamiento de cualquier organización. Funcionamiento que se produce dentro de un clima institucional que es el ambiente que se vive en las instituciones a partir de las relaciones diarias entre sus miembros. Para mejorar este clima es recomendable usar estrategias de motivación la delegación de funciones, participación y trabajos en equipo. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará de lo contrario se detendrá.

Actualmente las organizaciones son más competitivas, se vive la ola de empresas de calidad, eficientes, en las cuales los trabajadores juegan un rol muy importante, por lo que la calidad de vida laboral es imprescindible para tener éxito en la gestión.

El problema motivo de esta investigación es que: “En la Institución Educativa Primaria Pública N° 0032 del distrito de Morales San Martín se evidencia una tensión en las relaciones interpersonales entre el personal directivo, administrativo, docente y de servicios lo que se manifiesta en conflictos que dificultan una eficiente gestión educativa, tales como:

- Celos profesionales
- Conflictos personales que se manifiestan en el mal desempeño de sus funciones y la desintegración del equipo docente, originando tensiones que pueden desembocar en violencia y/o agresividad
- Falta de confianza,
- Trabajo desorganizado,
- Desorganización y descoordinación en las actividades extraescolares,

- Comentarios deshonestos en los pasillos de la Institución Educativa.

El Objeto de Estudio de este trabajo de investigación es el clima institucional de la I. E. N° 0032 del distrito de Morales.

El **objetivo general** es elaborar Gestión de un programa de trabajo en equipo para la optimización de las relaciones interpersonales entre el personal directivo, docente y de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 0032 del distrito de Morales. Los **objetivos específicos**: son analizar las actuales relaciones interpersonales entre el personal directivo, docente y de servicios de la I. E. P. N° 0032; por otro lado detectar las deficiencias de las relaciones interpersonales entre el personal directivo, docente y de servicios de la I. E. N° 0032 del distrito de Morales; proponer un programa de optimización de las relaciones interpersonales dentro de la I. E. P. N° 0032 del distrito de Morales

En esa dirección, planteamos la **hipótesis**: Si se elabora Gestión de un programa de Estrategias de trabajo en equipo basado en teoría de las Relaciones Humanas, teoría de la Inteligencia Emocional, la teoría del sistema Social Cooperativo, la teoría de la Motivación Humana, la teoría del Liderazgo y las teorías de la Calidad de la Gestión, entonces mejorarán las relaciones interpersonales entre el personal directivo, docente y de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 0032 del distrito de Morales, provincia y región San Martín.

Las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo han cobrado gran importancia en la actualidad, sobre todo en el afán de humanizar las relaciones laborales y sociales de los integrantes de una Institución Educativa para orientar a la organización hacia el progreso y la competitividad, tan necesarios en estos momentos de constantes cambios y exigencias del mundo globalizado.

Esta investigación realza la indudable importancia que tienen los recursos humanos y sus interacciones como protagonistas del éxito y la calidad de las organizaciones; así como también enfatiza en el desarrollo del aspecto

emocional de las personas para alcanzar un mejor nivel de vida y un óptimo desarrollo profesional lo que refleja en beneficio de su labor educativa así como de la sociedad.

Del mismo modo, esta investigación sirvió de base para proponer una secuencia de estrategias de trabajo en equipo sustentadas en Teorías Administrativas que contribuirán en gran medida a optimizar las relaciones interpersonales entre el personal Directivo, docente y de servicios. Estas son: “Motivación personal”, “Adopción de objetivos comunes”, “Roles y Normas asumidas por consenso” y “Reflexión Metas cognitiva del Equipo”.

Los **métodos** que se utilizaron en la presente investigación fueron: **el analítico**, que nos permitió analizar la realidad problemática; **el inductivo deductivo**, nos ayudó a seguir una secuencia lógica en el análisis del problema, ya partimos de hechos observables para luego arribar a conclusiones. Se utilizaron los instrumentos tales como: Encuesta a todo el personal; Entrevistas al director y a los docentes, los que nos brindaron la información necesaria para conocer el nivel de relaciones interpersonales que se dan en nuestra I. E. Primaria Pública N° 0032. Se trata de facilitar su comprensión.

El presente informe se ha **estructurado** en 3 capítulos:

El Capítulo I, contiene el análisis de las relaciones entre todo el personal, partiendo la ubicación o contextualización del problema, el origen y evolución histórica, características y manifestaciones de las relaciones interpersonales, así como la descripción de la metodología aplicada en la investigación.

El Capítulo II, contiene las referencias teórico conceptuales respecto a las relaciones inter personales entre directivos, administrativos, docentes y de servicios.

El Capítulo III y último, se refiere a los resultados de la investigación y las recomendaciones del investigador para contribuir a la solución del problema. Este capítulo contiene a la vez el análisis e interpretación de los resultados, así como las conclusiones a que arriba el investigador, en las que se

presentan los hallazgos significativos del estudio; las recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

La autora

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LAS RELACIONES LABORALES ENTRE EL PERSONAL QUE TRABAJA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA PÚBLICA N° 0032 DEL DISTRITO DE MORALES - SAN MARTÍN

1.1. UBICACIÓN O CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL QUE TRABAJA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA PÚBLICA N° 0032 DEL DISTRITO DE MORALES-SAN MARTÍN

Esta investigación se realizó en la Institución Educativa de Primaria Pública N° 0032 del distrito de Morales, con 56 años de funcionamiento, creada por R.M. N° 2769 del 16 de abril de 1952 por el Presidente de la República General Manuel A. Odría como Escuela Elemental Mixta N° 1905 y funciona con Transición y Primer Grado, había también dos escuelas : la N°0030 sólo para varones y la N° 0031 sólo para mujeres, es por eso que en Morales se le conoce más con el nombre de Escuela Mixta; en el gobierno militar de Juan Velasco Alvarado se amplía su servicio hasta el sexto grado y se convierte en poli docente.

En el año 1983 cambia de nomenclatura a E.P.M. N° 0032 y ahora es I.E. N° 0032, hasta la actualidad lo han dirigido 12 directores, siendo el actual director el profesor Miguel A. Bartra del Castillo. Cuenta con 500 alumnos, 25 docentes, 6 administrativos, un Director y una Subdirectora, así como 440 padres de familia asociados a la APAFA de la I.E.

El espacio territorial donde se desarrolla el problema materia de la investigación es la I.E.N°0032 que se encuentra en el distrito de Morales, provincia de San Martín, región San Martín, provincia que contiene 14 distritos y que es una de las diez provincias de la Región San Martín.

El distrito de Morales limita por el norte con el distrito de San Antonio de Cumbaza y parte del Centro poblado menor San Pedro; por el Este con el distrito de Tarapoto; por el sur con el distrito de Cuñumbuque; por el Oeste con el distrito de Cacatachi. Tiene una extensión territorial de 43.91 Km. y una altitud de 283 m.s.n.m., presenta un

clima cálido tropical con abundantes lluvias y una temperatura media anual de 22° a 26°C.

Como actividad económica principal tiene a la Agricultura, cuyo principal cultivo es el arroz por cuya producción ocupa el primer lugar de las provincia y el segundo a nivel regional; el cultivo de segunda importancia es el plátano con lo que ocupa el tercer lugar en la provincia y el 47° lugar a nivel regional; la yuca ocupa el tercer lugar a nivel provincial y el 43° lugar a nivel regional, Morales ocupa el 24° lugar a nivel regional.

La ubicación geográfica y características físicas de su suelo, ha permitido el desarrollo de áreas de crecimiento (instalación de molinos de arroz) y esparcimiento (centros turísticos), considerado el Balneario Turístico de la provincia de San Martín. Cuenta con una población de 21 657 habitantes.

ASPECTO EDUCATIVO-CULTURAL

En Morales tenemos instituciones educativas estatales, como:

- Francisco Izquierdo Ríos: Nivel Secundario y Primario
- I.E. N° 0031 “María Ulises Dávila”: Primaria y Secundaria
- I.E. N° 0032: Ubicada en la Av. Perú N°292, cuenta con 685 alumnos Primaria.
- I.E. N° 0469: Las Palmeras, Inicial y Primaria
- I.E. N° 005: Ubicada en el Barrio San Martín, de Primaria
- I.E. N° 0608: En el caserío Nuevo Chupishiña, de Primaria.
- I.E. Particular Adventista “Lorenzo Morales”
- I.E. N° 004: Ubicada en FONAVI de Nivel Inicial
- I.E. “Good Hoope”, ubicada en la Av. Perú (3ra. Cuadra) de Nivel Inicial

Entre las manifestaciones culturales tenemos, la Fiesta Patronal de Santa Rosa de Lima es declarada como Patrona del Distrito de Morales, se inició en el año 1912 justamente con el albazo a partir del

21 de agosto al 02 de septiembre cuyo día central es el 30 de agosto de cada año. Es un acontecimiento de gran algarabía y devoción religiosas, por la fe cristiana y los milagros recibidos en el momento que más necesitaban los pobladores.

Los Cabezones se les conoce así a las personas que voluntariamente se responsabilizan para pasar la fiesta patronal, asumiendo todos los compromisos que acarrea durante el año se preparan con el sembrío de yuca para el masato, maíz para la chicha, la crianza de gallinas para el voto y se agencian de otros fondos económicos para afrontar los gastos de la fiesta.

La Loera, es el adolescente de 15 a 17 años, que narra la vida y obra de Santa Rosa de Lima, su participación es por las noches durante dos días a la semana, cada presentación se llama Velada, oportunidad que se aprovecha para sacar la imagen a la plaza, preparada con anticipación para representar el papel de Santa Rosa de Lima.

1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL PROBLEMA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales se originaron desde la aparición de los seres humanos como una necesidad de relacionarse unos con otros y vivir en sociedad, llegando muchas veces a conflictos por lo impulsivo que era el hombre de ese entonces. Con el pasar de los años se ha tratado de perfeccionar dichas relaciones haciéndose necesario la intervención organizada de las personas para buscar la eficiencia de la organización, pero esto no fue suficiente para lograr el éxito organizacional. (Marqués, Pere: 2003)

Es así que nació la necesidad de que hubiera una persona que sea capaz de tender puentes e involucrar a los miembros de la sociedad con el trabajo y los procesos de producción y bienestar (dirección rudimentaria), antes que realizarlo de manera individual y anárquica.

Así aparece la necesidad de gestionar las relaciones interpersonales en un grupo de personas que trabajan juntas; pero todo esto solo se queda en el intento, pues no se llegaba a concretar totalmente las intenciones del líder. (Marqués, Pere: 2003)

En la Edad Antigua:- ya se aplicaban los principios gerenciales para moderar los problemas de relaciones interpersonales entre los miembros de dichas sociedades. En el año de 2250 a. c. Hammurabi, dictó un código que contuvo 282 artículos o leyes de los que se conservan actualmente sólo 210. De ellos 101 tratan de materia penal y el resto se refería a la agricultura, al comercio y a la reglamentación de pos-patrimonio,, todos con el fin de gobernar el reino.(1)

En China, se desarrolló un sistema administrativo, basado en el orden, donde destaca la figura de Confucio, quien sugería la necesidad de poner hombres honestos y capaces en la administración pública.

En la India destaca Chanakya Kaytilya quien fundó la administración pública dando algunos consejos para mantener el orden imperante.

En Egipto prevaleció la idea de la coordinación de esfuerzos de toda la población para alcanzar el más alto grado de prosperidad.

Los hebreos tuvieron líderes en el aspecto terrenal y espiritual, destacándose las leyes dadas para que organizara su vida el pueblo de Israel.

Los romanos usaron el principio jerárquico y la delegación de autoridad, lo que les permitió expandirse hasta formar un poderoso imperio bien organizado, que se proveía de sus propios sistemas de producción.

En Grecia se desarrolló la administración gubernamental con cuatro pasos evolutivos; monarquías, aristocracias, tiranías y democracias.

Sin embargo, todos estos pasos evolutivos sobre las relaciones interpersonales y la gerencia que se desarrollaron en la antigüedad fueron solo indicios rudimentarios de cómo gerenciar las organizaciones sociales y no prosperaron más.

En la Edad Media:- el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas, es decir hubo una descentralización del gobierno.

Debido a la gran influencia de la iglesia católica en la sociedad, las relaciones interpersonales en la organización tuvieron un matiz autocrático (organización lineal)), donde se resaltaba el principio de autoridad, de jerarquía y centralización del mando, descuidando el perfeccionamiento de los recursos humanos.

En la Edad Moderna:- se puso énfasis en el desarrollo de algunos principios administrativos como: Selección y adiestramiento de personal, especialización de funciones y el establecimiento de controles administrativos.

A partir de la revolución industrial, que comienza con la invención de la máquinas a vapor por Watt y más precisamente en su segunda etapa entre los años 1860 – 1914 se asume como principio rector la división del trabajo para el aumento de la producción. Aquí se desarrolla la gerencia como consecuencia de una serie de problemas que surgen de este hecho:

- El crecimiento industrial improvisado y empírico.
- La necesidad de incrementar la eficiencia y la competencia de las empresas.
- El bajo rendimiento de las maquinarias
- El desperdicio
- La insatisfacción generalizada entre los operarios.

En la Edad Contemporánea:- Henry R. Towne advirtió la necesidad de crear un cuerpo teórico sobre la gerencia (para moderar las relaciones interpersonales en una organización y afrontar el problema del empirismo y la innovación diaria, es así que aparece la “Escuela de la Administración Científica” (Frederick W. Taylor) entre los años de 1900-1925, la cual centra el énfasis en las tareas y no en el individuo.

Paralelamente ya se iba desarrollando la teoría clásica de la administración en 1916 (Henry Fayol), la misma que con las Teorías Burocráticas (Weber), enfatizan en la estructura de la organización.

Todos estos intentos por mejorar la gerencia y las relaciones interpersonales, no tuvieron el éxito esperado, porque no se enfatizó en el recurso humano que posteriormente sería la piedra angular del desarrollo empresarial. Por consiguiente, surge la Escuela de las Relaciones Humanas, luego de los experimentos de Hawthorne entre los años de 1927 y 1932 en Estados Unidos por el sociólogo australiano Elton Mayo, junto con E.J. Roethlisberger y otros colaboradores. Esta Escuela al igual que la Escuela del Comportamiento Organizacional y la Teoría del Desarrollo Organizacional ponen énfasis en las personas, es decir toman en cuenta el comportamiento del individuo dentro de un grupo social determinado y las habilidades interpersonales para favorecerlo (motivación, asesoría y comunicación).

A partir de estas teorías se tiene un cuerpo teórico exquisito para poder afrontar y solucionar los problemas que se originan en las relaciones interpersonales dentro de una organización, pero esto no se ha venido aplicando en forma conveniente, solo han quedado las ideas, sin embargo su aplicación aún no se concretiza; es por ello que frecuentemente encontramos problemas y/o entre las personas que componen una organización,, creando un clima psicológico inadecuado para el progreso y desarrollo organizacional.

Teniendo en cuenta que en los últimos 20 años del siglo XX han surgido una serie de teorías en el desarrollo de recursos humanos y su optimización para lograr la competitividad de las organizaciones lo cual se complementa con las propuestas actuales que toman como base la información y el conocimiento, es preciso señalar que todo ha quedado en el plano teórico, porque no se le atribuye el valor fundamental que tiene el recurso humano y las relaciones con sus pares para el desarrollo organizacional, ya que de lo contrario no tuviéramos los álgidos problemas que se presentan actualmente en este campo.

Las cambiante sociedad actual en la que vivimos todos los ciudadanos del mundo, llamada sociedad de la información, se encuentra influenciada por los permanentes avances científicos y tecnológicos, así como por la globalización económica y cultural que nos obliga a revalorar la formación y el conocimiento, a tener una nueva visión del mundo y a cambiar nuestras pautas de comportamiento, lo cual exige de nosotros grandes esfuerzos de adaptación.

Esto nos exige una redención y un cambio estructural de las funciones y metas de los procesos educativos a nivel mundial, teniendo en cuenta que en la sociedad de la información, “ya no se aprende para la vida” si no que “se aprende toda la vida” y por lo tanto “la competitividad de las organizaciones está en función de lo que saben (su conocimiento acumulado), de cómo utilizan lo que saben y su capacidad para aprender cosas nuevas (crear nuevos conocimientos).

Sin embargo, este camino educativo se viene dando de manera lenta en los diferentes países del mundo porque aún existen brechas que nos separan en cuanto a la interacción y acceso a la información.

No cabe duda que las clases sociales de este siglo serán causadas por la educación y no por las razas o la cultura, ya que se atribuye al conocimiento un papel rector para el desarrollo del bien común, que será la que determine las ventajas comparativas con los demás

países, mediante el desarrollo del talento humano, para afrontar con éxito los problemas económicos y sociales de los entornos nacionales y locales; no obstante, este cambio educacional aún está iniciándose con múltiples condicionamientos.

En la actualidad, prácticamente todas las profesiones, en mayor o menor medida, dependen de la tecnología de la información para poder desempeñarse eficientemente, en particular la docencia.

El docente tiene a su alcance una gran cantidad y variedad de información, pero aún no sabe convertir esa información en conocimiento útil y cómo aprovechar el proceso de generación y apropiación del conocimiento para un aprendizaje social, que permita a las personas adquirir y desarrollar capacidades y habilidades propulsoras del cambio social.

Es por ello que se requiere de un proceso de enjuiciamiento y criticidad de la información, que nos permitirá producir nuevo conocimiento. Cabe recordar que las peculiaridades de la sociedad actual y las organizaciones modernas le imprimen una responsabilidad singular a la Educación, que es la de formar en los individuos la capacidad de abstracción, de pensamiento sistémico, de aprender a experimentar, de aprender a trabajar en equipo, de ser crítico, de adaptarse a situaciones nuevas, de comunicarse de tener disciplina personal, de tener iniciativas y creatividad, con apertura cultural y responsabilidad social, lo cual aún resulta muy difícil de lograr en nuestro sistema educativo.

Las organizaciones educativas modernas para alcanzar y mantener el éxito necesitan adecuarse a las nuevas tendencias laborales y exigencias que les impone los cambios actuales pero ellas no exigen a su recurso humano la capacidad necesaria para afrontar este desafío, entre cuyos problemas están las deficientes Relaciones Interpersonales entre sus miembros, lo que crea un ambiente psicológico inadecuado que condiciona al personal para trabajar de forma más eficaz responsable y comprometida.

Uno de los mecanismos más importantes para afrontar las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización es el trabajo en equipo. Las organizaciones educativas modernas para alcanzar y mantener el éxito necesitan adecuarse a las nuevas tendencias laborales y exigencias que les impone los cambios actuales pero ellas no exigen a su recurso humano la capacidad necesaria para afrontar este desafío, entre cuyos problemas están las deficientes Relaciones Interpersonales entre sus miembros, lo que crea un ambiente psicológico inadecuada que condiciona al personal para trabajar de forma más eficaz, responsable y comprometida.

Uno de los mecanismos más importantes para afrontar las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización es el trabajo en equipo. Los recursos humanos y las relaciones que se producen entre ellos dentro de una organización educativa son cada vez más importantes, ya que se convierten en el factor decisivo que impulsará el progreso y desarrollo de una institución.

Es lógicamente comprensible que las relaciones interpersonales entre los miembros de las instituciones educativas latino americanas por ser parte componente de una problemática educativa mundial, también se encuentran atravesando situaciones conflictivas álgidas que dificultan el progreso y el avance de dichas organizaciones.

Cuando decimos que las relaciones Interpersonales entre docentes se hallan resquebrajadas, estamos haciendo alusión a una mala convivencia institucional y por consiguiente a una crisis moral de la institución educativa. Esto sin duda supone una alta responsabilidad de quien ocupa la dirección de un plantel, el cual debe saber maniobrar en el manejo de los recursos humanos,, sobre todo porque los docentes tienen ideas preconcebidas sobre el trabajo (cantidad, lugar, tiempo y forma de hacerlo]), sobre el ambiente de trabajo, sobre la dirección y supervisión, etc.

Es por eso, que atender y hacer compatible los objetivos, intereses, necesidades y aspiraciones individuales y grupales con los objetivos y

metas institucionales, es una tarea muy complicada dentro de la administración, que sin duda requiere de un director que logre motivar y reconocer los logros de sus docentes, para que puedan actuar concertadamente y así transformar las resistencias en compromisos y convertir el cambio en una aspiración común.

El Perú por ser un país latinoamericano, no ha quedado exento de esta problemática, manifestándose en muchas de las instituciones educativas de las diferentes regiones, particularmente en la Región Cajamarca en donde la diversidad cultural y étnica de los docentes que trabajan en las instituciones educativas contribuyen a agudizar las diferencias personales, ideológicas y de otra índole, suscitándose inevitablemente los conflictos y por ende la desintegración social y laboral dentro de la institución.

“En los grupos de docentes se dan procesos intra culturales, se presentan disímiles repertorios de interpretación al igual que comunidades de interpretación que influyen en las relaciones interpersonales entre docentes” (Gómez: 2006)

Esto hace imperativa una reeducación de los docentes, dándole un valor esencial a la dimensión institucional de la docencia que requiere de conocimientos adquiridos a través de la socialización profesional del docente para evitar la problemática actual que se genera en las relaciones interpersonales entre docentes de una misma institución educativa.

1.3. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 0032

En las instituciones educativas del Perú se vienen suscitando fricciones entre docentes que pertenecen a una misma institución, lo que atenta contra las buenas relaciones interpersonales, ya que en la práctica docente existe una multiplicidad de situaciones que operan simultáneamente, determinando su forma de trabajo y manera de interrelacionarse con sus pares y directivos.

Es muy frecuente observar que en las instituciones educativas se suscitan resquebrajamientos de las relaciones interpersonales entre los docentes, teniendo en cuenta que su labor es una práctica social compleja, en la cual hay confrontación de intereses, diferentes formas de ver las cosas, por consiguiente no pueden llegar a consensos y se generan altercados entre ellos perdiéndose el respeto.

Considero que es fundamental que exista entre los docentes de una institución la comunicación y el dialogo, así como también resulta muy importante la comprensión humana intersubjetiva entre ellos, lo cual supone una actitud benevolente hacia otras personas,, encontrando justificación a los defectos de los demás, lo cual requiere necesariamente un elevado nivel de tolerancia y asequibilidad; sin embargo en la mayoría de las instituciones de la región Cajamarca esta situación no se aplica, generándose una serie de conflictos que condicionan la buenas gestión educativa.

Los problemas generales de la institución educativa N° 0032 se pueden resumir en que existen resquebrajadas relaciones Interpersonales entre Directivos ,docentes y de servicios presentados en la Institución Educativa, lo cual dificulta la Integración en el trabajo pedagógico y está traducida en:

- Celos profesionales, por las habilidades sociales del rival provoca celos y envidia profesionales en ambos sexos por igual.
- Falta de ética profesional de los docentes
- Se evidencia una tensión en las relaciones interpersonales lo que se manifiesta en conflictos de algunos docentes contra los Directivos hasta perder el respeto lo cual dificulta una eficiente gestión Educativa.
- Conflictos personales que afectan el buen desenvolvimiento de los docentes en el aspecto técnico pedagógico influenciando en el aprendizaje de los niños.
- El clima institucional no es adecuado ni armonioso para un trabajo pedagógico de calidad.

- Existe una descoordinación en el trabajo de los docentes y el del director de la Institución Educativa reflejándose en el trabajo individualizado.
- Los docentes de la institución no hacen uso óptimo del tiempo por dedicarse a cosas personales lo cual ocasiona problemas en el aprendizaje.
- Conflictos personales que se manifiestan en el desempeño de sus funciones y la desintegración del equipo docente originando tensiones que pueden desembocar en violencia y /o agresividad.
- Desorganización y descoordinación en las actividades extraescolares.
- Carencia de confianza en el trabajo.
- Insatisfacción en el trabajo cotidiano en la institución educativa.
- Se viertes comentarios deshonestos en los pasillos de la institución educativa.

La Institución Educativa Primaria Pública N° 0032 del distrito de Morales-San Martín no está libre de esta problemática, lo cual se puede constatar a través de los datos obtenidos mediante el diagnóstico, que existe un resquebrajamiento de las relaciones interpersonales entre los profesores de dicha institución.

Las consecuencias derivadas de las deficientes relaciones interpersonales entre los docentes se hacen visibles en el trabajo educativo ya que se evidencian:

Todo este clima institucional influye negativamente en la convivencia de los estudiantes dando un mal ejemplo en cuanto a la vivencia y práctica de los valores en la Institución Educativa y dificulta que la Gestión Educativa sea eficaz, dando una pésima imagen institucional a la comunidad. Esta problemática acarrea también la falta de cohesión y la ausencia de un proyecto común con fines y objetivos compartidos.

Es importante señalar que el director no está favoreciendo las buenas relaciones interpersonales entre los docentes de ésta institución ya que su rol debe ser el de un “mediador de conflictos”, que promueve el establecimiento de acuerdos para llegar a consensos, fomentando la mayor satisfacción personal en el desempeño de roles, potenciando los procesos de comunicación interpersonal separando las cuestiones personales del tema a resolver,, siendo evaluador, negociador, emprendedor y creativo, siendo representante de los intereses de todo el equipo.

Resulta clara la urgencia de solucionar esta problemática a través de estrategias de trabajo en equipo que permitan una división equitativa del trabajo, donde se den intercambios constructivos entre los docentes apuntando al logro de objetivos comunes y resultados beneficiosos para ellos mismos y para los demás miembros del equipo.

De tal modo que se instaure una interdependencia positiva entre los participantes y permitan la cohesión de los integrantes (cohesión social y para la tarea), teniendo metas claras, cambiando las estructuras verticalistas de la administración y contando con un líder más participativo.

1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se orienta con un punto de vista cuantitativo-cualitativo, de tipo descriptivo – simple; el objeto de estudio se describió usando técnicas cuantitativas para explicar cómo es, se describieron los hechos relacionados encontrados en la realidad.

El diseño de investigación empleado es de tipo descriptivo-simple.

La población estuvo constituida por un director, 1 subdirector, 1 secretaria, 26 docentes y 5 personas que trabajan en servicios.

La Muestra lo conformó el 100% de la población en estudio.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron:

- Una encuesta diseñada y aplicada a todo el personal que trabaja en el I.E. incluido el director, la que constaba de dos aspectos: el 1° aspecto de 19 items y el 2° de 21 items todos relacionados con la impresión de los trabajadores sobre la situación actual de las relaciones interpersonales entre ellos.
- Se realizaron entrevistas al director de la I. E. y a una muestra de profesores (10) la que constaba de 18 preguntas y sirvió para obtener información relevante sobre el estudio de las relaciones interpersonales entre el equipo directivo-docente-servicios.

Los métodos utilizados para la recolección de datos fueron: El Inductivo-Deductivo, que nos ayudó a seguir una secuencia lógica en el análisis del problema, ya que partimos de hechos observables para luego arribar a **conclusiones**.

El Método Histórico para la evolución histórica del problema; el Método Abstracto para la interpretación de los resultados, y el Método Estadístico para el procesamiento de los datos obtenidos. La encuesta aplicada a los trabajadores, tuvo una pregunta impactante: ¿El director demuestra identidad y compromiso con su I.E.? La respuesta fue que No con el 75% de los trabajadores, lo que da pie para iniciar otras investigaciones tendientes a aplicar técnicas para superar y/o mejorar dichas relaciones interpersonales.

CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICO-CONCEPTUALES RESPECTO AL TRABAJO EN EQUIPO Y A LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS TRABAJADORES.

2.1. MARCO TEÓRICO

Asumimos como sustento teórico de la presente investigación los trabajos de:

La Teoría de las Relaciones Humanas, que tuvo como su mejor representante a Elton Mayo, el mismo que enfatiza en las relaciones interpersonales y la motivación dentro de un grupo social como condicionantes del éxito de una organización.

La Teoría de la Inteligencia Emocional, desarrollada por Daniel Goleman, quien puso en relevancia el manejo inteligente de las emociones para la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios para el desempeño óptimo de cualquier trabajo.

La Teoría del Sistema social Cooperativo, planteada y desarrollada por Chester I. Barnard, que enfatiza en la interacción consciente de todos los integrantes de una organización a través de sus ideas, fuerza, deseos y pensamientos para lograr propósitos comunes.

La Teoría de la Motivación Humana, su representante Abraham Maslow, se interesa por la satisfacción de las necesidades en los recursos humanos dentro de una organización, para lograr el bienestar del personal y un ambiente adecuado para el trabajo.

La Teoría del Liderazgo, sus representantes Hersey y Blanchard, que ponen énfasis en la calidad de sus subordinados para lograr los objetivos comunes basados en la Misión y Visión de la institución.

2.1.1 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO

Denominada “escuela Humanista de la Administración”, desarrollada por el sociólogo Elton Mayo y sus colaboradores entre los años 1927 y 1932 en Estados Unidos, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición

a la Teoría Clásica de la Administración que enfatizaba en la tarea y la estructura organizacional en la cual la tecnología y el método de trabajo eran las más importantes preocupaciones del administrador, logro fundamentarse en los resultados obtenidos en el experimento de la planta Hawthorne de la Western Electric Company (donde los factores psicosociales influían en la productividad de la empresa).

Entre las causas que motivaron el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas, podemos mencionar:

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- El desarrollo de las llamadas Ciencias Humanas
- Las ideas de la “filosofía Pragmática” de John Dewey y de la “Psicología Dinámica” de Karl Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, tales como:
 - ✓ El comportamiento de las personas se ve fuertemente influido por el del grupo al que pertenece (comportamiento social de los trabajadores)
 - ✓ La motivación de los trabajadores no es estrictamente económica.
 - ✓ Existe el liderazgo en las organizaciones y muchas veces puede llegar a sustituir a la autoridad formal.
 - ✓ Junto a la autoridad formal existe la organización informal.

En consecuencia, la Teoría de las Relaciones Humanas, considera a la organización como un sistema condicionado por las relaciones entre sus trabajadores y enfatiza en los aspectos psicológicos y sociológicos del trabajador. Del mismo modo, esta teoría reconoce la existencia de grupos y relaciones informales dentro de la organización formal. Trasladando los resultados del experimento a la Escuela, se tiene que considerar los

aspectos relativos a las actitudes y motivación de los agentes educativos, así como la dirección entre directivos y docentes.

Tomando como base los postulados de Elton Mayo la productividad a largo plazo de la escuela aumentará siempre y cuando exista una motivación del personal que no es estrictamente económica y que suele influir en el comportamiento social de los trabajadores.

Esto nos lleva a considerar como factor fundamental en el éxito de las instituciones educativas a las relaciones interpersonales y el trabajo cooperativo para lo cual es necesario crear las condiciones adecuadas que permitan a los miembros de la organización educativa realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzo al éxito de la escuela.

2.1.2 TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE DANIEL GOLEMAN

La Teoría de la Inteligencia Emocional del Daniel Goleman destaca el papel determinante que juega la inteligencia emocional en el desempeño óptimo de cualquier tipo de trabajo. Los aspectos fundamentales que se identifican como factores de éxito fueron: la relación que mantenemos con nosotros mismos, el modo en que nos relacionamos con los demás, nuestra capacidad de liderazgo y la habilidad para trabajar en equipo.

“En un sentido muy real, tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente. Estas dos formas, fundamentalmente diferentes de conocimiento, interactúan para construir nueva vida mental. Unas, la mente racional, es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes; más destacada en cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar. Pero junto a este, existe otro sistema de conocimiento: impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico: la mente emocional.”

La dicotomías emocional/racional se aproxima a la distinción popular entre “corazón” y “cabeza”. Sentir que algo está bien “en el corazón de uno” es un tipo de convicción diferente –en cierta forma un tipo de certidumbre más profunda-que pensar lo mismo de la mente racional. Por las razones que se

resumieron anteriormente con respecto a la velocidad con que llegan las sensaciones al cerebro prevalece. Cuando más intenso es el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional y más ineficaz la racional. En pocas palabras, las emociones descontroladas pueden hacer estúpido al inteligente”, concluye Goleman.

Estas dos mentes operan en armonía entrelazando sus diferentes formas de conocimiento para guiarnos por el mundo. Según los especialistas, por lo general existe un equilibrio entre la mente racional y la mente emocional, en el que la emoción alimenta e informa las operaciones de la mente racional. La mente emocional le imprime energía a la racional y, esta última, ordena el comportamiento de las emociones. Sin embargo, ambas son facultades semi-independientes, cada una refleja una operación de un círculo distinto pero interconectado del cerebro.

Los sentimientos son esenciales para el pensamiento y el pensamiento lo es para el sentimiento. Pero, cuando aparecen las pasiones, la balanza se inclina, es la mente emocional la que domina y aplasta la mente racional. Según las investigaciones resumidas por Goleman, el sentimiento es anterior al pensamiento,, es decir,, que la circulación de una señal llega más rápido a la parte del cerebro que genera una emoción que a la parte que razona el carácter de la señal recibida y cuál debe ser la respuesta correcta.

Esto es lo que le concede el poder que tienen las emociones de alterar el pensamiento. Es por eso que cuando nos sentimos emocionalmente alterados decimos que no podemos “pensar correctamente”, la perturbación emocional nos genera carencias en las capacidades intelectuales.

Goleman destaca que “La aptitud emocionales importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos, hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía”. (Goleman, Daniel: 2000)

El que dirige debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos para lo cual es necesario, entre otras habilidades saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige, saber escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente, y de generar entusiasmo y compromiso en la gente.

Pero, para lograr esto, es necesario que antes será capaz de identificar su estado de ánimo, conocer sus fortalezas y debilidades, para explotar las primeras y neutralizar las segundas, controlar sus emociones y ser capaz de motivarse con lo que hace. Si uno no es capaz de sentir entusiasmo por lo que hace, difícilmente podrá generar entusiasmo en los que lo rodean. Cuentan que León Tolstói, el famoso escritor ruso, dijo en una ocasión “La felicidad no está en hacer lo que uno quiere, sino en querer lo que uno hace”

El enfoque más difundido y compartido por diferentes especialistas es el que presenta Goleman en su segundo libro que considera que las competencias en la primera esfera, es decir “el dominio de uno mismo”, es el inicio de todo lo que se produce en nuestras relaciones con el entorno en que nos movemos. Las tres competencias esenciales en esta esfera son:

- El autoconocimiento; que incluye: Conciencia Emocional, Valoración adecuada de uno mismo, confianza en uno mismo.
- La Autorregulación (Autocontrol); el control de nuestros estados, impulsos y recursos internos, que incluye: Autocontrol (capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos que puedan resultarnos perjudiciales); Confiabilidad (mantener normas de honestidad e integridad con nosotros mismos); Integridad (asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal); Adaptabilidad (flexibilidad para afrontar los cambios); Innovación (estar abierto y dispuesto ante las nuevas ideas,, enfoques novedosos y la nueva información).
- La Auto motivación; la capacidad de encontrar fuentes y tendencias emocionales que puedan guiar o facilitar la obtención de nuestros objetivos, en lo que se incluye: Motivación al logro, compromiso, iniciativa, optimismo.

Estas habilidades tienen una secuencia lógica, actúan “en sistema”. Si Ud. no logra primero, conocerse bien a sí mismo, sus estados sus emociones, y los posibles efectos que puedan ocasionarle, no podrá tratar de controlarlas para, después, encontrar fuentes y energías que puedan motivarlo para seguir adelante.

2.1.3 TEORÍA DEL SISTEMA SOCIAL COOPERATIVO DE CHESTER BARNARD

Luego de los experimentos de Hawthorne, Chester I. Barnard, basado en su experiencia como alto directivo en la Pennsylvania Bell Telephone, desarrollo una teoría de las organizaciones en la que concibió a la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas en las que incluía a los accionistas, proveedores, clientes y otros cuyas acciones interactúan con las de la organización. El autor considera a la organización como un sistema cooperativo en el que los individuos deben ser motivados de la mejor manera para inducirlos a la cooperación. Teniendo en cuenta que su participación se hará si solo sí:

- Entiende la instrucción
- Cree que es consistente con los propósitos de la organización
- Cree que es compatible con sus propios intereses
- Puede cumplirlo

Barnard concibió a los sistemas sociales como la interacción cooperativa de ideas, fuerza, deseos y pensamientos de dos o más personas. Esta teoría permitirá conocer que la escuela es un sistema social cooperativo en donde interactúan todos los agentes educativos en forma consciente, resultando fundamentalmente la motivación de éstos hacia la cooperación, para el logro de objetivos comunes.

Barnard, plantea nueve principios fundamentales:

- 1. Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social.** Entidad en la cual se da la interacción entre una o

más personas con un fin común, cooperativo y además intrínseco. Entidades con fines lucrativos y no lucrativos es decir, la comunicación como tal dentro de esta misma, se desarrolla de acuerdo al ámbito social en el que se encuentra y de acuerdo a situaciones que se van dando dentro de esta organización, donde la comunicación es un factor social que juega un papel muy importante.

2. **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.** Cada entidad, ya sea lucrativa o no lucrativa tiene como finalidad el éxito ya sea interno o externo es decir que la empresa como tal sea moralmente aceptada en el mercado o mundo en el que se encuentra rodeada y por ende en la sociedad que se desarrolla.
3. **El núcleo de una organización formal son las "actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas.** “Dos cabezas piensan mejor que una”, la principal razón en las actividades que se realizan dentro de un sistema o entidad es la motivación, ya que estas actividades, funciones, ideas etc. Son el principal engrane de una entidad y hace el que el funcionamiento de esta sea el más favorable y esperado.
4. **La organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supraindividual.** Las organizaciones pueden llegar a ser compuestas o estructuradas de una manera rígida es decir muy organizacional o mecanicista, debido a esto la persona que labora en el área de trabajo de esta entidad puede llegar a tener diferentes perspectivas de ver las características o decisiones de una empresa, es por eso que la motivación puede llegar a ser impersonal ya que a veces es impuesta por los altos mandos de la organización.
5. **Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones clave.** La alta dirección de una empresa siempre va a tener el mando de esta, con fines morales y éticos, es decir los pasos, normas y reglas

que se dicten en esa empresa son impuestas por los líderes, y en la mayoría de los casos ellos toman las decisiones más importantes de la empresa o entidad

6. **Adoctrinamiento, una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común.**

La parte racional de una empresa es originar en la mente de los individuos que laboran o colaboran en la entidad la idea de que hay un fin o una meta común que se relaciona con la misión-visión de esta, para así poder ser eficientes y alcanzar el éxito.

7. **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.** Es la parte en la que los trabajadores se preguntan ¿Y a mí que me toca?, las contribuciones, gratificaciones e incentivos que recibe la empresa son frutos del buen funcionamiento dentro de esta, dado el caso de Barnard donde hace la conclusión del output y el input, que se pueden estabilizar de una mejor manera las empresas o en su mejor caso el crecimiento tanto estratégico como organizacional.

8. **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.** Los trabajadores de una entidad son el sostén de esta, ya que ellos producen el éxito y posicionamiento, las reglas o decisiones son de la alta dirección pero realmente los que deciden si seguirlas o acatarlas son los trabajadores, incluso estos mismos pueden hacer un mejor funcionamiento de la alta dirección dando puntos de vista y perspectivas mejores.

9. **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. Cada individuo de este planeta siempre tiene una idea de lo que va a pasar más adelante ya sea ético o no ético, o como lo dicen en la sociedad moralmente aceptado o no aceptado, todo este acontecer de las entidades es capaz de generar una revolución en la mente de una persona con tal de alcanzar la superioridad o el éxito.

2.1.4 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA DE ABRAHAM MASLOW

Maslow estudió la personalidad, intentan dar una explicación universal de los procesos y características psicológicas fundamentales que pueden encontrarse en la naturaleza humana. Actualmente no existe una teoría unificadora dentro del campo de la psicología de la personalidad, encontrándose en su lugar varias grandes teorías que en algunos casos sólo son de interés histórico.

Maslow no se centra en casos clínicos, sino que define personas sanas.

Su esfuerzo va dirigido a desarrollar los potenciales, la capacidad de escoger y la creatividad de las personas.

Maslow parte de unos supuestos básicos que ya nos definen su modelo de persona.

- 1) Cada uno nace con una naturaleza interna de base biológica que es hereditaria natural y personal.
- 2) La naturaleza interna de cada persona es en parte particular y en parte común a la especie.
- 3) Es posible estudiar científicamente esta naturaleza y descubrir como es.
- 4) Habla de que la naturaleza humana es buena por sí misma y que las reacciones violentas no forman parte de la naturaleza humana sino que son reacciones de vida a la frustración de nuestras necesidades

elementales y que lo mejor que podemos hacer para evidenciarlas es darnos cuenta que no es mala.

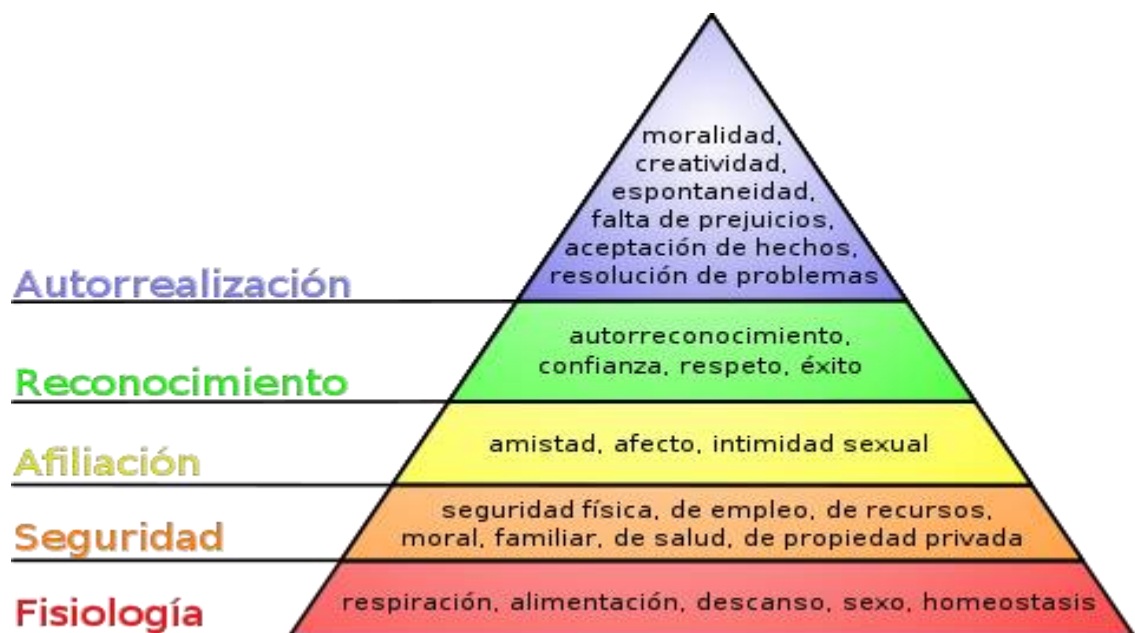
- 5) La naturaleza interna no es fuerte ni dominante, sino débil, delicada y sutil. Tanto, que puede ser derrotada por los hábitos y las presiones sociales, con todo y esto esta naturaleza, es muy difícil que desaparezca, tanto si una persona está sana o no.
- 6) Será importante desarrollar una buena capacidad de autocontrol para poder vivir saludablemente.

Las personas tienen como tendencia básica, es decir, como motivación fundamental, la finalidad de la autorrealización y por lo tanto, propone un nuevo modelo de persona: la persona autorrealizada. De allí parte su obra de la teoría de la motivación humana.

En su obra "Motivation and personality" Maslow se centra en el hombre; sus motivaciones y sus necesidades ya que se basa en "la búsqueda de un ambiente propicio para el óptimo desempeño de los recursos humanos en las organizaciones que conllevaba a la satisfacción de las necesidades que debían ser cubiertas por la organización para el bienestar humano" Lo más valioso del aporte de este autor fue su Pirámide Jerárquica de las motivaciones.

Esta teoría se relaciona con el problema en estudio ya que servirá de base para conocer y comprender las necesidades y motivaciones que tienen los recursos humanos y que deberían ser cubiertas por las organizaciones para lograr un ambiente propicio en el desempeño laboral y por consiguiente una mejor significativa de las relaciones interpersonales que permitan el logro de objetivos institucionales.

La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.



Las personas tienen dos tipos de necesidades:

- Las necesidades deficitarias y
- Las necesidades de crecimiento.

Estas necesidades están organizadas de forma jerárquica, es decir que las primeras se han de satisfacer antes que el resto.

Una persona no está saturada cuando satisface una necesidad, sino que inmediatamente desea satisfacer la necesidad siguiente y así sucesivamente.

A.- NECESIDADES DEFICITARIAS.-

- Necesidades fisiológicas: Son la base de la pirámide, son claramente imprescindible para la supervivencia: comer, beber, dormir, sexo, etc.
- Necesidades de protección y seguridad: Hacen referencia a la protección de peligros tanto físicos como psíquicos. Son fundamentales durante la infancia y durante todo el proceso de crecimiento.

- c) Necesidades de estima y aceptación: ser querido por otros y pertenecer a un grupo, son aspectos que Maslow considera fundamentales para poder autorealizarse.
- d) Necesidades de valoración: hacen referencia a la autoestima, y por tanto al concepto positivo de uno mismo.

B.-NECESIDADES DE CRECIMIENTO.-

Necesidades de autorrealización: se pueden definir como la realización de sus posibilidades, capacidades y talento, y también como el conocimiento y aceptación plena de la propia naturaleza.

Una persona autorrealizada es una persona que puede ser considerada como un modelo ideal de individuo. La persona autorrealizada es aquella que considera tener todas las necesidades y se siente feliz y con una gran vitalidad y ánimo para continuar en su vida con fuerza.

Los puntos más característicos de la persona autorrealizada son los siguientes:

- La persona está satisfecha en todas sus necesidades que ya pueden ser las básicas, como también sus necesidades deficitarias.
- Se acepta asimismo y no tiene ningún sentimiento de culpabilidad y de vergüenza por la imagen que puede dar de su persona en su entorno social.
- Tiene muy clara la realidad y no se monta ninguna fantasía o ficción sobre su vida.
- Es muy abierta a las experiencias que puede recibir y que pueden complementar su experiencia en ciertas cosas.
- La persona satisfecha es muy expresiva y su espontaneidad es una parte importante de sus relaciones y de su entorno social no es falso, es natural y se comporta con mucha sencillez.

- Tiene una facilidad para encontrar soluciones y posibles alternativas a los problemas que encuentra.
- Le gusta encontrarse a solas, pensar y organizar sus ideas con tranquilidad en sus momentos de soledad.
- Sabe cómo disfrutar de la vida y poder pasar el tiempo, sabe apreciar elementos como la naturaleza, el arte....
- Tiene buenas relaciones con su entorno, y siempre intenta dar una buena impresión de sí mismo, evita la posibilidad de molestar o herir los sentimientos de las personas que se encuentran en su entorno.
- Tiene una gran riqueza de reacciones emocional, sabe cuál es su expresión por cada momento de situación.
- La democracia es la forma en que basa las situaciones. La utiliza para momentos donde hace falta encontrar soluciones.
- El humor es uno de los elementos de los que disfruta y hace disfrutar al resto de la gente, no es agresiva, todo lo contraria, siempre es pacífica y alegre.
- Tiene una gran imaginación y una facilidad creativa plena de originalidad, su mundo imaginario es amplio y lleno de alternativa.
- Dan una gran importancia a valores como el amor y la amistad y le gusta querer a la gente y sentirse querido.
- No le importan las variaciones que tenga en la escala social.
- Es una persona muy independiente y no necesita a ningún individuo para disfrutar de su supervivencia o variar su calidad de vida.
- Se siente identificada con facilidad con los problemas de otro y da opciones de las posibles soluciones en caso de ser ella la que tenga el problema.

Este modelo de individuo es muy complejo encontrarlo pero la autorrealización puede tener muchas variantes a lo largo de la vida y es un proceso que nunca finaliza. Encontramos que una persona autorrealizada es alguien que a causa de experiencia llega a una alta madurez y equilibrio. Según Maslow la autorrealización es el conjunto de valores como la perfección, totalidad, justicia, vida, singularidad, simplicidad, belleza, bondad, facilidad, juegos, verdad y molestia.

Son momentos de extrema felicidad y plenitud que marcan un antes y un después en la vida de una persona.

Las experiencias tienen una serie de características que la definen y son:

- Es una experiencia global. La persona pierde una perspectiva básica o utilitaria de la realidad para descubrir la forma de perspectiva totalitaria conocen toda la realidad que pueden.
- Es una experiencia buena y deseable. Las experiencias- son siempre positivas y muy completas.
- Aporta una percepción diferente de la realidad. Se da cuenta de cómo es la realidad y la ve como sea más positiva y favorable.
- Conlleva una pérdida de las nociones de espacio y tiempo. Las experiencias- no se pueden poner en un momento exacto o cronológicamente o en un sitio exacto, sino que son un conjunto de momentos y situaciones donde no importa el lugar ni el tiempo.
- Superación de muchas contraposiciones y conflictos.

Después de tener una de clasificar las cosas, ya que ve la complejidad y la diferencia que tiene cada cosa.

Estas experiencias comportan una serie de cambios, que según Maslow son los siguientes:

- producen efectos terapéuticos y pueden hacer desaparecer síntomas neuróticos.

- cambia el concepto que tienen las personas de sí misma.
- puede cambiar el concepto de otras personas y las relaciones que tengan entre ellos.
- puede modificar nuestra concepción del mundo o algunos aspectos de la realidad.
- puede facilitar nuestra creatividad, expresividad, espontaneidad.
- recordar una experiencia como un momento importante e intentamos repetirla.
- aumenta la sensación de que vale la pena vivir la vida aunque habitualmente sea difícil o insatisfactoria porque sea de adquirir conciencia de la existencia de la belleza, la verdad, la plenitud, la bondad, la diversión, la amistad.

2.1.5 TEORÍA DEL LIDERAZGO DE HERSEY Y BLANCHARD

Ellos trataron de definir el tipo de comportamiento que en realidad exhibe un líder, y a través de sus investigaciones encontraron dos dimensiones independientes llamadas estructuras de iniciación (orientación de tareas) y consideración (orientación de relación).

El líder alto en estructuras de iniciación lo asigna tareas a los miembros, hará énfasis en la necesidad de superar a la competencia, les dejaría saber a los miembros que se espera de cada uno, y cosas por el estilo. El líder alto en consideración, por otro lado, encontrará tiempo para conversar con los miembros del grupo, ser amable y accesible, ayudarle al subordinado con sus problemas personales, defenderlos, etc.

Hersey - Blanchard rechazan la idea de que existe un estilo de liderazgo ideal, porque toda la investigación realizada, demuestra que un grupo productivo y satisfecho se puede encontrar bajo casi cualquier tipo de liderazgo. Ellos definen cuatro estilos básicos de liderazgo:

1. Informativo (comportamiento alto en tarea y bajo en relación)

2. Persuasivo (comportamiento alto en tarea y alto en relación)
3. Participativo (comportamiento bajo en tarea y alto en relación)
4. Delegatorio (comportamiento bajo en tarea y bajo en relación)

Hersey - Blanchard introducen otra variable, la madurez de los subordinados, que es la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables, la disposición y habilidad para asumir responsabilidades y la educación y/o experiencia de un individuo/grupo. Esta definición de características del subordinado, hace énfasis en la motivación y en la competencia y se refiere no solo a la madurez laboral sino también a la psicológica. La teoría básica se puede formular ahora en los siguientes términos:

- a) Si la madurez del subordinado es baja, el líder debiera ser alto en tarea y bajo en relación, si es que quiere ayudar al grupo a tener éxito empezar a aprender.
- b) A medida que el grado de madurez de los subordinados aumenta, el líder debiera empezar a rebajar en tarea y aumentar en relación, para ayudarlos a ser más competentes.
- c) A medida que ese grado de madurez sigue aumentando, el líder debieras empezar a reducir su comportamiento de tarea y relación, pues el grupo está ganando confianza y habilidad para trabajar por sí solos.
- d) A medida que el grupo alcanza la madurez, el líder puede continuar reduciendo el comportamiento de tarea y relación.

Un problema importante de esta teoría es que no existe todavía una medida sistemática que permita medir la “madurez” real de los subordinados. Dada la importancia central de este concepto (madurez) en el modelo, uno se hubiese imaginado que los autores hubiesen desarrollado un instrumento para medir esta variable. (Hersey-Blanchard 2004)

2.1.6 TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN DE WATZLAWICK

Fueron ideados por Watzlawick y existen cinco axiomas en su teoría de la comunicación humana:

- **Es imposible no comunicarse:** Todo comportamiento es una forma de comunicación. Como no existe forma contraria al comportamiento («no comportamiento» o «anticomportamiento»), tampoco existe la «no comunicación».
- **Toda comunicación tiene un *nivel de contenido* y un *nivel de relación*, de tal manera que el último clasifica al primero, y es por tanto, una metacomunicación:** Esto significa que toda comunicación tiene, además del significado de las palabras, más información sobre cómo quiere ser entendido quien habla, y cómo la persona receptora va a entender el mensaje recibido; por ende, se visualiza cómo el primero ente de comunicación ve su relación con el receptor de la información. Por ejemplo, el comunicador dice: «Cuídate mucho». El *nivel de contenido* en este caso podría ser evitar que pase algo malo y el *nivel de relación* sería de amistad-paternalista.
- **La naturaleza de una relación depende de la gradación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales entre ellos:** tanto el emisor como el receptor de la comunicación estructuran el flujo de la comunicación de diferente forma y, así, interpretan su propio comportamiento como mera reacción ante el otro. Cada uno cree que la conducta del otro es «la» causa de su propia conducta, cuando lo cierto es que la comunicación humana no puede reducirse a un sencillo juego de causa-efecto, sino que es un proceso cíclico, en el que cada parte contribuye a la continuidad (o ampliación, o modulación) del intercambio.
- **La comunicación humana implica dos modalidades: la digital (verbal) y la analógica (no verbal):** la comunicación no implica simplemente las palabras habladas (comunicación digital: *lo que se dice*); también es importante la comunicación no verbal (o comunicación analógica: *cómo se dice*), lo que se refleja en la

corporalidad que utilizo al momento de comunicarme, las señas que hago, la mirada que utilizo, etc.

- **Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios:** si la relación de las personas comunicantes está basada en intercambios igualitarios, es decir, tienden a igualar su conducta recíproca (p. ej.: el grupo A critica fuertemente al grupo B, el grupo B critica fuertemente al grupo A), se puede apreciar una relación simétrica; en cambio, si está basada en intercambios aditivos, es decir, donde uno y otro se complementan, produciendo un acoplamiento recíproco de la relación (p. ej.: A se comporta de manera dominante, B se atiene a este comportamiento), generando la producción de una relación complementaria; por lo tanto, una relación complementaria es la que presenta un tipo de autoridad (padre-hijo, profesor-alumno) y la simétrica es la que se presenta en seres de iguales condiciones (hermanos, amigos, amantes, etc.)

Menciona en sus estudios que existe una comunicación fracasada entre individuos, y estos fracasos en la comunicación entre individuos se presentan, cuando:

- Estos se comunican en un código distinto
- El código en el que transmite el mensaje ha sido alterado dentro del canal.
- Existe una falsa interpretación de la situación.
- Se confunde el nivel de relación por el nivel de contenido.
- Existe una mala puntuación en la secuencia de los hechos.
- La comunicación digital no concuerda con la comunicación analógica.

También llega a la conclusión que si se puede dar una comunicación exitosa entre individuos, esta comunicación entre individuos es buena cuando:

- El código del mensaje es correcto.
- Se evitan alteraciones en el código dentro del canal.
- Se toma en cuenta la situación del receptor.

- Se analiza el cuadro en el que se encuentra la comunicación.
- La puntuación en la secuencia de los hechos está bien definida.
- La comunicación digital concuerda con la comunicación analógica.
- El comunicador tiene su receptor.

2.2 BASE CONCEPTUAL

2.2.1 ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO EN EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Etimológicamente el término Estrategia, deriva del griego “Estretegeia” procedente de la fusión de dos palabras “Stratos” (ejército) y “Agein” (concluir, guiar), es decir: es el arte de dirigir operaciones militares.

El término Estrategia en su acepción original se refiere a la manera de derrotar al enemigo en el campo de batalla, pero poco a poco esta definición fue cambiando y evolucionando a tal punto que actualmente no existe una definición universalmente aceptada y varía de acuerdo a la perspectiva de los autores. (Betelù, S: 2001)

Sin embargo, existe una definición que es más explícita en cuanto a la finalidad que persigue la estrategia: “Es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con una base científica,, que empleadas de manera interactiva y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quién está dirigida la actividad de la misma” (Martín, M: 2000)Entonces, la estrategia se erige como un mecanismo que es un producto de la planificación a largo plazo y que diseña la secuencia de acciones que se realizarán para viabilizar el proceso y lograr los objetivos propuestos.

2.2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA

- Presenta como características esenciales a las siguientes:
- Se elaboran antes de que se realicen las actividades
- Se desarrollan de manera consciente

- Buscan un propósito determinado aunque no siempre esté escrito
- Proporcionan ventajas sobre los competidores.

2.2.1.2 CLASES DE ESTRATEGIAS

Fundamentalmente existen dos tipos de estrategias:

- a) Estrategias Deliberadas:- Aquellas que han sido elaboradas en forma deliberadas e intencional.
- b) Estrategias Emergentes:- Aquellas que se han formado como respuesta a una situación cambiante.

Sin embargo: las estrategias más eficaces son aquellas que combinan la deliberación y el control con la flexibilidad y el aprendizaje organizacional.

2.2.1.3 EFICACIA DE LAS ESTRATEGIAS

Para que una estrategia sea eficaz es necesario que tenga una organización fuerte y flexible, que supere los inconvenientes que puedan surgir, además debe:

- Tener objetivos claros y definidos
- Mantener y reforzar la organización
- Centrarse en un punto focal, fino y contundente
- Conservar y acrecentar la flexibilidad
- Contar con un liderazgo coordinado y comprometido
- Sorprender
- Ofrecer seguridad proteger los recursos
- Contar las fuerzas de la organización en aquello en lo que destaca con excelencia.



2.2.2 TRABAJO EN EQUIPO

Consiste en una división equitativa del trabajo donde se dan intercambios constructivos entre los participantes apuntando al logro de los objetivos comunes y resultados beneficiosos para ellos mismo y para los demás miembros del equipo. De tal modo que se instaure una interdependencia positiva entre los participantes.

Es decir, que el trabajo en equipo se refiere a una serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Dicho grupo de personas debe poseer capacidades complementarias y una responsabilidad mutua compartida. El buen desarrollo de la labor docente requiere trabajar en equipo para garantizar la elaboración y la asunción de un Proyecto Educativo, donde sea esencial el tratamiento de la diversidad, el intercambio de experiencias profesionales, la coordinación y la reflexión de nuestra práctica docente.

2.2.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo presenta las característica, tales como:

- a. Un elevado grado de Igualdad:- Es decir el grado de simetría entre los roles desempeñados por los participantes en un trabajo. Se refiere también a la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- b. Un grado de mutualidad variable:- Es el grado de conexión y profundidad de las transacciones comunicativas. Decimos que la mutualidad es variables en función de que exista o no una competición entre los diferentes equipos de trabajo, de que se produzca una mayor o menor distribución de responsabilidades o roles entre los miembros y de que la estructura de la recompensa sea de naturaleza extrínseca o intrínseca.

- c. La interdependencia positiva:- Cuando los participantes coordinan sus esfuerzos con los demás compañeros para poder hacer un trabajo con responsabilidad.
- d. Interacción promocional cara a cara:- Es decir la interacción interpersonal (presencia física) entre los miembros del equipo permite ejercer presión social sobre los miembros poco motivados para trabajar y así mismo hacer una retroalimentación de su trabajo con los demás.
- e. Manejo de habilidades interpersonales:- Significa utilizar las habilidades sociales requeridas para lograr una colaboración de alto nivel y una excelente convivencia en el equipo de trabajo. Es preciso destacar que dentro de las habilidades sociales están inmersos los valores y actitudes como por ejemplo: La disposición al diálogo, la tolerancia, la empatía, la honestidad, el sentido de equidad y justicia en las relaciones con los demás, así mismo conocerse y confiar en los demás, comunicarse de manera precisa y sin ambigüedades, aceptarse y apoyarse unos a otros y resolver conflictos constructivamente.
- f. Procesamiento en equipo:- Permite que los participantes pasen al plano de la reflexión meta cognitiva sobre los procesos y productos de trabajo para ver si están alcanzando las metas trazadas y manteniendo relaciones interpersonales de trabajo efectivas y apropiadas. (Betelù, S.: 2001)

2.2.2.2 CONDICIONES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo requiere de ciertas condiciones, como:

a.- La Cohesión:- Se da cuando los integrantes de un grupo de trabajo se sienten atraídos hacia su organización, considerándolo algo positivo. La cohesión puede ser abordada desde dos perspectivas:

- Cohesión Social: Es la atracción interpersonal y subjetiva que une a los miembros del grupo.

- **Cohesión para la Tarea:-** Es el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se combinan para realizar óptimamente una tarea.

b.- **La asignación de roles y normas:-** Los equipos de trabajo deben asignar roles a sus integrantes, así como también algunas normas o reglas que gobiernan el comportamiento de sus miembros. Es más positivo y relevante cuando dichos roles y normas se acuerdan consensualmente en el interior del equipo de trabajo garantizando la apropiación y compromisos de sus integrantes.

c.- **La Comunicación:-** Es un elemento vital para el buen funcionamiento del equipo de trabajo, procurándose en todo momento fomentar las actividades de escuchar a los demás, así como dar y recibir información y a la vez analizar los aspectos que dificultan y facilitan la comunicación entre los miembros del equipo.

d.- **La definición de objetivos:-** El trabajo en equipo requiere que todos los miembros adopten objetivos en común, previa discusión y consenso de los objetivos individuales de cada integrante.

e.- **La interdependencia positiva:-** Se refiere a la responsabilidad compartida que tienen los integrantes del equipo para ejecutar una tarea, donde se necesitan unos a otros. (Betelù, S: 2001)

2.2.2.3 CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Los miembros de un equipo de trabajo deben contar con los requisitos siguientes:

- Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
- Ser leales consigo mismo y con los demás.
- Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
- Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.

- Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
- Tener espíritu de perfeccionamiento para la superación.
(Betelù.S:2001)

2.2.2.4 ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO:

Es necesario considerar las estrategias que favorecen el trabajo en equipo, como las siguientes:

- Entregar toda la información para que el equipo funcione, es decir que se debe brindar toda la información que se posee sobre el tema a investigar, buscando que sea siempre fidedigna y útil.
- Generar un clima de trabajo agradable, se refiere a que el lugar de trabajo sea relativamente cómodo y que cuente con los elementos básicos de comunicación interpersonal. Así mismo se deben empezar habilidades de comunicación interpersonal (atención, respeto, comprensión intersubjetiva y otras) que fomenten el avance individual y grupal.
- Definir claramente los tiempos para lograr la tarea, se debe fijar las fechas o plazos en que se ejecutarán cada tarea para darnos cuenta de los avances del equipo. (Betelù,S: 2001)

2.2.2.5 FACTORES QUE DIFICULTAN EL TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo requiere de diversos factores para que no fracase:

a.- Metas no claras; es decir que no tienen bien precisado el propósito del trabajo en equipo por lo cual los miembros no se cohesionan y el desempeño del equipo disminuye.

b.- Faltas de soporte de las gerencias; el trabajo en equipo supone un cambio en la forma de organización y trabajo de las empresas, donde las cabezas de la organización den el ejemplo al eliminar las estructuras verticalistas de la administración.

c.- Liderazgo no afectivo de equipos; dentro del equipo de trabajo debe surgir un líder con carácter para resolver los conflictos que se presenten inicialmente, para trazar metas iniciales y para capacitar a los demás miembros del equipo; si logra esto los miembros adquirirán confianza entre sí y exhibirán un mayor nivel de cooperación y mejora en sus relaciones, luego cambiará su estilo a un líder participativo, es decir que el estilo de liderazgo va de acuerdo al grado de madurez del equipo.

d.- Individualismo; se debe dejar el individualismo y el afán por competir obstaculizando el trabajo en equipo. Por el contrario debemos pensar en servir a los demás y no pensar únicamente en nuestro beneficio.

e.- El trabajo en equipo y las nuevas tecnologías; el nuevo diseño de las organizaciones basadas en equipos de trabajo requiere la aplicación de nuevas tecnologías, como:

- La Informática y el empleo del Software para el trabajo en grupo (Gorware).
- Los medios audiovisuales y su aplicación a las comunicaciones múltiples (teleconferencias y videoconferencias)
- El trabajo en red (Networdking) (Betelù,S: 2001)

2.2.2.6 VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Es la persona que participa utilizando técnicas y estrategias que facilitan el diálogo y permiten a los involucrados en la disputa, convertirse en protagonistas de la solución pasando de enemigos a socios que buscan un acuerdo por consenso. Obteniendo las ventajas siguientes:

- Permite provecho a las diferencias y discrepancias ideológicas incentivando propuestas y soluciones creativas.
- Todos se encaminan hacia la consecución de un mismo objetivo.
- Fortalece las relaciones y habilidades sociales de los miembros del equipo.

- Genera un clima de trabajo agradable.
- Fomenta la comunicación y el diálogo entre los miembros. Permite la toma de decisiones mediante el consenso.
- Fortalece la confianza y la tolerancia entre los miembros del equipo de trabajo.
- Asegura la consecución de mejores resultados.
- Disminuye la carga de trabajo para una sola persona ya que todos colaboran.
- Permite una mejor organización. (Betelù,S: 2001)

2.2.3 RELACIONES INTERPERSONALES

Son las interacciones recíprocas entre individuos que involucra los siguientes aspectos: La habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno. Pueden generar interferencias, conflictos, incertidumbres, tensiones y contradicciones; debido a diferencias ideológicas, culturales, de carácter y otras que dificultan la integración social de las personas.

Dichas interacciones ejercen una influencia recíproca y es de suma importancia la comunicación para afectar en los otros sus conductas, creencias, valores, conocimientos, opiniones, etc.

Las relaciones humanas son básicas para el desarrollo intelectual y personal de los seres humanos, esto permite la constitución de sociedad. Así mismo, se desarrolla dentro de la más pequeña sociedad hasta la más grande.

2.2.3.1 DESTREZAS PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Las destrezas para las relaciones interpersonales son aquellas destrezas sociales y emocionales (psicológicas) que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y experiencias de manera honesta y auténtica.

a.- Destrezas Sociales:- Tenemos:

- Autoimagen positiva y confianza

- Asertividad proactiva
- Comienzo de comunicación
- Apoyo

b.- Destrezas de Comunicación:- Figuran:

- Escuchar activamente
- Empatía, apertura,, conciencia
- Respuesta reflexiva
- Expresión
- Entendimiento del lenguaje corporal.
- Resolución de conflictos
- Negociación.

c.- Destrezas de Autoconocimiento.- Tenemos:

- Autenticidad
- Asertividad
- Límites emocionales

2.2.3.2 PROCESOS FUNDAMENTALES DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Los procesos fundamentales que impactan las relaciones interpersonales son:

- Percepción; permite organizar e interpretar la información para comprender el mundo en que vive; en ella influye los valores y creencias, los pensamientos y el mundo de la acción.
- Pensamientos y Sentimientos; permiten analizar y dar un juicio sobre lo que nos afecta.

- Intencionalidad y objetivos; la intención es la que nos dirige hacia la meta que deseamos. Los objetivos son las metas que concretan los deseos y son la fuente principal de motivación en el trabajo.
- Acción; es la concreción de los objetivos propuestos.

2.2.3.3 NIVELES DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

a.- Relaciones Interpersonales Eficientes:- Cuando hay una relación interpersonal eficientes se produce: Satisfacción, autenticidad, empatía, compañerismo y efectividad.

b.- Relaciones Interpersonales Deficientes:- Cuando hay una relación interpersonal deficiente se produce: Frustración, ansiedad, enojo, agresividad, actitud negativa y deserción o despido del empleo.

2.2.3.4 CÓMO MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Para mejorar las relaciones interpersonales, se sugiere:

- No pidas prestado ningún material, utiliza el tuyo.
- No trates de reformar o corregir a otros o que acepten todas tus ideas.
- Si trabajas en equipo, haz tu parte y no permitas que otros lo hagan por ti.
- Sé cortés y amistoso con todos.
- No te quejes de todo y por todo.
- Cumple con las promesas y con los compromisos.
- No interrumpas al que esté trabajando.
- Acepta con responsabilidad tus errores y fracasos; no busques culpables.

Cuando se logran unas relaciones interpersonales Eficientes se produce: Satisfacción, autenticidad, empatía, compañerismo y efectividad.

Por el contrario cuando existen relaciones interpersonales Deficientes, se da: Frustración, ansiedad, enojo, agresividad, actitud negativa y deserción o despido del empleo.

2.2.3.5 FACTORES DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

La duración de las relaciones depende de varios factores:

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

2.2.3.6 RELACIONES INTERPERSONALES EN EL ÁMBITO ESCOLAR.

Son las interacciones que se dan en las instituciones educativas entre: docentes, padres de familia, alumnos y sociedad; construyendo intencionalmente una competencia social que servirá al futuro ciudadano para convivir con los demás, exento de fricciones y roces. La escuela es un lugar de construcción y reconstrucción de lazos sociales.

a.- Relación entre docentes y Directivos:- En una institución educativa que funcione como una verdadera comunidad educativa, el equipo docente – directivo desempeña un rol fundamental en los intercambios pedagógicos, de reglamentos, de programas, de métodos y técnicas de trabajo y en la participación conjunta para solucionar problemas comunes, asumiendo un compromiso personal para lograr objetivos colectivos.

b.- Relación entre docentes y Padres de Familia:- En la actualidad, debido a muchos problemas reales que afectan la estabilidad familiar se hace urgente la ayuda que debe brindar el ámbito escolar, ofreciendo confianza a los Padres de Familia en lo referente a la Personalización de la formación del niño y a la reciprocidad comunicativa entre escuela y familia. La relación entre docentes y padres de familia está marcada por una actitud de

responsabilidad compartida y complementaria en la tarea de educar a los niños, basada en la comunicación abierta.

c.- Relaciones entre Docentes:- Un somero análisis de la relación entre docentes, nos permite afirmar que las prácticas docentes son práctica sociales complejas; ya que existe una multiplicidad de factores que operan simultáneamente en el ejercicio profesional del docente, determinado su forma de trabajo y manera de interrelacionarse con sus pares docentes y directivos.

La confrontación de intereses y la forma de ver las cosas entre docentes que difieren en sus enfoques y planteamientos, constituye una manera muy buena para fomentar el cambio institucional, siempre y cuando el debate se rijan por la vía del diálogo constructivo con la mediación de los directivos para lograr acuerdos colectivos., Como podemos ver, la comunicación es un factor preponderante en el establecimiento de las Relaciones Interpersonales entre docentes. La comunicación tiene relación directa con el comportamiento, ya que a través de él también se emite mensajes que requieren respuestas, evidenciando así el intercambio de comunicación no sólo objetiva sino también en forma subjetiva.

A.- CONDICIONES QUE FAVORECEN UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES:

- Explicar en forma clara y precisa la información que se desea transmitir.
- Tolerar las demandas de los demás.
- Ponerse en el lugar de otro.
- Manejar hábilmente las situaciones conflictivas.
- Expresar sentimientos positivos.

Otro aspecto relevante en las interrelaciones entre docentes es la comprensión humana intersubjetiva que supone una actitud benevolente hacia otras personas, encontrando justificación a los defectos de los demás, lo cual requiere necesariamente un elevado nivel de tolerancia y asequibilidad.

B.- LA COMPRENSIÓN INTERSUBJETIVA ENTRE DOCENTES:

La comprensión intersubjetiva es una expresión humana solidaria que requiere actitudes sinceras y consiste en una identificación con las expresiones emotivas de los demás. Comprender incluye necesariamente un proceso de Empatía, apertura, simpatía y generosidad, dejando de lado el egocentrismo y los prejuicios.

Acciones que favorecen la comprensión Humana:

- El “Bien pensar” es decir comprender al ser humano en relación con su contexto y sobre todo tener en cuenta las múltiples dimensiones que componen al hombre y la situación que desencadena tal o cual conducta.
- “Autoexaminarse” en forma crítica y permanente, para comprendernos nosotros mismo luego a los demás.
- Reflexionar sobre la complejidad del ser humano y sus acciones, analizándolo en todas sus dimensiones.
- Ser abiertos subjetivamente hacia los demás,, es decir simpatizar y comprender a los demás sin hacer juicios de valor.
- Ser tolerantes, es decir, respetar las ideas antagónicas, sin imponer nuestra concepción contraria.

Cualidades Emocionales que debe poseer el docente, para manejar adecuada y constructivamente las situaciones problemáticas de nuestros alumnos y entre colegas es necesario que nosotros como docentes poseamos un sin número de cualidades emocionales como:

- El respeto por nuestros colegas y alumnos, es decir tener buen trato con ellos, a pesar de tratar con docentes “difíciles”, y es esto lo que nos permite no ser hirientes con los demás, aún cuando estemos enfadados.

- La capacidad de manejar la propia indignación, esto es saber manejar la situación de ira y enfado, evitando el trato hiriente y despectivo con nuestros colegas, en desmedro de su autoestima.
- Un sentimiento de autoestima estable, lo que nos permitirá no caer en la provocación de los demás docentes y evitar ataques personales.
- La capacidad de ponerse en el lugar de nuestros colegas y así comprender los motivos que los llevan a actuar de cierta manera.
- Debemos conocer que el buen trato que tenemos con nuestros colegas demuestra el grado de nuestras habilidades sociales y permitirá que los demás docentes nos traten de buena manera, fomentando una relación de respeto y amabilidad. La práctica de estas cualidades emocionales del docente, permitirá que nuestros alumnos tengan gusto de asistir a la institución educativa y al mismo tiempo provocará el establecimiento de buenas relaciones interpersonales entre colegas expresado en una satisfacción por el trabajo, respeto mutuo,, una buena organización institucional y un compromiso común con las metas y objetivos institucionales.

C.- COMPETENCIA SOCIAL COMO MEDIO PARA COMUNICAR LAS PERCEPCIONES EMOCIONALES:

Como es sabido, la Empatía es la capacidad de percibir el mundo interior emocional y vivencial de otras personas y la Competencia social se refiere al desenvolvimiento social y convivencia externa con los demás. La Empatía y la competencia social, desarrolladas en forma simultánea, enriquecerá de manera considerable la vida de las personas, ya que por un lado los individuos reciben las señales emocionales de los otros y al mismo tiempo elegirán la forma, el momento y el ambiente propicio en el cual comunicarán sus interpretaciones emocionales sin atentar contra la integridad y la dignidad de los demás.

Es frecuente encontrar personas que se auto marginan socialmente, resultando “raros” para los demás, debido a su comportamiento antisocial, lo cual es denominado por algunos psicólogos como Desemia, que es “la incapacidad para interpretar de manera correcta las emociones de los demás”. Según Doris Martín y otros afirman que esto se debe a la falta de ciertas competencias que hacen posible las aptitudes sociales del ser humano, como:

- Sensibilidad para las señales corporales propias y ajenas.
- Dosificación adecuada de las emociones.
- Sincronización de las propias emociones con las del interlocutor.

D.- CARACTERÍSTICAS DEL DOCENTE CON BUEN MANEJO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

- Es amigo de todos.
- Se desenvuelve bien entre la gente que no conoce
- No es pre juicioso
- No se involucra en los problemas personales de sus compañeros de trabajo.
- Es tolerante con las ideas, formas de actuar y sentir de los demás.
- Se involucra en los problemas de carácter laboral, ejerciendo liderazgo.
- Trata de mantener las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo, padres de familia y autoridades educativas y personas importantes.

E.- ROL DEL DIRECTOR PARA FOMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES:

El director de la Institución Educativa como mediador del conflicto debe:

- Promover el establecimiento de acuerdos
- Agotar todos los recursos posibles para llegar al consenso
- Promover una mayor satisfacción personal en el desempeño de roles.
- Fomentar una relación dinámica que propicie el entusiasmo y el compromiso con la tarea.
- Potenciar los procesos de comunicación interpersonal
- Separar las cuestiones personales del tema por resolver.
- Ser evaluador y negociador
- Ser emprendedor e idear opciones varias ante los conflictos
- Ser representante de los intereses de todo el equipo.

F.- ACCIONES QUE FOMENTAN LA PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES:

- Reconocimiento y valoración de las potencialidades del cuerpo docente.
- Promover la ejecución de tareas compartidas entre docentes.
- Dar libertad de opinión y acción a los docentes.
- Hacerles sentir que sus inquietudes e intereses son de mucha importancia.
- Reconocer que su inteligencia, así como su experiencia son fundamentales para solucionar problemas institucionales.

2.2.4 TOMA DE DECISIONES

La **toma de decisiones** es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones

de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. **En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.**

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

2.2.4.1. CLASES DE DECISIONES

Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que presentan. Se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y como decidir (Lander Ramos Bazan).

A.- DECISIONES PROGRAMADAS

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama **decisiones estructuradas**.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas.

Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el ramo salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada.

Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevará en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas. En caso de Nike, comprar tiempo de publicidad en televisión es una decisión programada.

B:-DECISIONES NO PROGRAMADAS

También denominadas **no estructuradas**, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: “Lanzamiento de un nuevo producto al mercado”, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

2.2.5 PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN

La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal. La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de un cierto número de condiciones, a las cuales se les da indiferentemente el nombre de principios, de leyes o de reglas.

Además, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos; es peste un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida.

La medida, hecha de tacto y experiencia, es una de las principales cualidades del administrador.

A continuación mencionar algunos de los principios de administración que he tenido que aplicar con más frecuencia:

- La división del trabajo
- La autoridad
- La disciplina
- La unidad de mando
- La unidad de dirección
- La subordinación de los intereses particulares al interés general
- La remuneración
- La centralización
- La jerarquía
- El orden
- La equidad
- La estabilidad del personal
- La iniciativa
- La unión personal

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Valores Humanos:- Los valores humanos son aquellos bienes universales que pertenecen a nuestra naturaleza como personas y que, en cierto sentido, nos humanizan, porque mejoran nuestra condición de personas y perfeccionan nuestra naturaleza humana. Uno de los puntos de vista deficiente la existencia de los valores por sí mismo, independientemente de todo e independientemente de que el hombre los perciba o no. Por otro lado, está la teoría que sostiene que los valores son productos de la capacidad intelectual del hombre.

Liderazgo:- Liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Capacidad de gestión para el logro de la excelencia en el desarrollo de los procesos investigativos y la prestación de este servicio de entrega final de conocimientos y posibles soluciones a problemáticas reales de la comunidad.

Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas, influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un fin común. Forma evolucionada de dominación jerárquica. Método en las estructuras sociales que en la actualidad reemplaza cualidades probatorias de buena salud como la fortaleza física del macho dominante –en una horda de primates-, o signos externos, como el plumaje del pavo real.

Intercomunicación:- Es la capacidad y la necesidad de transmisión recíproca de información, datos, conocimientos, experiencias entre dos o más personas, seres, etc.

Líder:- Posee un comportamiento especial para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo cara a conseguir los objetivos de la organización. Es la influencia arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para lograr los objetivos del grupo. Hablamos de liderazgo para referirnos a la capacidad que posee una persona de ejercer influencia sobre un grupo o de hacer que otros modifiquen su comportamiento.

Comunicación :- Es un campo de estudio dentro de las ciencias sociales que trata de explicar cómo se realizan los intercambios comunicativos y cómo estos intercambios afectan a la sociedad y comunicación, es decir, investiga el conjunto de principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social. La comunicación consiste en la transmisión de información de un sujeto a otro. De hecho, muchos estudiosos de la comunicación toman esta conclusión como una definición de trabajo junto a la sentencia de Lasswell M. “quien dice qué a quién en qué medio y con qué efecto”, como maneras de circunscribir la teoría de la comunicación.

Interacción social:- Es el fenómeno básico mediante el cual se establece la posterior influencia social que recibe todo individuo. Podemos hacer un resumen de las relaciones básicas estudiadas por la Psicología social:

Toma de decisiones:- Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

Asertividad:- Capacidad de las personas para identificar sus deseos y sentimientos y luego expresarlos de manera clara, directa y oportuna, pero esto es posible siempre y cuando se tenga una autoestima elevada, poniendo siempre la mente sobre los sentimientos.

Intercomunicación:- Se refiere a la comunicación recíproca.

Clima laboral:- Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, que repercute en el comportamiento laboral. Es el nexo que regula los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Presenta características relativamente permanentes en el tiempo y se

diferencian de una organización a otra. Su organización depende de factores de liderazgo y prácticas de dirección, con el sistema formal y la estructura de la organización y de las consecuencias de comportamientos de trabajo.

Personalidad:- Es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. La personalidad tiene bases genéticas, pero también la determinan factores ambientales tales como la familia, los amigos, la escuela y el trabajo.

Desarrollo Humano:- Crecimiento o mejora de su aspecto físico, intelectual o moral. Realización de una teoría o idea. Progreso de una comunidad humana.

Comunicación Asertiva:- Muestra que la persona tiene una buena autoestima, se hace respetar y cree en sus derechos. Expresa sus deseos, sentimientos, opiniones y derechos en el momento adecuado, de manera clara y honesta, respetando a la vez los deseos, sentimientos, opiniones y derechos de las otras personas, implica, respeto por uno mismo y al mismo tiempo, respeto por los demás.

Comunicación Agresiva: es la manifestación basada en la ira, supone la defensa de un derecho pero con una inadecuada expresión de los pensamientos y sentimientos, ya que no respeta los derechos de las otras personas.

Comunicación Pasiva:- Se manifiesta en la pasividad en la interacción, es decir la persona permite que se pase por alto un derecho y queda molesta con la situación, sin que haya sido capaz de reclamar lo que le corresponde ni de expresar al otro su fastidio.

Armonía:- Proporción y concordancia perfecta, entre las partes de un todo. Conveniente proporción y correspondencia de unas cosas con otras. Amistada y buena correspondencia.

Cordialidad:- Característica de lo que es amable o afectuoso; franco o sincero.

Cooperativismo:- Es una doctrina socioeconómica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades.

Colectivo:- Perteneciente o relativo a cualquier agrupación de individuos. Que tiene virtud de recoger o reunir.

Comprensión:- Actitud tolerante para encontrar como justificación y asumirlos como naturales los actos o sentimientos de otros.

Confianza:- Es una hipótesis sobre la conducta futura del otro, luego de que uno ha puesto sus sentimientos e ideales en la otra persona para poder apoyarse.

Conflicto:- Es una situación que se da en la interacción e interrelación de los seres humanos y va desde pequeños problemas hasta situaciones más complejas cuya solución requiere de la intervención de especialistas (mediadores).

Consenso:- Es la armonía y acuerdo que existe entre los miembros de una organización a cerca de alguna cuestión. El consenso es un proceso de toma de decisiones en grupo. Es un método por el cual la totalidad de un grupo puede llegar a un acuerdo. Las iniciativas e ideas de los participantes se agrupan y sintetizan en una decisión final que resulta aceptable para todos. Por medio del consenso, no sólo se llega a soluciones mejores, sino que se promueve también el fortalecimiento del sentido de comunidad y confianza”

Convivencia:- Es el estado en el cual un conjunto de personas diversas y diferentes se tratan entre sí, predominando en su relación el reconocimiento, la tolerancia y la imparcialidad, pudiendo así vivir unos con otros de manera pacífica y segura.

Armonioso:- El que trabaja de acuerdo con sus demás compañeros para lograr objetivos comunes.

Destreza:- La capacidad o habilidad para realizar algún trabajo. Es decir aplicar o hacer algo, a través de procedimientos automatizados.

Divergencia:- Es la situación caracterizada por ideas contrarias u opuestas en un grupo de personas que laboran juntas.

Empatía:- Es la capacidad que poseen las personas para ponerse en el lugar del otro y comprenderlo, es decir percibir e interpretar las señales emocionales que emiten las otras personas. Para llegar a esto se requiere que previamente conozcamos y aceptemos nuestras propias emociones, sin reprimirlas.

Equipo:- Comprende a cualquier grupo de personas unidas común objetivo común. En el equipo es fundamental la cohesión y una estrecha colaboración entre sus miembros.

Estrategia:- Es el conjunto de acciones seleccionadas que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Gestión:- Capacidad para generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, las capacidades, la gente y los objetivos de la organización. Es decir es la capacidad de articular los recursos existentes para lograr lo que se desea.

Habilidad:- se considera a la habilidad como una aptitud innata desarrollada. La habilidad es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

Identidad:- Es el sentido que cada persona tiene de su lugar en el mundo y significado que asigna a los demás dentro del contexto más amplio de la vida humana.

Interrelación:- es la manera cómo interactúan las personas para realizar una actividad o un proceso-

Intersubjetividad:- Es el sentido común, los significativos compartidos contruidos por la gente en sus interacciones, y usado como recurso

cotidiano para interpretar el significado de los elementos de la vida cultural y social.

Motivación:- Actos o cosas que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Requiere de voluntad e interés para perseverar en el esfuerzo y alcanzar las metas de la organización.

Programa: Conjunto de estrategias diseñadas anticipadamente para lograr un objetivo concreto, se caracteriza por ser normativo y tener un alto grado de apertura y flexibilidad que hace posible su adaptación a una realidad concreta.

Resquebrajamiento:- Son fisuras o rupturas de las relaciones entre personas causadas por diferencias ideológicas, culturales o de cualquier otra índole.

Teoría:- enunciado científico que busca explicar en base a hipótesis y leyes vigente el funcionamiento o evolución de una parte de la realidad observable.

Tolerancia:- Capacidad de conceder la misma importancia a la forma de ser, de pensar y de vivir de los demás que a nuestra propia manera de ser, de pensar y de vivir.

Servicios:- El investigador se identifica con la definición dada por Stanton, Etzel y Walker: “son actividades identificables é intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades”.

Trabajo:- Actividad física y mental desarrollada por el hombre para transformar su realidad.

Relaciones Humanas:- Son la interacción que dada entre los individuos de una sociedad, la cual posee grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en la propia relación entre cada miembro de la sociedad y esta relación se da gracias a la comunicación.

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE TRABAJO EN EQUIPO

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS, DOCENTES Y PERSONAL DE SERVICIO.

“GESTIÓN DE UN PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARAS OPTIMIZAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y DE SERVICIO DE LA I.E.P. N° 0032 DEL DISTRITO DE MNORALES-PROVINCIA Y REGION SAN MARTÍN-2009”

CUADRO N° 01

FELICITACIÓN Y RECONOCIMIENTO POR ACCIONES POSITIVAS

Item: ¿Recibes palabras de felicitación y reconocimiento por alguna acción positiva tuya?								
RESPUESTAS	DIRECTIVOS		DOCENTES		DE SERVICIOS		T O T A L	
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%
SI	-	-	5	15.2	1	3.0	6	18.2
NO	1	3.0	15	45.5	4	12.1	20	60.6
A VECES	1	3.0	5	15.2	1	3.0	7	21.2
T O T A L	2	6.0%	25	75.9%	6	18.1	33	100%

Fuente: Encuesta a directivos, docentes y de servicios. Nivel de Gestión de Investigación. Febrero-2009-MEZA R. C.

: IMPORTANCIA DE LA FELICITACIÓN Y RECONOCIMIENTO.

Observamos el Cuadro N° 01, Item: ¿Recibes palabras de felicitación y reconocimiento por alguna acción positiva tuya?, vemos que el Director, opina SI (3.0%), Subdirector(a) opina A VECES (3.0%); los docentes: 5 (15.2%) opinan SI, 15 (45.5%) opinan NO, 5 (15.2%) opinan A VECES; de servicios: 1 (3.0%) opina SI, 4 (12.1%) opinan NO y 1 (3.0%) opina A VECES; en total: 20 (60.6%) opinan NO, 6 (18.2%) opinan SI y 7 (21.2%) opinan A VECES, lo que demuestra que es muy escaso el reconocimiento por alguna acción buena realizada por el personal que trabaja en la I.E.

CUADRO N° 02

EL SUBDIRECTOR(A) Y LAS NUEVAS IDEAS Y SUGERENCIAS

Item: ¿La Subdirectora acepta las nuevas ideas y sugerencias?								
RESPUESTAS	DIRECTIVOS		DOCENTES		DE SERVICIOS		T O T A L	
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%
SI	2	6.0	3	9.1	2	6.0	7	21.2
NO	-	-	10	30.4	3	9.1	13	39.4
A VECES	-	-	12	36.4	1	3.0	13	39.4
T O T A L	2	6.0%	25	75.9%	6	18.1%	33	100%

Fuente: Encuesta a directivos, docentes y de servicios. Nivel de Gestión de Investigación.
Febrero-2009-MEZA R. C.

IDEAS Y SUGERENCIAS NUEVAS QUE LA SUBDIRECTORA ACEPTA.

Observamos el Cuadro N° 02, Item: ¿El (la) Subdirector (a) acepta las nuevas y sugerencias?, vemos que: los directivos, 2 (6.0%) responden SI, los docentes: 3 (9.1%) opinan SI, 10 (30.4%) opinan NO, y 12 (36.4% opinan A VECES; de Servicios: 2 (6.0%) opinan SI, 3 (9.1%) opinan NO y 1 (3.0%) opina A VECES, en total el personal responde: 7 (21.2%) opinan SI, 13 (39.4%) opinan NO Y 13 (39.4%) opinan A VECES, lo que demuestra el Subdirector (a) no acepta las nuevas ideas y *sugerencias*.

CUADRO N° 03

EL DIRECTOR ACEPTA O NO LAS NUEVAS IDEAS Y SUGERENCIAS

Item: ¿El Director es abierto a las nuevas ideas y sugerencias?								
RESPUESTAS	DIRECTIVOS		DOCENTES		DE SERVICIOS		T O T A L	
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%
SI	2	6.0	3	9.1	1	3.0	6	18.2
NO	-	-	18	54.6	4	12.1	22	66.7
A VECES	-	-	4	12.2	1	3.0	5	15.1
T O T A L	2	6.0	25	75.9	6	18.1	33	100%

Fuente: Encuesta a directivos, docentes y de servicios. Nivel de Gestión de Investigación. Febrero-2009-MEZA R. C.

EL DIRECTOR Y LAS NUEVAS IDEAS Y SUGERENCIAS.

Observamos el Cuadro N° 03, Item: ¿El Director es abierto a las nuevas ideas o sugerencias?: Los directivos: 2 (6.0%) opinan que SI; los docentes: 3 (9.1%) opinan SI, 18 (54.6%) opinan NO y 4 (12.1%) responden A VECES; de Servicios: 1 (3.0%) opina SI, 4 (12.1%) opinan No y 1 (3.0%) opina A VECES; en total el personal responde: 6 (18.2) opinan SI, 22 (66.7% opinan No y 5 (15.1% opinan A VECES; esto demuestra que el Director no acepta las nuevas ideas y sugerencias de su personal.

CUADRO N° 04

LA INFORMACIÓN DEL DIRECTOR A SUS TRABAJADORES

Item: ¿El Director de la I.E. mantiene bien informados a sus trabajadores?								
RESPUESTAS	DIRECTIVOS		DOCENTES		DE SERVICIOS		T O T A L	
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%
SI	2	6.0	5	15.2	-	-	7	21.2
NO	-	-	17	51.6	5	15.1	22	66.6
A VECES	-	-	3	9.1	1	3.0	4	12.2
T O T A L	2	6.0%	25	75.9%	6	18.1%	33	100%

Fuente: Encuesta a directivos, docentes y de servicios. Nivel de Gestión de Investigación.
Febrero-2009-MEZA R. C.

: INFORMACIÓN DEL DIRECTOR A SUS TRABAJADORES.

Observamos el Cuadro N° 04, Item: ¿El Director de la I.E. mantienen bien informados a sus trabajadores?, vemos que: los directivos, 2 (6.0%) opinan SI; los docentes: 5 (15.2% opinan SI, 17 (51.6%) opinan NO y 3 (9.1%) opinan A VECES; de Servicios, 3 (15.1%) opinan NO y 1 (3.0%) opina A VECES; en total el personal opina: 7 (21.2%) opina SI, 22 (66.6%) opinan NO y 4 (12.2%) opinan A VECES. Lo cual demuestra que el Director no informa regularmente sus actividades a sus trabajadores.

CUADRO N° 05

EL MONITOREO DEL DIRECTOR AL TRABAJO EN LA I.E.

Item: ¿Monitorea el Director tu respectivo trabajo?								
RESPUESTAS	DIRECTIVOS		DOCENTES		DE SERVICIOS		T O T A L	
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%
SI	1	3.0	8	24.3	1	3.0	10	30.3
NO	-	-	13	39.4	2	6.0	15	45.5
A VECES	1	3.0	4	12.2	3	9.1	8	24.2
T O T A L	2	6.0%	25	75.9%	6	18.1%	33	100%

Fuente: Encuesta a directivos, docentes y de servicios. Nivel de Gestión de Investigación.
Febrero-2009-MEZA R. C.

Observamos el Cuadro N° 05, Item: ¿Monitorea el Director tu respectivo trabajo?, los resultados son: los directivos: 1 (3.0%) opina SI, 1 (3.0%) opina No; los docentes: 8 (24.3%) opinan SI, 13 (39.4%) opinan NO y 4 (12.2%) opinan A VECES; lo de servicios: 1(3.0%) opina SI, 2 (6.0%) opina NO y 3 (9.1%) OPINAN a veces; el total del persona opina: 10 (30.3%) SI, 15 (45.5%) NO y 8 (24.2%) A VECES. Demuestra claramente que el Director no monitorea el respectivo trabajo de su personal.

CUADRO N° 06

GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL DIRECTOR

Item: ¿Conoces las acciones de gestión y administración que ejecuta el director de tu I.E?								
RESPUESTAS	DIRECTIVOS		DOCENTES		DE SERVICIOS		T O T A L	
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%
SI	1	3.0	4	12.2	-	-	5	15.2
NO	-	-	15	45.5	5	15.1	20	60.6
A VECES	1	3.0	6	18.2	1	3.0	8	24.3
T O T A L	2	6.0%	25	75.9%	6	18.1%	33	100%

Fuente: Encuesta a directivos, docentes y de servicios. Nivel de Gestión de Investigación.
Febrero-2009-MEZA R. C.

Observamos el cuadro N° 06, Item: ¿Conoces las acciones de gestión y administración que realiza el Director de tu I.E.? los resultados son: los directivos opinan: 1 (3.0%) SI, 1 (3.0%) A VECES; los docentes: 4 (12.2%) opinan SI, 15 (45.5%) opinan NO y 6 (18.2%) opinan A VECES; los de servicios: 5 (15.1%) opinan NO, 1 (3.0%) opina A VECES; en total el personal opina: 5 (15.2%) que SI, 20 (60.6%) que NO y 8 (24.2%) A VECES. Lo cual demuestra que los trabajadores no conocen las acciones de gestión y administración que realiza el Director.

CUADRO N° 07

ACTITUDES DE LÍDER QUE MUESTRA EL DIRECTOR

Item: ¿El director de tu I.E. demuestra aptitudes de Líder?								
RESPUESTAS	DIRECTIVOS		DOCENTES		DE SERVICIOS		T O T A L	
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%
SI	2	2	3	9.2	1	3.0	6	18.2
NO	-	-	18	54.6	2	6.0	20	60.6
A VECES	-	-	4	12.1	3	9.1	7	21.2
T O T A L	2	6.0%	25	75.9%	6	18.1%	33	100%

Fuente: Encuesta a directivos, docentes y de servicios. Nivel de Gestión de Investigación.

Febrero-2009-MEZA R. C.

Observamos el Cuadro N° 07, Item: ¿El director de tu I.E. demuestra aptitudes de líder?, los resultados son: los directivos responde 2 (6.0%) que SI; los docentes: 3 (9.2%) opinan SI, 18 (54.6%) opinan NO y 3 (9.1%) opinan A VECES; los de servicios: 1 (3.0%) que SI, 2 (6.0%) que NO y 3 (9.1%) que A VECES; en total el personal responde: 6 (18.2%) que SI, 20 (60.6%) que NO y 7 (21.2%) que A VECES; lo cual demuestra que el Director pocas veces demuestra aptitudes de Líder.

CUADRO N° 08

CONFIANZA ENTRE EL DIRECTOR Y TODO SU PERSONAL

Item: ¿Existe una clara confianza entre Director, subdirector(a), docentes y demás trabajadores de la I.E.?								
RESPUESTAS	DIRECTIVOS		DOCENTES		DE SERVICIOS		T O T A L	
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%
SI	-	-	2	6.1	1	3.0	3	9.1
NO	1	3.0	20	60.7	4	12.1	25	75.7
A VECES	1	3.0	3	9.1	1	3.0	5	15.2
T O T A L	2	6.0%	25	75.9%	6	18.1	33	100%

Fuente: Encuesta a directivos, docentes y de servicios. Nivel de Gestión de Investigación.

Febrero-2009-MEZA R. C.

Observamos el cuadro N° 08, Item: ¿Existe una clara confianza entre el Director, Subdirector (a), docentes y demás trabajadores de la I.E.?, los resultados son: los directivos: 1(3.0%) opina No, 1 (3.0%) opina A VECES; los docentes: 2 (6.1%) opina SI, 20 (60.7%) opina NO y 3 (9.1%) Opina A VECES; los de servicios: 1 (3.0%) opina SI, 4 (12.1%) opina NO y 1 (3.0%) opina A VECES; en total el personal opina: 3 (9.1%) que SI, 25 (/5.7%) que NO y 5 (15.2%) que A VECES; lo cual demuestra que no existe una clara confianza entre el Director y los demás trabajadores.

CUADRO N° 09

RELACIONES ENTRE TRABAJADORES DE LA I.E.

Item: ¿Las relaciones entre los trabajadores de tu I.E. son de compañerismo y cordialidad?								
RESPUESTAS	DIRECTIVOS		DOCENTES		DE SERVICIOS		T O T A L	
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%
SI	-	-	6	18.2	-	-	6	18.2
NO	2	6.0	11	33.4	5	15.1	18	54.5
A VECES	-	-	8	24.3	1	3.0	9	27.3
T O T A L	2	6.0%	25	75.9%	6	18.1	33	100%

Fuente: Encuesta a directivos, docentes y de servicios. Nivel de Gestión de Investigación.
Febrero-2009-MEZA R. C.

Observamos el Cuadro N° 09, Item: ¿Las relaciones entre los trabajadores de tu I.E. son de compañerismo y cordialidad? Los resultados son: los directivos: 2 (6.0%) opina que NO; los docentes: 6 (18.2%) opinan SI, 11 (33.4%) opinan NO y 8 (24.3%) opinan A VECES; los de servicios: 5 (15.1%) que NO 1 (3.0%) que A VECES; en total el personal opina: 6 (18.2%) que SI, 18 (54.5%) que NO y 9 (27.3%) que A VECES; lo cual demuestra que las relaciones entre los trabajadores no son buenas.

CUADRO N° 10

RESPETO Y COORDINACIÓN CON LOS TRABAJADORES DE LA I.E.

Item: ¿En tu I.E. son tratados con respeto y coordinación todos los trabajadores?								
RESPUESTAS	DIRECTIVOS		DOCENTES		DE SERVICIOS		T O T A L	
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%
SI	2	6.0	4	12.2	1	3.0	7	21.2
NO	-	-	16	48.5	3	9.1	19	57.6
A VECES	-	-	5	15.2	2	6.0	7	21.2
T O T A L	2	6.0%	25	75.9%	6	18.1%	33	100%

Fuente: Encuesta a directivos, docentes y de servicios. Nivel de Gestión de Investigación.
Febrero-2009-MEZA R. C.

Observamos el Cuadro N° 10, Item: ¿En tu I.E. son tratados con respeto y coordinación todos los trabajadores? Los resultados son: los directivos: 2 (6.0%) opinan que SI; los docentes: 4 (12.2%) opinan SI, 16 (48.5%) opinan NO y 5 (15.2%) que A VECES; los de servicios: 1 (3.0%) opina SI, 3 (9.1%) que No y 2 86.0%) que A VECES; en total el personal : 7 (21.2%) opina que SI, 19 (57.6%) que NO y 7(21.2%) que A VECES, lo cual demuestra que no hay un trato con respeto y coordinación a los trabajadores.

CUADRO N°11

CLIMA LABORAL DE COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN

Item: ¿Trabajas dentro de un clima laboral de cooperación y coordinación?								
RESPUESTAS	DIRECTIVOS		DOCENTES		DE SERVICIOS		T O T A L	
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%
SI	-	-	3	9.1	1	3.0	4	12.1
NO	-	-	18	54.6	5	15.1	23	69.7
A VECES	2	6.0	4	12.2	-	-	6	18.2
T O T A L	2	6.0	25	75.9	6	18.1	33	100%

Fuente: Encuesta a directivos, docentes y de servicios. Nivel de Gestión de Investigación.

Febrero-2009-MEZA R. C.

Observamos el Cuadro N° 11, Item: ¿Trabajas dentro de un clima laboral de cooperación y coordinación? Los resultados son: los directivos: 2 (6.0%) opinan A VECES; los docentes: 3 (9.1%) opinan SI, 18 (54.6%) opinan NO y 4 (12.2%) opinan A VECES; los de servicios: 1 (3.0%) opina que SI, 5 (15.1%) opinan que NO; en total el personal responde: 4 (12.1%) que SI, 23 (69.7%) que NO y 6 (18.2%) que A VECES.

CUADRO N° 12

CUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS TOMADOS EN ASAMBLEA

Item: ¿Los acuerdos tomados en Asamblea se cumplen tal como son aprobados?								
RESPUESTAS	DIRECTIVOS		DOCENTES		DE SERVICIOS		T O T A L	
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%
SI	1	3.0	3	9.1	2	6.0	6	18.1
NO	-	-	17	51.6	1	3.0	18	54.6
A VECES	1	3.0	5	15.2	3	9.1	9	27.3
T O T A L	2	6.0%	25	75.9%	6	18.1	33	100%

Fuente: Encuesta a directivos, docentes y de servicios. Nivel de Gestión de Investigación.
Febrero-2009-MEZA R. C.

Observamos el Cuadro N° 12, Item: ¿Los acuerdos tomados en Asamblea se cumplen tal como son aprobados? Los resultados son: los directivos: 1 (3.0%) que SI, 1 (3.0%) que A VECES; los docentes: 3 (9.1% opina SI, 17 (51.6%) opina NO, 5 (15.2%) opina que A VECES; los de servicios. 2 (6.0% que SI, 1 (3.0%) que NO y 3 (9.1%) que A VECES; en total el personal responde: 6 (18.1%) que SI, 18 (54.6%) que NO Y 9 (27.3%) que A VECES; lo cual demuestra una clara falta de seriedad y respeto a los acuerdos de asambleas.

CUADRO N° 13

ACTIVIDADES QUE REALIZA EL CONEI DE LA I.E.

Item: ¿Conoces sobre las actividades que realiza el CONEI de tu I.E.?								
RESPUESTAS	DIRECTIVOS		DOCENTES		DE SERVICIOS		T O T A L	
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%
SI	2	6.0	5	15.2	1	3.0	8	24.2
NO	-	-	15	45.5	4	12.1	19	57.6
A VECES	-	-	5	15.2	1	3.0	6	18.2
T O T A L	2	6.0%	25	75.9%	6	18.1	33	100%

Fuente: Encuesta a directivos, docentes y de servicios. Nivel de Gestión de Investigación.
Febrero-2009-MEZA R. C.

Observamos el Cuadro N° 13, Item: ¿Conoces sobre las actividades que realiza el CONEI de tu I.E.? Los resultados son: los directivos: 2 (6.0%) opinan SI; los docentes: 5 (15.2%) opinan que SI, 15 (45.5%) que NO y 5 (15.2%) opinan A VECES; los de servicios: 1(3.0%) opina SI, 4 (12.1%) opina NO Y 1 (3.0%) opina A VECES; en total el personal opina: 8 (24.2%) que SI, 19 (57.6%) que NO y 6 (18.2%) que A VECES. Lo que demuestra un desconocimiento de las actividades del CONEI.

CUADRO N° 14

RESPETO A LAS IDEAS Y OPINIONES DE LOS TRABAJADORES

Item: ¿En tu I.E. se respetan las ideas y opiniones?								
RESPUESTAS	DIRECTIVOS		DOCENTES		DE SERVICIOS		T O T A L	
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%
SI	1	3.0	9	27.3	-	-	10	30.3
NO	-	-	12	36.4	4	12.1	16	48.5
A VECES	1	3.0	4	12.2	2	6.0	7	21.2
T O T A L	2	6.0%	25	75.9%	6	18.1%	33	100%

Fuente: Encuesta a directivos, docentes y de servicios. Nivel de Gestión de Investigación.
Febrero-2009-MEZA R. C.

Observamos el Cuadro N° 14, Item: ¿En tu I.E. se respetan las ideas y opiniones? Los resultados son: los directivos: 1 (3.0%) opina SI, 1 (3.0%) opina A VECES; los docentes: 9 (27.3%) que SI, 12 (36.4%) que NO y 4 (12.2%) A VECES; los de servicios: 4 (12.1%) que NO, 2 (6.0%) opinan A VECES; en total el personal responde: 10 (30.3%) que SI, 16 (48.5%) que NO Y 7 (21.2%) que A VECES; lo cual demuestra el poco respeto a las opiniones e ideas de los trabajadores.

CUADRO N° 15
EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA I.E.

Item: ¿En tu I.E. las actividades se ejecutan con precisión y coordinación?								
RESPUESTAS	DIRECTIVOS		DOCENTES		DE SERVICIOS		T O T A L	
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%
SI	1	3.0	4	12.1	-	-	5	15.2
NO	-	-	16	48.6	5	15.1	21	63.6
A VECES	1	3.0	5	15.2	1	3.0	7	21.2
T O T A L	2	6.0%	25	75.9%	6	18.1%	33	100%

Fuente: Encuesta a directivos, docentes y de servicios. Nivel de Gestión de Investigación.
 Febrero-2009-MEZA R. C.

Observamos el Cuadro N° 15, Item: ¿En tu I.E. las actividades se ejecutan con precisión y coordinación? Los resultados son: los directivos: 1 (3.0%) opina que SI, 1 (3.0%) opina que A VECES; los docentes: 4 (12.1%) opinan SI, 16 (48.6%) opina NO Y 5 (15.2%) opinan A VECES; los de servicios: 5 (15.1%) opinan que NO, 1 (3.0%) OPINA a veces; en total el personal responde: 5 (15.2%) opina SI, 21 (63.6%) opina NO y 7(21.2%) opinan que A VECES; lo cual demuestra las poca precisión y coordinación en las actividades.

CUADRO N° 16

CONSOLIDADO DE RESPUESTAS (RESUMEN)

Resultados del Total de respuestas probables.								
RESPUESTAS	DIRECTIVOS		DOCENTES		DE SERVICIOS		T O T A L	
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%
SI	17	3.5	67	13.5	12	2.4	96	19.4
NO	4	0.8	231	46.7	56	11.3	291	58.8
A VECES	9	1.8	77	15.6	22	4.4	108	21.8
T O T A L	30	6.1%	375	75.8%	90	18.1%	495	100%

Fuente: Encuesta a directivos, docentes y de servicios. Nivel de Gestión de Investigación.
Febrero-2009-MEZA R. C.

Observando el Cuadro N° 16, vemos que contiene la sumatoria de todas las respuestas de los cuadros anteriores, según el número de personal encuestado y el número de preguntas hemos cuantificado un total de 495 respuestas, total conformado por la cantidad de respuestas de cada una de las alternativas (SI, NO, A VECES), obteniendo los resultados siguientes:

- SI: 96 respuestas (19.4%)
- NO: 291 respuestas (58.8%)
- A VECES: 108 respuestas (21.8%)

Vemos pues que según el análisis e interpretación de cada uno de los cuadros, las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la I.E. N° 0032 son deficientes, lo que corroboramos en el cuadro resumen (Cuadro N° 16) esto nos permite plantear determinadas estrategias para mejorar y superar el estado actual: **deficiente** de dichas relaciones interpersonales. En estos cuadros de respuestas están incluidas las del director y subdirectora, quienes en forma honesta aceptan tener muchas deficiencias en su gestión y administración.

ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA I.E. N° 0032 – Distrito de Morales

Sin embargo se le realizó una entrevista al Director de la I.E. cuyos resultados fueron los siguientes:

1. ¿Qué le parecen las relaciones interpersonales entre los trabajadores de su Institución?

- Bueno, me parecen que no están tan bien que digamos, pues siempre hay opositores.

2. ¿Comprende la situación de seres humanos de sus trabajadores?

Cuando ellos me confían su problema les comprendo, pero casi no me lo dicen.

3. ¿Programa actividades de integración y confraternidad entre todo su personal que trabaja en la Institución?

En algunas ocasiones hemos programado almuerzo de Camaradería y eventos deportivos

4. ¿Acepta críticas de su personal sobre su labor?

Cuando son buenas, es decir cuando son críticas constructivas sí.

5. ¿Informa constantemente de los logros de su labor al personal docente y de servicios?

Mi informe lo realizo bimestralmente, no tengo por qué informarles todos los días.

6. ¿Trabaja coordinadamente con el CONEI?

A veces, porque mayormente mientras se reúnen se pierde tiempo, y peor si se oponen ya no se hace nada.

7. ¿Organiza Ud. las respectivas comisiones de Trabajo?

Sí, pero muchas veces no cumplen con su responsabilidad.

8. ¿Su trato a los trabajadores de su Institución es cordial y amable?

Sí, siempre trato a todos por igual.

9. ¿Cómo líder de la Institución, motiva al personal, para mejorar su trabajo?

A veces les trato de alentar y darles ánimo para cumplir con su trabajo.

10. ¿Delega funciones a los docentes de su Institución Educativa?

No, a ninguno para eso está la Sub directora, con ella coordino las actividades cuando me tengo que ausentar de la Institución.

11. ¿Busca el consenso para tomar decisiones importantes para la I.E.?

La verdad es que no, porque ellos más se oponen y critican y no contribuyen en nada.

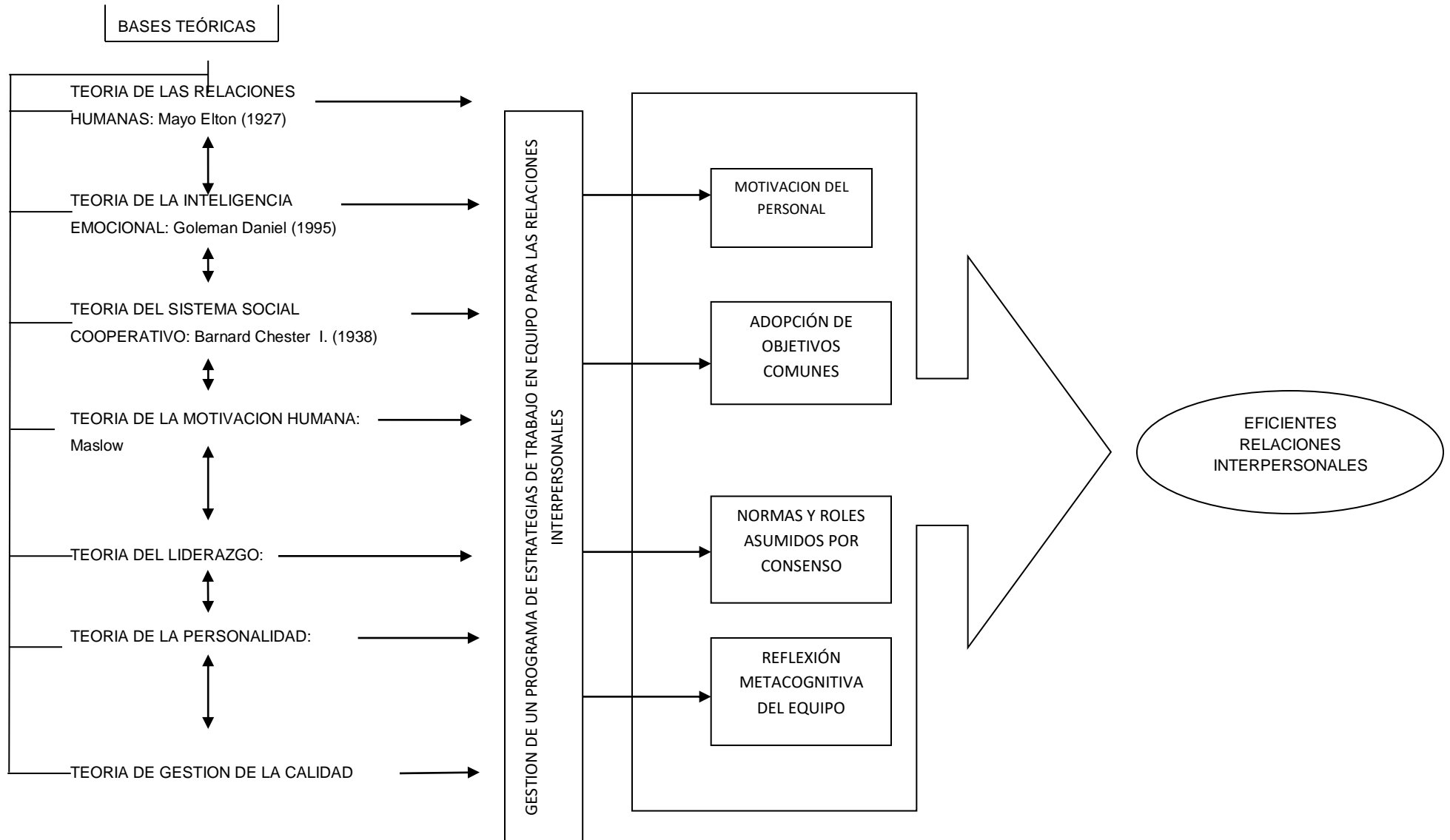
12. ¿Trata Ud. de crear condiciones de confianza entre el personal de su Institución?

Siempre trato de conversar con ellos y brindarles confianza, pero parece que ellos no lo entienden así.

Vistas las respuestas de la entrevista aplicada al director de la I.E. P. N° 0032 del distrito de Morales, provincia y región San Martín, se ve que viene conduciendo la Institución de manera inadecuada, con ideas de desconfianza lo cual para los tiempos actuales ya no es positivo, además deja de lado las ventajas del recurso humano para el progreso Institucional. Según Maslow, la Institución estaría soportando el problema de las Necesidades Humanas, descritas en la Pirámide.

3.2. MODELO DE LA PROPUESTA

MODELO TEÓRICO DEL PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA LA OPTIMIZACION DE LAS RELACIONES PERSONALES



3.3 PROPUESTA

3.3.1 DENOMINACIÓN

“Gestión de un Programa de Estrategias de Trabajo en Equipo para la Optimización de las Relaciones Interpersonales”

3.3.2 DESCRIPCIÓN

Este Programa de Estrategias de trabajo en Equipo implica una serie de actividades y acciones tendientes a establecer relaciones satisfactorias entre los integrantes del equipo de trabajo, dividir equitativamente el trabajo, generar un clima de trabajo agradable, sacar provecho a las diferencias ideológicas incentivando propuestas y soluciones creativas, fortalecer las habilidades sociales y fortalecer la confianza y tolerancia entre los integrantes del equipo.

El Programa de Estrategias de Trabajo en Equipo, sustentado en esta investigación, pretende desarrollar intercambios constructivos entre los docentes para la consecución de objetivos comunes y así mejorar las deficientes relaciones interpersonales que han convertido a la institución educativa en una organización deshumanizada, sin rumbo y sin cohesión, donde prima el trabajo aislado, es decir el individualismo.

3.3.3 FUNDAMENTACIÓN

El programa de Estrategias de Trabajo en Equipo está fundamentado en las teorías siguientes: Teoría de las Relaciones Humanas, Teoría de la Inteligencia Emocional, Teoría del Sistema Social Cooperativo, Teoría de la Motivación Humana, Teoría del Liderazgo, Teoría de la Personalidad.

La Institución Educativa es una organización social condicionada por las relaciones entre sus trabajadores. La teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo enfatiza en: “La necesidad de humanizar y democratizar la administración; la influencia del grupo en el comportamiento de las personas, el

aspecto psicológico del trabajador (motivación) y la existencia de grupos y relaciones informales dentro de la organización formal.

Las relaciones interpersonales entre los docentes de la Institución Educativa deben estar basadas en la práctica de cualidades emocionales como el buen trato, la empatía, autoestima estable, el respeto y la capacidad de manejar la ira y el enfado. La teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman considera que: “La empatía es la capacidad de percibir el mundo interior emocional y vivencial de otras personas y la competencia Social es el desenvolvimiento social y convivencia externa con los demás”.

Por tal razón, es necesario desarrollar en forma simultánea la Empatía y la Competencia Social en la Institución Educativa N° 0032 del distrito de Morales-San Martín, la cual permitirá enriquecer de manera considerable la vida de las personas, ya que por un lado reciben las señales emocionales de los otros y al mismo tiempo elegirán la forma; el momento y el ambiente propicio en el cual comunicarán sus interpretaciones emocionales sin atentar contra la integridad y la dignidad de los demás.

La Institución Educativa N° 0032 del distrito de Morales-San Martín es un sistema social cooperativo, en donde interactúan todos los agentes educativos de manera consciente buscando el logro de objetivos comunes. La teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard pone énfasis en que: “Los individuos de una organización deben ser motivados de la mejor manera para inducirlos a la cooperación y ellos participarán siempre en cuando entiendan que sus propios intereses son compatibles y consistentes con los propósitos de la organización y sobre todo creen que pueden cumplir con las tareas”.

Las normas y roles asumidos por consenso en el interior de una organización se convierten en la fuerza motriz que impulsará el desarrollo de las acciones encaminadas al logro de objetivos compartidos y la mejora de las relaciones interpersonales entre trabajadores.

Otro de los soportes fundamentales de esta propuesta es la Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow que sostiene: “El hombre, sus motivaciones y necesidades es lo más importante en una Institución Educativa y la tarea del director es crear un ambiente propicio para el óptimo desempeño de los Recursos Humanos y buscar la satisfacción de las necesidades de éstos para lograr su bienestar”. Es importante identificar el tipo de necesidad que tiene cada uno de los docentes para tratar de solucionarlos, teniendo en cuenta la Pirámide jerárquica de las motivaciones que aporta dicho autor.

En la Institución Educativa N° 0032 del distrito de Morales-San Martín, no existe una persona que fije el rumbo y oriente a la institución, pues esta es tarea de un líder, que según Bill Gates: “El clima existente en la institución influye en la eficacia de la conducción, estructura organizacional; falta de definición de las líneas de autoridad puede ocasionar problemas de relaciones personales. Las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, la necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejas y amplias. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder”.

Estas teorías se han puesto de relieve en cada uno de los talleres desarrollados posteriormente.

En el “Taller de Motivación del Recurso Humanos para el Trabajo en Equipo” se ha tomado en cuenta los postulados de la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, la Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow y la Teoría del sistema Social Cooperativo de Chester Barnard.

En el “Taller de Empatía para la Tolerancia” se ha tenido en cuenta la Teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman, la misma que considera vital el hecho de ponerse en el lugar del otro para poder comprenderlo y tolerarlo, lo que contribuye a establecer relaciones interpersonales eficientes en un equipo de trabajo.

En el “Taller de Comunicación para las Relaciones Interpersonales” se ha puesto de manifiesto los postulados de la Teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman, que considera sumamente importante la comunicación en las interrelaciones personales.

En el “Taller de Compromisos comunes” ha influido preponderantemente la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Sistema social cooperativo de Chester Barnard.

En el “Taller de Normas de convivencia Consensuadas”, ha contribuido fundamentalmente la Teoría del Sistema Social cooperativo y la Teoría de la Inteligencia Emocional.

En el “Taller de Roles de Trabajo” ha influido sobre manera la Teoría del sistema Social cooperativo de Barnard.

En el “Taller de Reflexión Metacognitiva del Equipo” ha influido considerablemente la Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow y la Teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman.

3.3.4 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.

El Programa de Estrategias de Trabajo en Equipo permitirá al personal directivo, docente y de servicio sentirse motivado para desarrollar en forma óptima su labor, ya que compatibiliza sus propios intereses, necesidades y aspiraciones con los propósitos de la Institución Educativa, mediante la adopción de objetivos comunes, tomando siempre como base la Misión y Visión de la I.E. N° 0032.

Esto permite la interacción cooperativa de ideas, fuerzas, deseos y pensamientos para cumplir con las normas y roles asumidos conscientemente y por consenso para el logro de metas y objetivos propuestos, siempre mediante la motivación de un líder.

Este proceso facilitará una permanente reflexión metacognitiva del equipo de trabajo para ir introduciendo los correctivos necesarios a fin de asegurar las

buenas relaciones interpersonales que conlleven a la optimización de la convivencia institucional y la consecución de los fines organizacionales s previstos.

3.3.5 OBJETIVOS.

A.- General:

Lograr que el personal directivo, docente y de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 0032 del distrito de Morales-San Martín, optimicen sus relaciones interpersonales mediante estrategias de trabajo en equipo.

B.- Específicos:

- Motivar a los directivos, docentes y de servicios para trabajar en equipo.
- Elaborar y adoptar objetivos institucionales comunes.
- Elaborar y asumir normas y roles consensuados que busquen el logro de objetivos compartidos.
- Monitorear constantemente el nivel de las Relaciones Interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo.
- Realizar la reflexión metacognitiva del equipo en forma permanente.

3.3.6 CONTENIDOS TEMÁTICOS

- Importancias de la comunicación y sus estilos.
- La Interacción personal
- Presencia de un Líder
- El Trabajo en Equipo
- La motivación humana
- El recurso humano en la organización
- Interacción Cooperativa
- Empatía
- Tolerancia
- Confianza
- Interdependencia positiva
- Manejo de habilidades interpersonales

- Toma de decisiones
- Comprensión intersubjetiva
- Competencia social.

3.3.7 METODOLOGÍA

El Programa de Estrategias de Trabajo en Equipo, acá propuesto se desarrollará siguiendo el presente proceso metodológico y de acuerdo al siguiente cronograma:

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE TALLERES									
TALLERES	MARZO				ABRIL			DURACIÓN	RESPONSABLE
	1 o	2 o	3 o	4 o	1 o	2 o	3 o		
1. Taller de motivación del recurso humano para el trabajo en equipo	X							6 horas	Investigadora
2. Taller de comunicación para las relaciones interpersonales.	X							6 horas	Investigadora
3. Taller de Liderazgo para la conducción de una institución		X						5 horas	Investigadora
4. Taller de Empatía para la tolerancia.		X						5 horas	Investigadora
5. Taller de compromisos comunes			X					5 horas	Investigadora
6. Taller de normas de convivencia consensuadas				X				7 horas	Investigadora
7. Taller de roles de trabajo					X			8 horas	Investigadora
8. Taller de reflexión metacognitiva del equipo						X	X	6 horas	Investigadora

3.3.7.1 ESTRATEGIA 1: “MOTIVACIÓN DEL PERSONAL”: Se desarrollará los siguientes talleres:

1° TALLER DE MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO:

Definición de Motivación Humana.- Es la regulación interna, energética (liberación de energía almacenada) y directiva de la conducta que puede ser incentivada por el deseo de perfección y nivel de aspiración y superación.

Definición de trabajo en Equipo.- Es una división equitativa del trabajo en donde se dan intercambios constructivos entre los participantes apuntando al logro de objetivos comunes.

Definición de Interdependencia Positiva.- Se refiere a la responsabilidad compartida que tienen los integrantes del equipo para realizar una tarea, donde se necesitan unos a otros.

Definición de Necesidad de dirección.- Es la condición o necesaria que tienen los grupos de trabajo de la presencia de alguien que le de rumbo o dirección a las actividades motivando y estimulando con el ejemplo de trabajo, dirija para alcanzar los objetivos comunes.

Objetivo.- Al terminar el taller, los directivos, docentes y de servicios estarán motivados intrínsecamente para iniciar el proceso de perfeccionamiento y superación de deficiencias mediante el trabajo en equipo.

Metodología.- Se aplicará la siguiente.

- Dinámica de animación: “La Casa Ideal”
- Lectura y reflexión sobre el trabajo en equipo “¿Sabes lo que significa ser gansos? Mediante la técnica de Brainstorming.
- Socialización de aprendizajes, relacionados con situaciones de la vida diaria.
- Ejercicios de aplicación, trabajando sobre las ventajas y desventajas de trabajar en equipo, sustentando sus ideas.

- Compromiso personal para coadyuvar a la integración de su equipo de trabajo escolar.

Uso de medios y materiales:- Se usarán los siguientes materiales:

DINÁMICA: “LA CASA IDEAL”

. OBJETIVO:-Examinar nuestras actitudes grupales y experimentar la necesidad de que todos cedan para el trabajo en pro del bien común.

. MATERIAL:-Papel A4 blanco y bolígrafo

- Papelote, lápices y goma

. TIEMPO: 45 minutos aproximadamente.

. DESARROLLO:

Primer Paso:- Trabajo personal, el investigador explica a los participantes: “Voy a repartir un papel blanco en el que deberán hacer el dibujo de una vivienda. Imagínate que tienes la oportunidad de escoger la casa en la que te gustaría vivir, sin ninguna limitación ni económica, ni de paisaje, ni clima, etc.

Piensa cómo te gustaría que fuese esa casa y dibújala con el mayor número de detalles que puedas. No olvides incluir, además de todo lo que quieras, detalles tales como: Tipo de vivienda, casa de vecinos, rascacielos, chalet, caserío entre montes, en un llano, al lado de la playa, cerca o lejos de la ciudad....¿Aislada? ¿En pueblo pequeño? ¿En capital?....Para esta tarea tienes 10 minutos. No te preocupes si no eres demasiado buen dibujante”.

Segundo Paso.- Pequeño grupo. Una vez pasados los 10 minutos se hace la puesta en común en pequeño grupo. Cada uno enseña su dibujo y explica lo que ha querido poner y porque. Este segundo paso debe ser breve, alrededor de 8 ó 9 minutos.

Tercer Paso:- Pequeño grupo. Una vez que han explicado sus preferencias personales en el segundo caso, se les pide hacer una casa del grupo: “Cada uno ha hecho su casa ideal y ha visto la de sus compañeros de grupo.

La tarea que les toca ahora es un poco más difícil. Deben dibujar LA CASA IDEAL DEL GRUPO en ese papel grande que se les ha repartido. Debe de tener los mismos detalles de tipo de casa (rascacielos, casa vecinal, chalet, etc.) y de lugar (playa, monte, sierra, etc.) que la anterior, pero debe ser de grupo; una casa en la que todos los miembros del grupo se sientan a gusto.

Van a realizar la casa de una manera un poco especial:

- No podéis hablar durante la realización del dibujo, el silencio es importante.
- Solamente un miembro del grupo puede trabajar a la vez en su realización; no debe trazar más que una línea y luego pasar el lápiz a otro miembro del grupo.
- Cuando estén en posesión del lápiz, sólo entonces podrán borrar lo que no les guste de lo que ya está dibujado y después escribir la línea que les corresponda.
- Todos deben de participar antes de comenzar la siguiente vuelta.

Para realizar esa casa disponéis de unos 18 minutos.

Cuarto Paso:- Puesta en común.

1.- Cada grupo expone su casa en la pared.

2. Se comenta el trabajo de grupo, centrándose en las actitudes: ¿Quién viviría a gusto en la casa de grupo que han hecho? ¿Les parece que se han respetado las ideas que habíais expuesto a vuestros compañeros en el paso 2?, ¿Qué han sentido cuando borraban algo que habían hecho?, ¿Han sido conscientes a la hora de satisfacer a los compañeros, cediendo parte de sus intereses?

DINÁMICA: “UN MUNDO MEJOR”

OBJETIVO:- Establecer líneas de comportamiento para una sociedad, comenzando a aplicarla de inmediato en el encuentro. Se hace al comienzo del encuentro.

TIEMPO:- 60 minutos aproximadamente

MATERIAL:- Se empleara:

- Papelotes
- Plumones

DESARROLLO:

Primer paso:- Plenario: Instructivo del coordinador: Cada grupo dialogará cómo debe ser la convivencia humana para lograr un mundo mejor. Esto mismo lo aplicará a su grupo. Harás un plan de acción para lograrlo en este encuentro. Se pondrá de inmediato a cumplirlo. El plenario será al final del encuentro.

Segundo paso: Trabajo grupal: Cada grupo dialoga: ¿Cómo debería ser una convivencia humana (mundo, nación, comunidad, etc.) para que fuera realizadora del hombre?

Según esto, ¿Cómo deberíamos vivir el presente encuentro? El grupo marca reglas de convivencia: pocas, concretas, de actuación inmediata, aceptadas por todos.

¿Qué debe aportar cada uno para conseguir las metas que el grupo se propone?

Hecho todo esto el grupo establece un Plan de Acción, para comenzar.

Tercer paso:- Plenario: No se hace inmediatamente, sino que al final del encuentro. Ahí cada grupo da cuenta de sus “reglas de convivencia” y del modo como las cumplió.

EVALUACIÓN.- Hecho esto, evalúa la dinámica: logro del objetivo; utilidad en ésta y en otras ocasiones: ¿Qué aprendimos de esta dinámica?

LECTURA: ¿SABES LO QUE SIGNIFICA SER GANSO?

El próximo otoño, cuando veas a los gansos emigrar dirigiéndose a un lugar más cálido para Pasar el invierno, observa que vuelan formando una “V”, una “V” corta. Tal vez te interese saber que la ciencia ha descubierto por qué vuelan en esa forma. Se ha comprobado que, cuando cada pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detrás de él. Volando en “V” la bandada completa aumenta su poder, por lo menos en un 71% más que si cada pájaro volara solo.

Las personas que comparten una dirección común y tienen sentido de comunidad, pueden llegar a cumplir sus objetivos más fácil y rápidamente, porque van apoyándose mutuamente, haciendo que los logros sean aun mejores.

Cada vez que un ganso se sale de la formación, siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y rápidamente regresa a la formación, para beneficiarse del poder del compañero que va adelante.

Si nos unimos y nos mantenemos a aquellos que van a nuestra misma dirección, el esfuerzo será menor. Será más sencillo y placentero el logro de alcanzar las metas previstas.

Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los lugares de atrás y otro ganso toma su lugar. Los hombres obtendremos los mejores resultados si nos apoyamos en los momentos duros,, si nos respetamos mutuamente en todo momento compartiendo los problemas y los momentos más difíciles.

Los gansos que van detrás graznan para alentar a los que van adelante a mantener la velocidad. Una palabra de aliento a tiempo ayuda, da fuerza, motiva y produce el mejor de los beneficios.

Finalmente, cuando un ganso se enferma o cae herido por un disparo, otros dos gansos salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Se quedan acompañándolo hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muera y sólo entonces los dos acompañantes vuelan a su bandada o se unen a otro grupo.

Si nosotros tuviéramos la inteligencia de un ganso, nos mantendríamos uno al lado del otro hasta el fin.

Evaluación del Taller:- La evaluación del taller se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto.

TALLER DE COMUNICACIÓN PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Importancia de la Comunicación:- Es un factor fundamental que permite instaurar un diálogo constructivo para lograr acuerdos colectivos.

Definición de Relaciones Interpersonales:- Son interacciones recíprocas entre individuos que involucra la habilidad para comunicarse efectivamente permitiendo expresarse auténticamente y solucionar conflictos.

Objetivo:- Concientizar a los directivos, docentes y de servicios sobre la importancia de la comunicación para mantener relaciones interpersonales positivas.

Metodología:-

- Dinámica de animación: “El Árbol”
- Lectura: “Mantén abierto los canales de comunicación y análisis mediante la técnica de “discusión controversial”.
- Relación del contenido de la lectura con la vida diaria.
- Ejercicios de aplicación, haciendo un listado de situaciones comunicativas cotidianas que contribuyan a la mejora de las relaciones interpersonales.

DINÁMICA: “EL ÁRBOL”

OBJETIVOS:

- Resaltar las cualidades personales y grupales de los participantes.
- Fomentar la comunicación abierta y fraterna en el aula.

MATERIALES:

- Papelotes.
- Plumones
- Papel bond.

TIEMPO:- El tiempo aproximado para el desarrollo de la dinámica es de 45 minutos.

DESARROLLO:

- Cada participante recibe una hoja de papel bond donde dibujará un árbol. En las raíces del árbol escribe sus cualidades personales, en el tronco escribe su nombre y en las ramas los logros que han tenido o realizado con la práctica de dichas cualidades.
- Terminado el trabajo, se agrupan en equipos y comparten sus árboles, luego eligen un coordinador quien reúne los logros y cualidades que prevalecen en el equipo.
- Cada equipo dibuja un árbol grande en papelote con las cualidades y logros que prevalecen en el equipo y se exponen a vista de todos.
- Culminada la actividad todos se reúnen en círculo y expresan voluntariamente cómo se han sentido durante la actividad.

Finalmente el investigador orienta la reflexión en torno a la importancia de reconocer las cualidades y logros personales y las de los demás para favorecer un ambiente fraterno y familiar que propicie el conocimiento, crecimiento e integración de la institución.

LECTURA: “MANTÉN ABIERTOS LOS CANALES DE COMUNICACIÓN”

La mejor herramienta que puedes utilizar para comunicarte con otra persona es seguir hablando con ellos, no importa sobre qué. Las relaciones importantes dependen en gran medida del hecho de mantener abiertos los canales de comunicación. Intenta hablar con tus padres sobre las cosas cotidianas como una forma de mantener la conexión. Esto no significa que se lo tengas que contar absolutamente todo. En lugar de ello, desplaza el centro de atención hacia ellos para cambiar de tercio: pregúntales cómo les ha ido en el día, como ellos suelen hacerlo contigo.

“David de 15 años comprobó en carne propia cómo la falta de comunicación puede desembocar en problemas. Cuando David mencionó que estaba pensando participar en la obra de teatro del instituto, su madre se pasó varias semanas preguntando sobre el tema. David se sintió agobiado con las preguntas y la presión que él mismo se había impuesto para hacer un buen trabajo. Él quería guardarse algunos detalles y no quería explicarle a su madre cómo se sentía, lo cual fue levantando un muro que se interpuso en la confianza de ambos.

La intención de la madre no era presionarlo sino demostrarle su apoyo, lo cual no fue percibido por David. Al no hablar sobre ello el malentendido se fue haciendo más grande. Cuando David dejó de contarle sus cosas a su madre, ella asumió que tenía algo que ocultar y empezó a establecer límites con él.

Una alternativa mejor por parte de David habría sido contarle a su madre que se sentía presionado. Es posible que sus padres lo hubieran comprendido muy bien y también tolerar su sentido de independencia.

Así la comunicación estará en tus manos y cuanto más te comuniques con tus padres sobre tus actividades, incluso sobre cosas aparentemente irrelevantes, les harás pensar y les demostrarás que eres lo bastante maduro y responsable para tomar tus propias decisiones.

Evaluación del Taller:- La evaluación del taller se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto.

3.3.7.2 ESTRATEGIA 2: ADOPCIÓN DE OBJETIVOS COMUNES.

TALLER DE EMPATÍA PARA LA TOLERANCIA:

Definición de Empatía para la tolerancia:- Es la capacidad que poseen las personas para reconocer y comprender los sentimientos y actitudes de los demás, sí como los circunstancias que los afectan en un momento determinado para poder tolerarlos.

Objetivo:- Al finalizar el taller, los participantes estarán en condiciones de comprender las señales emocionales de los demás y ser tolerantes con ellos.

Metodología:-

- Dinámica motivadora: “Soy bueno para.....”
- Presentación de un video con un “Caso de la Vida Real”
- Análisis y reflexión sobre el contenido del video observado, utilizando la técnica de “lluvia de ideas”, donde los participantes en forma anónima escribirán sus opiniones para luego pegarlas en la pizarra.
- Efectúan ejercicios de aplicación, tratando de descifrar los estados de ánimo de algunas figuras presentadas y describiendo su posible actuación ante este sentimiento.

DINÁMICA MOTIVADORA: “SOY BUENO PARA.....”

Objetivo: Reconocer y valorar los aspectos positivos que cada persona posee.

Materiales:

- Una hoja en blanco y un lápiz

Tiempo: El tiempo aproximado para su desarrollo es de 35 minutos.

DESARROLLO:

- Los participantes se ubican individualmente y cada uno recibe una hoja en blanco.

- Escuchan la indicación del investigador para dibujar en la hoja la actividad que consideren que realizan muy bien.
- Luego de terminar de dibujar se agrupan en parejas y compartirán su dibujo.
- Al final todos se ubican en círculo y cada pareja expresará su experiencia (comparten al grupo grande, expresando cada uno lo del otro)

Finalmente el investigador orienta la reflexión en torno a la importancia de reconocer las cualidades personales y la de los demás para compartirlas y favorecer la convivencia.

Video: Caso de la Vida Real

Televisor

DVD

Papel bond

Material Impreso (rostros)

Evaluación del Taller:- La evaluación del taller se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto.

TALLER DE COMPROMISOS COMUNES:

DEFINICIÓN DE COMPROMISO COMÚN:- Es responsabilidad asumida en forma consciente por los integrantes del equipo de trabajo.

Objetivo:- Al finalizar el taller, los docentes asumirán compromisos conscientes para lograr los objetivos previamente planificados.

Metodología:-

- Presentación de diapositivas con la imagen de dos asnos intentando comer su pasto.

- Análisis y reflexión sobre lo observado.
- Elaboración de metas y objetivos comunes para el desarrollo institucional.
- Adopción de compromisos sinceros con las metas y objetivos institucionales.

USO DE MEDIOS Y MATERIALES:

Se usaron los siguientes materiales:

- Diapositivas

Objetivos:- Al finalizar el taller, los directivos, docentes y de servicios asumirán y respetarán las normas de convivencia institucional elaborados por consenso.

Metodología:-

- Dinámica: “las normas son para todos”
- Reflexión conjunta sobre la dinámica ejecutada.
- Elaboración de sus propias normas de convivencia institucional siguiendo el siguiente cuadro:

Miembros de la escuela	Lo que hacen	Lo que está permitido que hagan	Lo que no está permitido que hagan	El trabajo en equipo que deben hacer
Directivos				
Docentes				
De servicios				

- Acuerdos y compromisos firmados para el cumplimiento de las normas elaboradas.
- Coevaluación y monitoreo permanente sobre el cumplimiento de los acuerdos.

DINÁMICA: “LAS NORMAS SON PARA TODOS”

Objetivo:- Identificar las expectativas que se tiene sobre sí mismo y sobre los demás

Material:

- Hoja con cuadro para completar.

TIEMPO:- El tiempo aproximado para su desarrollo es de 35 minutos.

DESARROLLO:

- El investigador da inicio a un diálogo mediante el cual se pueda reflexionar sobre las expectativas que cada sector tiene sobre sí mismo y sobre los otros. Algunas interrogantes pueden ser de ayuda.
- ¿Qué espera el investigador de los participantes, los participantes del investigador, los participantes de sus compañeros?, ¿Con qué objetivo se va a la escuela?, ¿Porqué concurrimos a una escuela y no a otra?, ¿Qué cosas nos entusiasman?, ¿Cuáles nos dan temor?.
- Reflexionamos juntos, sobre las normas que los integrantes de la escuela deben respetar, con relación al uso de los espacios, los momentos del juego y de recreo, los momentos de trabajo, etc. Para este fin, el investigador guía el diálogo haciendo uso de algunas preguntas como: ¿Por qué es necesario respetar determinada norma?, ¿Por qué no está permitido realizar determinada acción?, ¿Qué es lo que se puede hacer y qué es lo que no se puede hacer dentro de la escuela?, ¿Cuál es la finalidad de las normas que rigen en la escuela?
- Evaluación del Taller:- La evaluación del taller se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto.

TALLER DE ROLES DE TRABAJO:

Definición de Roles de Trabajo:- Es la función que asume y que debe cumplir responsablemente cada integrante del equipo.

Objetivo:- Al finalizar el taller, los docentes asumirán conscientemente sus roles dividiéndose equitativamente el trabajo.

Metodología:-

- Dinámica: “Los dos senderos”
- Determinación de las actividades a realizar para cumplir con los objetivos propuestos.
- División equitativa de las labores entre los participantes.
- Cumplimiento de los compromisos asumidos con las tareas a efectuar.
- Autoevaluación permanente sobre la actuación individual en el trabajo en equipo.

DINÁMICA: “LOS DOS SENDEROS”

Objetivo: Concientizar a los participantes sobre su rol dentro de la Institución.

Materiales:

- Cualquier material para simular caminos
- Carteles que digan: “camino de la derecha” y “camino de la izquierda”

Tiempo: El tiempo aproximado para su desarrollo es de 30 minutos.

DESARROLLO:

- Se pide a los participantes que escriban dos tarjetas: Una, para el camino de color verde y otra, para el camino de color marrón.
- Deben colocar en cada una de ellas a qué lugares piensan que conduce cada uno de los caminos.

- Se aclara que los caminos representan la vida en sociedad dentro de la escuela, así como también sus relaciones vinculares (Ejm: camino de color verde conduce a: buenas compañías, actos solidarios. Camino de color marrón conduce a: Peleas con los compañeros, malas notas).
- Un coordinador lee en voz alta las tarjetas, sin repetirlas y cada uno las copia en una hoja, para trabajar sobre ellas al día siguiente.
- De esta manera alegórica se conduce al participante para que encuentre su rol (camino) dentro de la sociedad.
- Reflexionamos sobre la importancia de la toma de decisiones y sus implicancias en el entorno.

Evaluación del Taller:- La evaluación del taller se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto.

3.3.7.4 ESTRATEGIA 4: “REFLEXIÓN METACOGNITIVA DEL EQUIPO”

TALLER DE REFLEXIÓN METACOGNITIVA DEL EQUIPO:

Definición de Reflexión Metacognitiva del Equipo:- Es el grado de conciencia que tiene el equipo de trabajo sobre sus propios procesos para interrelacionarse, y aprender en el camino hacia la consecución de sus objetivos comunes, controlando permanentemente dichos procesos para asegurar el resultado.

Objetivo:- Al finalizar el taller, el equipo de trabajo estará en condiciones de realizar una reflexión meta cognitiva sobre el trabajo realizado y los logros obtenidos.

Metodología:-

- Encuentro vivencial de los docentes, para evidenciar el nivel de relaciones interpersonales.
- Analizan y expresan las dificultades que tuvieron al trabajar en equipo y como solucionaron estos impases.

- Manifiestan las ventajas de trabajar en equipos para lograr objetivos comunes.
- Elaboran un listado de habilidades sociales que favorecen el trabajo en equipo.
- Compromiso de cohesión social y para las tareas institucionales.
- USO DE MEDIOS Y MATERIALES:
Se usaron los materiales siguientes:
 - Papelotes
 - Plumones

Evaluación del Taller:- La evaluación del taller se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto.

3.3.8 EVALUACIÓN:

La evaluación del Programa de Estrategias de Trabajo en Equipo se hará en forma permanente durante el proceso de aplicación del programa para ir introduciendo las correcciones necesarias; y también se hará una evaluación final para determinar los logros obtenidos.

La evaluación de proceso del programa se hará con el siguiente instrumento:

GUÍA DE OBSERVACIÓN AL EQUIPO

OBSERVACIONES	SI	NO	COMENTARIOS
- Existe cohesión social			
- Existe cohesión para las tareas			
- Cumplen las normas de convivencia			
- Desempeñan sus roles asumidos			
- Se comunican permanentemente			
- Tienen claro el objetivo que			

persiguen			
- Tienen optimismo y tenacidad			
- Son tolerantes entre sí			
- Practican la solidaridad			
- Confían entre sí			

La Evaluación final del Equipo se efectuará utilizando el siguiente instrumento:

FICHA DE EVALUACIÓN DEL EQUIPO

INDICADORES DE EFICIENCIA	CRITERIOS	
	SI	NO
RELACIONES INTERPERSONALES		
Son tolerantes		
Se involucran en los problemas institucionales		
Son empáticos		
No son per juiciosos.		
Son comunicativos		
Promueven la búsqueda de acuerdos		
Existe confianza		
Coordinan sus esfuerzos		
Son abiertos al diálogo		
Existe equidad		
Hay honestidad		
Existe respeto		

Aceptación mutua		
Hay apoyo mutuo		
Resuelven constructivamente los conflictos		
Cumplen las normas de convivencia		
Son leales consigo mismo y con los demás		
Realizan autocríticas		
Existen iniciativa		
Hay optimismo		
Existe espíritu de superación		
Búsqueda del bien común		
Compromisos sinceros de actuación		
Existe identificación con el equipo		
Decisiones consensuadas		

CONCLUSIONES:

- 1- La aplicación de las Encuestas permitió constatar que la problemática es crítica, según se constata en el cuadro N° 16 , donde el 58 % del personal que labora en la I.E. N°0032 afirman la no coordinación entre el director, los docentes y el personal de servicio, lo cual indica que existe poquísima comprensión entre dicho personal, lo afirma el 19.4%. Implica una actuación inmediata porque si se dejan las cosas así tendremos frustración, ansiedad, enojos, actitudes conflictivas y deserción de docentes; es por ello que se hace estrictamente necesaria la aplicación de esta propuesta.
- 2- El Objetivo trazado en esta investigación fue cumplido en su cabalidad y las tareas propuestas como Objetivos Específicos, también se efectivizaron completamente.
- 3- La hipótesis: queda confirmada y/o demostrada a cabalidad durante todo el proceso de la investigación realizada.
- 4- La Propuesta:” Gestión de un Programa de Estrategias de Trabajo en Equipo para optimizar las relaciones interpersonales entre el personal directivo, docente y de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 0032 del distrito Morales, provincia y región San Martín, consiste en la secuencia de Estrategias siguiente: “Motivación del Personal,” “Adopción de Objetivos Comunes”, “Normas y Roles asumidos por consenso”, “Reflexión Meta cognitiva del Equipo” todas sustentadas en las Teorías: De las Relaciones Humanas (Elton Mayo); De la Inteligencias Emocional (Daniel Goleman); del Sistema Social Cooperativo (Chester Barnard); Del Liderazgo(); De la Personalidad (Abraham Maslow).

- 5- Se logró identificar y demostrar el estado actual de las relaciones interpersonales entre el personal directivo, docente y de servicios de la I.E. N° 0032 que están resquebrajadas y en deterioro lo que significa inconvenientes para el buen trabajo educativo.
- 6- De lo obtenido en la investigación no se distingue presencia de un Eficiente Liderazgo por parte del director, ni trabajo cooperativo (ni en equipo), pues para esto es necesario que las opiniones mayoritarias se vayan al extremo de SI, lo que significaría afirmar que dichas relaciones interpersonales son eficientes.

RECOMENDACIONES

1.- La propuesta debe contribuir a optimizar las relaciones interpersonales entre docentes por lo tanto, el investigador autor de esta propuesta, recomienda a la Dirección de la I.E. P. N° 0032 que se aplique la Propuesta del Programa de Estrategias de Trabajo en Equipo en dicha Institución de manera permanente para mejorar las relaciones interpersonales entre el personal directivo, docente y de servicios.

2.- El investigador asume la responsabilidad y plantea a la UGEL respectiva para que ésta propuesta de trabajo en Equipo sea aplicada en todas las II.EE. en donde las Relaciones Interpersonales se encuentren atravesando una situación difícil, para contribuir a solucionar los problemas en las relaciones interpersonales que se presenten en sus instituciones educativas.

3.- Urge un nuevo estudio tendiente a reorientar el clima institucional para lograr un trabajo educativo eficiente acorde con la Misión y Visión de la I.E. N° 0032, más aún si el 94.1% (32) trabajadores están nombrados.

4.- Los docentes e instituciones deben dedicarse a la investigación de los recursos humanos y sus interrelaciones en las instituciones educativas, tomando en cuenta la presente investigación para ahondar en el estudio de este tema recurrente y llegar a propuestas prácticas que coadyuven al mejoramiento de la convivencia institucional y por ende a una Gestión Educativa de Calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Cojal, B. (2006). Administración Estratégica. Lambayeque: UNPRG-FACHSE
- 2 Galvez, J. (2001) Métodos y Técnicas de Aprendizaje. Trujillo: Gráfica del Norte
- 3 Mintzberg, H. (1993). El Proceso Estratégico. México DF: Prentice Hall Hispanoamericana.
- 4 Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la Educación del futuro. Bogotá: Delfin Ltda.
- 5 Prawda, A. (2002). Resolviendo Conflictos en la Escuela. México DF: Instituto Nacional de Mediación de México y Universidad Nacional de Sonora.
- 6 S.A., P.E. (1997). Enciclopedia de Pedagogía y Psicología. Barcelona Trébol.
- 7 Betelu, S. (2001), Técnicas de Trabajo en Equipo. Buenos Aires: Universal
- 8 Cabanes, L (2005). Relaciones Inter grupales en el proceso Docente, una perspectiva cultural. Madrid.
- 9 Calero, L. (1999), Gestión Educativa. Limas-Abedul.
- 10 Codina, A. (2002), Introducción a la Inteligencia Emocional para el trabajo Directivo. La Habana: Univer. La Habana.
- 11 Farro, F. (1995) Gerencia de Centros Educativos: Hacia la Calidad Total. Perú: Centro de Proyección Social.
- 12 Martín, D. Y. (1997), ¿Qué es Inteligencia Emocional? Madrid: EDAF S.A.

- 13 Martín, M. (2000) Las Relaciones Interpersonales en Centros de Menores: El equipo Educativo. Còrdova
- 14 Reyes ALMORA, Oscar (2004) Estadística General. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Facultad de Ciencias de la Comunicación y Turismo. Lima-Perú
- 15 Sánchez, C. (1996) Metodología y Diseños en la Investigación Científica. 2ª Edición. Lima
- 16 Tafur, R. (1995), La Tesis Universitaria. Lima-Perú

ANEXO N° 1

ENCUESTA SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DIRECTIVOS, DOCENTES Y DE SERVICIOS EN LA I. E. N° 0032-- MORALES

Cargo:..... Nivel.....
Especialidad.....

Condición de Trabajo: Nombrado(a) (), Contratado (a) ()
Edad:.....años. Sexo:.....

Tiempo de servicios:.....años. Tiempo de Trabajo en esta
I.E.....años. Lugar de residencia:.....

Marca con un X en el casillero que corresponda a la realidad de su I.E.

N°	ENUNCIADOS	SI	NO	A VECES
1	¿Recibes palabras de reconocimiento y felicitación por alguna acción positiva tuya?			
2	¿El (la) Subdirector(a) acepta las nuevas ideas y sugerencias?			
3	¿El Director es abierto a las nuevas ideas y sugerencias?			
4	¿El Director de la I.E. mantiene bien informados a sus trabajadores?			
5	¿Monitorea el Director tu respectivo trabajo?			
6	¿Conoces las acciones de gestión y administración que ejecuta el Director de tu I.E.?			
7	¿El Director de tu I.E. demuestra aptitudes de líder?			
8	¿Existe una clara confianza entre director, sub directora, docentes y demás trabajadores de la I.E.?			
9	¿Las relaciones entre los trabajadores de tu I.E. son de compañerismo y cordialidad?			
10	¿En tu I.E. son tratados con respeto y coordinación todos los trabajadores?			
11	¿Trabajas dentro de un clima laboral de coordinación y cooperación mutua?			
12	¿Los acuerdos tomados en asamblea se cumplen tal como son aprobados?			
13	¿Conoces sobre las actividades del CONEI de tu I.E.?			
14	¿En tu I.E. se respetan las ideas y opiniones?			
15	¿En tu I.E. las actividades se ejecutan con precisión y coordinación?			

ANEXO 02
ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA I.E. N° 0032

- 1.- ¿Qué le parecen las relaciones interpersonales entre los trabajos de su Institución?
- 2.- ¿Comprende la situación de seres humanos de sus trabajadores (sus necesidades)?
- 3.- ¿Programa actividades de integración y confraternidad entre todo su personal que trabaja en la Institución?
4. ¿Acepta críticas de su personal sobre su labor de dirección?
- 5.- ¿Informa constantemente de los logros de su labor al personal docente y de servicio?
- 6.- ¿Trabaja coordinadamente con el CONEI?
- 7.- ¿Organiza Ud. las respectivas comisiones de trabajo?
8. ¿Su trato a los trabajadores de su institución y cordial y amable?
- 9.- ¿Cómo líder de la Institución, motiva al personal para mejorar su trabajo?
- 10.- ¿Delega funciones a los docentes de su I.E.?
- 11.- ¿Busca el consenso para tomar decisiones importantes para la I.E.?
- 12.- ¿Trata Ud. de crear condiciones de confianza entre el personal de su institución?