



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN



UNIDAD DE POST - GRADO

**“ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL SUSTENTADA EN LA
TEORÍA DE ELTON MAYO Y LA TEORÍA DE ABRAHAM
MASLOW PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS
ENTRE DIRECTIVOS – ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DE LA
I.E N° 15415 BELLAVISTA DE CACHIACO, PACAIPAMPA,
PIURA, 2014**

TESIS

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

AUTORA:

BERMEO CARRASCO, Rosa Obdulia.

LAMBAYEQUE – PERÚ

2016

“ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL SUSTENTADA EN LA TEORÍA DE ELTON MAYO Y LA TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS ENTRE DIRECTIVOS – ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DE LA I.E N° 15415 BELLAVISTA DE CACHIACO, PACAIPAMPA, PIURA, 2014”

PRESENTADA POR:

BERMEO CARRASCO, Rosa O.

Autor

CARDOSO MONTOYA, César A.

Asesor

APROBADA POR:

.....
Dr. MANUEL OYAGUE VARGAS

PRESIDENTE

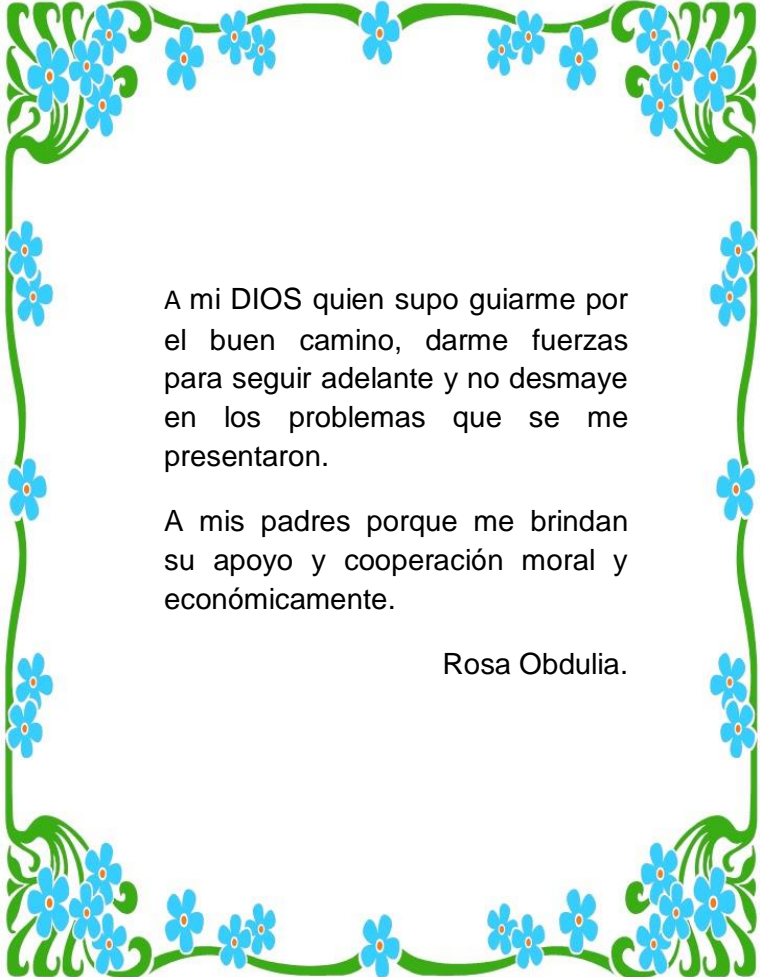
.....
Dr. JULIO CESAR SEVLLA EXEBIO

SECRETARIO

.....
M.Sc. LUIS PEREZ CABREJOS

VOCAL

DEDICATORIA

A decorative border made of green vines and blue flowers with yellow centers, framing the central text.

A mi DIOS quien supo guiarme por
el buen camino, darme fuerzas
para seguir adelante y no desmaye
en los problemas que se me
presentaron.

A mis padres porque me brindan
su apoyo y cooperación moral y
económicamente.

Rosa Obdulia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi DIOS por darme salud y haberme acompañado y guiado en todo momento en mis estudios de maestría.

A mis padres por estar conmigo y enseñarme a crecer y por ser las bases que me ayudaron a llegar hasta aquí.

Rosa Obdulia

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRAC

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1.0. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. Ubicación	11
1.2. Como surge el problema	13
1.3. Características del problema.	31
1.4. Metodología de la Investigación.	35

CAPÍTULO II

2.0. MARCO TEÓRICO.

2.1. Teoría del clima organizacional	38
2.2 Teoría de las relaciones humanas	46
2.2.1 Orígenes de la teoría de las relaciones humanas	48
2.2.2 Implicancias de la teoría de las relaciones humanas	49
2.3 Teoría de las relaciones humanas de Elton mayo	55
2.4 Teoría de las necesidades del Abraham Maslow	68
2.4.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow	69

CAPÍTULO III

3.0. ANÁLISIS E INTERPRECIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de la Guía de observación	80
3.2 Análisis e interpretación de la encuesta	83
3.2. Estrategias organizacionales para la relaciones humanas	91

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS:

RESUMEN

Las relaciones humanas son fundamentales para la comunicación entre personas. El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de Diseñar una Estrategia Organizacional para para mejorar las relaciones humanas entre Directivos – Administrativos y Docentes.

Para ello se aplicó una guía de observación, encuestas y entrevistas. Luego de haber terminado esta parte se procedió a examinar el problema a la luz de la Teoría de Elton Mayo y la Teoría de Abraham Maslow, que sirvieron de fundamento a la propuesta “Estrategia Organizacional para mejorar las relaciones humanas entre Directivos – Administrativos y Docentes de la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa”.

Los resultados confirman la existencia de relaciones humanas poco afables entre los docentes, directivos y administrativos de la I.E. N° 15415, esto se evidencia en la poca asociatividad, comunicación e interacción, no existe el intercambio de opiniones, de intereses, de valores; hay una desvinculación organizacional, los docentes no comparten sus inquietudes, existe mucho el individualismo, la falta de compromiso, de objetivos en común hacen que la institución no avance y no progrese.

Las estrategias propuestas están diseñadas siguiendo un orden secuencial y lógico y aplicación metodológica permitirá superar las deficiencias de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa. N°14373, de Pacaipampa, Ayabaca Departamento de Piura.

PALABRAS CLAVES: Estrategia Organizacional, Relaciones Humanas, Proceso de Gestión Educativa Organizacional.

ABSTRACT

Fundamental Human Relations child for communication between characters. The present research was conducted with the objective of designing an organizational Strategy for Improving Human Relations between management - Administrative and Teachers.

This was applied to an observation guide, surveys and interviews. After finishing esta party proceeded to consider - The problem in the light of the Theory of Elton Mayo and the Theory of Abraham Maslow, which formed the basis for the proposed ma "Organizational Strategy paragraph improve human relations between managers - Administrative and Teachers El N ° 15415 Cachiaco Bellavista, Pacaipampa ".

The results confirm the existence of some affable human relations among teachers, managers and administrative El N ° 15415, This is evidenced by the little association, communication and interaction, there is no exchange of views, interests, values; An organizational separation hay, teachers without concerns THEIR share, Much There individualism, lack of commitment, of common goals make the institution no progress and no progress.

The strategies proposed are designed in a sequential and logical order and procedural application will overcome the shortcomings of interpersonal relations in the school. No. 14373, of Pacaipampa, Ayabaca Piura.

KEY WORDS: Organizational Strategy, Human Relations, Educational Management Organizational Process.

INTRODUCCIÓN

La educación es un proceso de relación, ya que implica la transmisión de conocimientos y de valores entre las personas; los resultados dependen de estas relaciones y de las características de la interacción entre quienes interactúan.

Ante esta realidad, las relaciones humanas son parte de nuestra vida y una gran fuente para vivir en armonía.

En base a lo dicho, en la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa, Piura; las relaciones humanas entre el personal directivo, administrativo y docente está aislada de su realidad puesto que no existe una Estrategia Organizacional que permita analizar e interpretar el escenario en el que se desenvuelven y laboran, desarrollar en el docente la capacidad para estructurar socialmente su medio laboral; así mismo sentar las bases para que se dé la integración entre pares y grupos de trabajo y además fortalecer vínculos no sólo laborales, sino también vínculos académicos y de afecto entre personal directivo, administrativo y docente.

El problema a de investigación se formuló en el sentido de que se observa en I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa, Piura, deficientes relaciones humanas entre Directivos – Administrativos y Docentes, que dificulta los proceso de gestión institucional.

Del objeto de estudio es determinado por el proceso de gestión en la .E N° 15415 Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa, Piura?

Objetivo general: Diseñar una Estrategia Organizacional para las relaciones humanas entre Directivos – Administrativos y Docentes de la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco de Pacaipampa, Piura; con la finalidad de mejorar los proceso de gestión

Los objetivos específicos son:

- 1) Determinar el nivel de relaciones humanas que poseen los agentes educativos de la Institución Educativa;
- 2) Determinar el rol directivo para mejorar las relaciones humanas en la I.E.;
- 3) Elaborar la Estrategia Organizacional en relación al propósito de la investigación.

El campo de acción: Estrategia Organizacional para mejorar las relaciones humanas entre Directivos – Administrativos y Docentes de la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco de Pacaipampa, Piura.

Hipótesis: “Si se Diseña una Estrategia Organizacional sustentada en las teorías de Elton Mayo y de Abraham Maslow, para las relaciones humanas entre Directivos – Administrativos y Docentes, entonces se mejorará los proceso de gestión de la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa, Piura”.

Metodológicamente se aplicó una encuesta a estuvo orientada a comprender las perspectivas de los docentes. Los indicadores que se manejaron para la aplicación de estos instrumentos están en relación directa con los temas propuestos en cada uno de los talleres programados.

El esquema capitular de la tesis está definido por tres capítulos.

En el capítulo I se realizó el análisis del objeto de estudio. Comprende la ubicación geográfica de Piura, Provincia de Ayabaca, Distrito de Pacaipampa y de la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco, el surgimiento del problema, la descripción de las relaciones interpersonales la evolución y las tendencias, las características del problema y la metodología empleada.

En el capítulo II concreticé el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, figurando la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría de las Necesidades de

Abraham Maslow. Tanto las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación.

En el capítulo III se analizó los datos recogidos de la guía de observación y la encuesta. Luego elaboré la propuesta en base a las teorías mencionadas. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres con sus respectivas temáticas.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

LA AUTORA

CAPÍTULO I

1.0 ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. Ubicación

Piura es un departamento situado al noroeste del Perú. La Región Piura se ubica en la Costa y sierra (Andes) norte del Perú frontera con Ecuador. Limita con Tumbes y el Ecuador por el norte, con Lambayeque por el sur, con Cajamarca por el este y con el Océano Pacífico por el oeste. La mayor extensión de su territorio está cruzada por el río Piura, que nace en la sierra piurana y llega hasta la costa, extendiéndose por las dilatadas planicies irrigando sus fértiles valles antes de desembocar en el mar. Aquí la costa peruana alcanza su máxima extensión. (www.google.com.pe)

El Departamento de Piura se encuentra localizado al noroeste del país entre los 4° 5' y 6° 22' latitud sur, y 79° 00' y 81° 7' longitud oeste.

La ciudad capital Piura se encuentra a 25 m.s.n.m. Las capitales o provincias costeras no sobrepasan los 100 m.s.n.m., y las serranas de Ayabaca y Huancabamba alcanzan los 2715 y 1971 m.s.n.m respectivamente.

En la costa la temperatura media de verano es de 35°C y la de invierno 16°C. Las lluvias son escasas y generalmente se presentan entre enero a marzo.

Provincia de Ayabaca, es una de las 8 provincias que integran el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura. Limita al norte y al este con la República del Ecuador; al sur con las provincias de Morropón y Huancabamba; y, al oeste con las provincias de Piura y Sullana. (es.wikipedia.org)

Ayabaca, o Ayabaca, se ubica, junto con la Provincia de Huancabamba, sobre la cadena occidental de los Andes. Su ciudad capital, Ayabaca, es la más alta del Departamento de Piura.

La provincia tiene una extensión de 5 230,68 kilómetros cuadrados y se divide en diez distritos.

Ayabaca
Frías
Jililí
Lagunas
Montero
Pacaipampa
Paimas
Sapillica
Sicchez
Suyo



FUENTE: Imagen de Google.

Distrito de Pacaipampa, es uno de los diez distritos de la Provincia de Ayabaca. Limita al norte con el Distrito de Ayabaca, al este con el Ecuador, al sur con la Provincia de Huancabamba y la Provincia de Morropón, y al oeste con los distritos de Frías y Lagunas. (es.wikipedia.org).

El distrito fue creado mediante Ley sin número del 2 de enero de 1857. Tiene una extensión de 981,5 km² y una población estimada superior a los 24 000 habitantes.

La I.E. N° 15415 Bellavista de Cachiaco. La Institución Educativa 15415 de Bellavista de Cachiaco está ubicada en el distrito de Pacaipampa, provincia Ayabaca región piura.

La I.E N° 15415 cuenta con el nivel de Educación primaria, fue creada con R.D N° 1110 el 30 de marzo del año 1971. Gracias a la gestión de sus pobladores en un inicio funciono como unidocente asistiendo alumnos de otros caseríos cercanos en la actualidad la Institución funciona como multigrado con un total de 70 alumnos entre niños y niñas.

1.2. Cómo surge el problema.

Esta sección hace referencia a la evolución histórica tendencial del objeto de estudio, desde el punto de vista pedagógico, epistemológico y surge a través de la investigación documental. OYAGUE, Manuel y Sevilla (2000).

El estudio del clima organizacional y las relaciones humanas, surge en la década del 50, de allí en adelante este tema ha desatado múltiples debates.

1963, Halpin y Crofts, con la publicación de la investigación titulada "El clima organizacional y las relaciones humanas de la escuela", introduce de una manera oficial y taxativa la noción de clima organizacional en educación. Partiendo de la definición de clima organizacional como lo experimentado por los miembros de una organización, asumieron que la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en la institución educativa es la fuente válida de datos, es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad a ser descrita. El propósito de la captación de un clima organizacional es obtener una descripción objetiva de esas percepciones.

En 1950 el sociólogo, Kurt Lewin desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento o del ser. Según el autor el clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. COVEY, Stephen. (1989).

Clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes son: Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera. Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera. Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. SALAZAR, José G., Guerrero, Julio.

1957, Chris Argyris ha enfatizado la importancia de los valores en el logro de objetivos, valores éstos que se relacionan tanto con el consultor, como también con la organización – cliente, y con el personal de la empresa. Chris Argyris destaca por privilegiar los valores por encima de las “Best Practices” (mejores prácticas) y las “Best Theories” (mejores teorías). Ha sido muchas veces duramente criticado como conductor del “movimiento evangelizador” en materia de cambio y desarrollo organizacional, asumiendo que sus ideas, conceptos y prácticas no tienen vigencia en el mundo industrial de hoy en día. Ha sido profesor en Yale University y también en Harvard University.

La hipótesis básica de Argyris sugiere que todas las personas tienen una necesidad de auto-realizarse cuyo potencial está lejos de lo que vive en ese momento en particular. Tiene en cuenta que el hombre como individuo social que dedica muchas de sus horas disponibles a trabajar en empresas puede y seguramente ha de ser fuertemente influenciado por lo que hace durante dichas horas. Como los caminos de auto-realización del individuo no se cruzan necesariamente con la forma en que se manejan las empresas y otros tipos de instituciones, las personas ven limitado su desarrollo y operan muy por debajo de su potencial. En este juego diario aparecen distintos componentes de importancia: el individuo, la organización, y el grado de competencia interpersonal que demuestran en la acción los superiores con los subordinados en sus unidades de trabajo. El impacto de la infancia sobre la vida adulta es reconocido abiertamente por la comunidad del conocimiento y también se sabe que el comportamiento adulto es en gran medida función de la vida como infante. Para Chris Argyris muchos de los comportamientos de los miembros organizacionales se ven como de adultez por la edad física de las personas, pero en realidad responden a lo infantil, poniendo foco en siete tipos principales de desarrollo:

1. De una infancia pasiva hacia un comportamiento activo adulto
2. De la dependencia hacia una relativa independencia
3. De comportamientos limitados de tipo lineal hacia una mayor diversidad de comportamientos
4. De intereses de corto plazo, cambiantes, angostos y poco profundos hacia intereses más profundos de mayor alcance y estables
5. De una perspectiva de corto plazo hacia una de largo plazo
6. De una posición social subordinada hacia una posición de igualdad
7. De cero auto-conciencia hacia la auto-conciencia y el auto-control

Según Chris Argyris uno de los principales problemas que se presenta para los individuos que interactúan en las organizaciones reside en que éstas últimas no facilitan la auto-realización de sus miembros organizacionales. No debe escapar a aquellas personas que han estado

involucradas en cambio y desarrollo organizacional que usualmente las mejoras en eficiencia y efectividad organizacional se basan en fortalecer día a día una característica que tienen las empresas: la de parametrizar el comportamiento de los individuos. Es sabido que la creciente robotización y automatización ha superado con creces lo que hoy sería una primitiva línea de montaje como la puesta en marcha por Henry Ford hace casi 100 años atrás, y a ello debemos agregar los desarrollos en materia de software – con su hardware respectivo – que han parametrizado no sólo los compartimientos de los miembros organizacionales sino también el de sus proveedores y clientes. (www.theodinstitute.org)

1964, Forehand y Gilmer señalan que el ambiente interno o medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado cada vez más frecuentemente "clima organizacional". Éste aunque se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y que presumiblemente afecta el subsecuente comportamiento. El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales, sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra. (www.monografias.com)

1968, Litwin y Stringer, describen las relaciones humanas desde el punto de vista estructural y subjetivo. Para ellos el clima organizacional son los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. (www.mitecnologico.com)

Dichos autores se plantearon tres objetivos:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos de las relaciones humanas sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos de las relaciones humanas sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Dichos autores facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas. (www.buenastareas.com).

Para Halpin (1976), las características del ambiente psicológico de un sistema social son las que enmarcan, definen, limitan y determinan el clima organizacional. Afirma que el clima organizacional es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. En este contexto, se puede afirmar que conocer el clima organizacional es una forma útil de ver el comportamiento organizacional en la institución educativa, que ayuda a entender mejor el comportamiento y, posiblemente, a desarrollar estrategias para dirigir a la organización más efectivamente. Es por ello que en años recientes, para referirse a las características de las instituciones educativas, muchos investigadores han hablado de atmósfera, sentimiento, tono, cultura y carácter. El término clima organizacional es usado consistentemente al referirse al contexto psicológico en el cual la conducta organizacional se desenvuelve.

La importancia de la cultura organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

En cuanto a las dimensiones y medida del clima organizacional, hemos de señalar la variedad y la escasa uniformidad existente. Buena parte de los instrumentos utilizados tienen su origen en la teoría y los trabajos de Likert (1969), a los que hacen referencia, entre otros, Brunet (1987), Garmendia (1990), Martínez (1990), Martín (1994, 1996, 1999), Zabalza (1996), y que él denominó «perfil de las características organizacionales». Asensio (1992) llega también a un modelo para la medida del clima en instituciones superiores, enfocado como variable compleja que se refiere al ambiente general de la institución. Ojembarrena (1997) adapta el modelo de cuestionario sobre clima escolar, de R. Tagiuri, para centros de infantil y primaria.

Las diferentes concepciones teóricas sobre el clima han conducido a la utilización de diversos tipos de variables. Por el momento no es fácil distinguir las variables que se relacionan con el clima de aquellas que la producen. Es decir, el tipo de hallazgos establecidos se basan más en relaciones lineales que en modelos teóricos que impliquen relaciones causales entre las variables. Zabalza (1996: 269), en la revisión realizada sobre el concepto de clima, señala también la diversidad y cantidad de definiciones, señalando que éstas «reflejan, como no podía ser de otra forma, la idea y dimensiones que cada autor atribuye al concepto clima». En este trabajo se cita la síntesis que Weinert (1981) realizó sobre los distintos enfoques, quien propone una clasificación de las definiciones atendiendo a «tres posiciones o líneas de pensamiento en torno al clima de las organizaciones: la objetiva, la subjetiva, la individual»: ZABALZA, M. (1996).

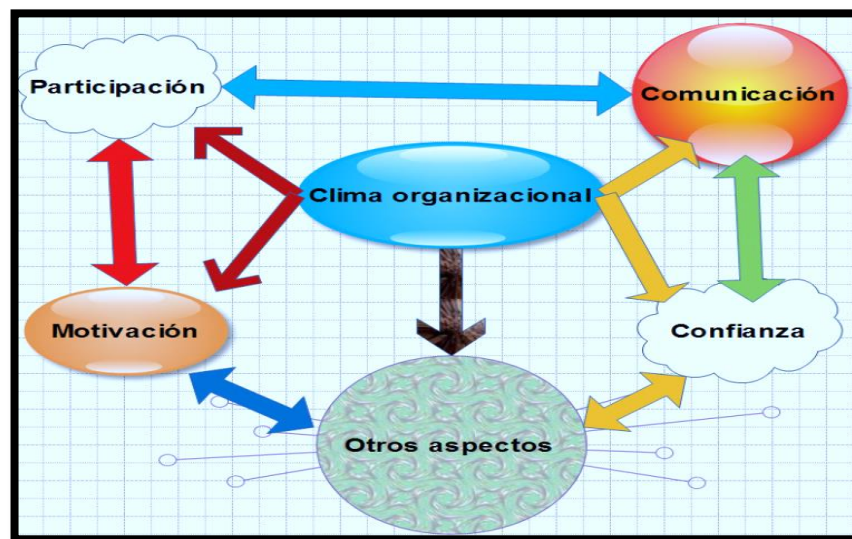
- a) El clima sería algo objetivo, tangible, medible de las organizaciones. El «clima» es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y en cierto modo medible que distinguen una entidad de otra.
- b) El clima desde una visión subjetiva, pero colectiva, del «clima». El «clima» viene a ser algo así como la percepción colectiva de la

organización en su conjunto y/o de cada uno de sus sectores. Los miembros de las organizaciones comparten una visión global de la institución a la que pertenecen.

- c) Destaca el sentido subjetivo, pero individual del «clima». No es un constructo mental colectivo, sino individual: cada persona elabora su propia visión de la organización y de las cosas que en ella suceden. El «clima» se reduce, por tanto, a un constructo personal.

Como señala Martínez Santos (1994), hay dos elementos básicos a considerar en toda organización: la estructura y los procesos. Entendiendo que la estructura pueden ser los elementos físicos y, por tanto, más estables de la organización, y los procesos, la «vida interna de la organización»; el clima sería el resultado de la puesta en contacto de todos esos elementos en un ámbito determinado, esto es, la «expresión de la interacción de la estructura y el proceso». MARTÍNEZ, S. (1994).

Finalmente, descendiendo a la realidad escolar española, Martín Bris (1999) plantea el siguiente modelo de clima de trabajo en los centros educativos, fundamentado en Tagiuri y contemplando las siguientes dimensiones:



Fuente: Elaborado por el investigador

Este modelo da pie a la elaboración de un cuestionario que incluye numerosas variables, tales como:

Comunicación

- Comunicación / traslado de información
- Rapidez / agilidad
- Respeto
- Aceptación
- Normas
- Espacios y horarios
- Ocultar información

Motivación

- Satisfacción
- Reconocimiento
- Prestigio
- Autonomía

Confianza

- Confianza
- Sinceridad

Participación

- En las actividades
- Órganos colegiados
- El profesorado propicia la participación
- Grupos formales e informales
- Equipos y reuniones de trabajo
- Coordinación

Otros aspectos

- Método de dirección / gestión / control
- Procesos de control
- Conoce el contexto de trabajo

- Se implica en el contexto de trabajo
- Distribución / organización / aprovechamiento de recursos
- Necesidades y demandas de su entorno
- Convivencia / disciplina y normas
- Se cumplen los objetivos de la educación en el centro
- Planificación y funcionamiento del centro

Bolívar (2000: 68-71) señala que la idea de «organizaciones que aprenden, relaciones» comparte con las estrategias de innovación y mejora de los centros escolares un conjunto de principios:

- Visión sistémica del cambio.
- Relevancia de la autoevaluación como base del proceso de mejora.
- Importancia de crear normas de mejora continua.
- Trabajar de modo conjunto.
- Aprender en el proceso de trabajo.
- Relevancia de los procesos de planificación y evaluación, o un liderazgo que conjunte visión y acciones.

Más específicamente:

- El centro educativo es la unidad del cambio.
- El cambio como aprendizaje.
- El foco del cambio son las «condiciones internas» del centro educativo.
- La mejora es consecuencia de movilizar la energía interna.
- Enfoque sistémico del cambio.
- El objetivo último de las estrategias de cambio es su institucionalización.
- El desarrollo profesional del profesorado se incardina en sus contextos de trabajo.
- Cumplir las metas educativas más eficientemente.

Estas aportaciones nos muestran cómo incide el clima o el ambiente organizacional en un modelo basado en los principios de organizaciones que aprenden. Podríamos afirmar que se trata de un elemento

determinante. Así lo manifiesta Garret (1992), citado por Gairín (1996), cuando define a una organización que aprende como «aquella donde existe un clima y los procesos que permiten a todos sus miembros aprender conscientemente».

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

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

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

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, nos referimos a las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular.

Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor. ESCALANTE Frisancho, Rubén. (2009).

El Proceso de Gestión Educativa Organizacional es conceptualizado como la habilidad que tiene una organización para articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer, y desarrollar capacidades para lograr objetivos. (gestionorganizacional.blogspot.com).

Este proceso es clave para el colectivo estudiantil por la importancia de las decisiones que se toman cotidianamente, orientadas a asegurar el logro de los aprendizajes de los alumnos, además de que favorece las buenas relaciones, la disposición y el compromiso de todos los participantes, resulta fundamental para la mejora de las prácticas en la gestión pedagógica y en la escolar. Del mismo modo, fomenta la dignificación de los espacios estudiantiles, la optimización de recursos, la profesionalización de directivos y docentes, el desempeño educativo con equidad, con el fin de contar con una institución segura, libre de violencia y en plenitud de desarrollo para todo el colectivo estudiantil. (basica.sep.gob.mx)

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

convoca la participación activa y con conciencia de la comunidad académica y da legitimidad al gobierno institucional.

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

Por consiguiente, la gestión es una estrategia que las instituciones, en la medida que son una organización, tienen como herramienta para administrar de manera eficiente sus recursos, lograr una viabilidad económica y alcanzar las metas propuestas.

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

COMUNICACIÓN. Toda gestión tiene una razón de ser, un “para qué”, cuya consistencia es directamente proporcional a su credibilidad. La comunicación es un componente de doble vía: la escucha y el hablar: hacia dentro del equipo y hacia el exterior. No se trata solo del mensaje, los dispositivos técnicos, sino de las relaciones por las que circula, la calidad de la palabra, su oportunidad y el mensajero.

ANÁLISIS DE IMPACTOS. Si toda gestión implica ruptura de recurrencias, el conflicto no es un accidente sino un integrante. Si no es posible controlar el futuro, sí lo es el ejercicio de imaginación de anticipación de los impactos que va a traer en las personas, los roles, la estructura, las competencias, y desde allí diseñar dispositivos de mitigación de los efectos no deseados.

MOVILIZACIÓN POLÍTICA. ¿Quiénes son los actores involucrados o implicados en el cambio o transformación?, ¿qué lugar ocupan en la distribución de poderes y autoridad?, ¿qué intereses se afectan?, ¿qué aceptación, indiferencia o rechazo sostiene cada uno de estos influenciadores?, ¿cómo llegar a cada uno? Estos son algunos de los interrogantes que en este componente se propone trabajar, en la idea de que la escena organizacional también debe leerse como un campo político donde el poder o no poder juega su juego.

CONTENCIÓN Y DESPLIEGUE EMOCIONAL. Desde este componente se trabajan las emociones, los estados de ánimo, el clima que favorecerá u obstaculizará el proceso de transformación. En tanto el miedo opera como conservador, como prudencia frente a lo desconocido, es la confianza la que crea el campo fértil donde se desliza el riesgo por lo nuevo.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO. Una de las palancas clave de la confianza es precisamente la posesión del conocimiento o las competencias que habiliten a los integrantes del sistema en los nuevos desafíos que puede implicar el nuevo escenario. En el centro de estos componentes está el factor liderazgo: esto es, quién / quiénes conducen, qué tipo de relaciones establecen, cómo atraviesan y acompañan la travesía por las incertidumbres, logros y dificultades que se encuentran en todo proceso, desde qué visión parten y cómo asisten el día a día de la gestión.

El Proceso de Gestión Educativa Organizacional y las Relaciones Humanas entre miembros de la Comunidad Educativa.

La Educación Básica Regular se encuentra en una época caracterizada por el deterioro de las relaciones humanas, la pérdida de valores, la competencia despiadada, las luchas por el poder, el individualismo, etc.

Las organizaciones son instituciones que representan al mismo tiempo intereses individuales y colectivos, que acuerdan comportarse de un modo organizado por medio de procesos y estructuras relacionadas, para alcanzar un propósito. Una organización necesita estos tres elementos funcionando coherentemente. Si vamos a identificar el conflicto dentro de una organización, los tres elementos son importantes. La estructura se forma de la inter relación entre los elementos. Las relaciones estructurales crean tendencias para que ciertas conductas se instalen y validen y perpetúen, conformando la cultura organizacional. (GIBSON, 1983: Pag.17).

Las Instituciones Educativas son organizaciones en las cuales interactúan docentes y estudiantes, cada cual con una serie de derechos y deberes. Pero muchas veces la interacción entre Directivos – Administrativos y Docentes se resquebraja y con ello reproducen efectos desestabilizadores del sistema. Como en cualquier otra organización en las instituciones universitarias existen conflictos y en el caso concreto de este tipo de organizaciones pueden ser muy complejos si consideramos que las Instituciones Educativas son muchas veces encaradas como una “...arena política...” (ESTÊVÃO, 2008, pag. 507), donde interactúan los diferentes agentes educativos, con sus distintos roles y con sus distintas personalidades.

La presencia del conflicto dentro de una institución merma las capacidades de desarrollo y altera las relaciones interpersonales haciendo que se queden vacíos los objetivos y las metas planificadas.

Si queremos comprender lo que el conflicto es, resulta de utilidad que tengamos en cuenta que el mismo es un proceso donde se manifiesta una serie de eventos que tienen una secuencia en particular, donde los eventos se manifiestan como episodios conflictivos entre distintas partes. Muchas veces el conflicto organizacional desmedra la gestión institucional y compromete a todos los componentes de la institución. (proyectosytesis.blogspot.com)

Mesa (2000.) plantea las consecuencias del conflicto organizacional permanente en los siguientes términos: (a) sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad; (b) tensión y fricción en las relaciones interpersonales; (c) bloqueo de iniciativas; y (d) desvío de energías productivas. El conflicto organizacional debe canalizarse a toda costa porque lo más preocupante para el desarrollo armónico entre los miembros de una institución y para la educación misma es que se van generando sentimientos de rabia, frustración, tristeza y autodefensa, porque aumentan las fricciones entre las personas y se instauran las discusiones, la falta de credibilidad, el rumor, y la competitividad desleal, tal vez por falta de información, desconocimiento de las normas, deberes y derechos, falta de reconocimiento a la labor desempeñada, entre otras causas.

En realidad, aunque el rol atribuya determinadas características a la actuación de cada Docente es importante tener en consideración que las características personales propias de cada uno también tienen una gran influencia, por lo cual Reguera (2007) considera que es imprescindible que tengamos en mente que aunque “el rol de profesor tenga unas características definidas y propias, nunca podrá encontrarse a dos profesores iguales” y obviamente que esas diferencias personales tendrán consecuencias también distintas en las situaciones conflictuales que el profesor experimenta en su local de trabajo.

Según Marques y Cunha (2004) el Conflicto en las instituciones educativas es una realidad inevitable (pag. 97). En el caso concreto de las instituciones universitarias, investigaciones realizadas concluyen que existen universidades que observan el Conflicto como un instrumento de trabajo, en cuanto hay otras que lo encaran como algo que debe ser evitado, un problema que debe ser escondido muchas veces porque se considera que su existencia en una organización refleja desestructuración, desorganización y falta de eficacia de liderazgo, naciendo de este modo la idea de Conflicto destructivo en la organización. BACAL, (2004).

Tal como en otras organizaciones, en los establecimientos educativos los efectos de los conflictos podrán ser positivos o negativos, considerando Estêvão (2008) que el Conflicto deberá ser observado “de modo positivo y como necesario al crecimiento dinámico del ser humano, dependiendo sobretodo del modo como sea tratado y gestionado”

Elevar la calidad de la educación es uno de los desafíos más importantes que debemos enfrentar en el nuevo milenio. Es por ello que no sólo compartimos los pilares que sostiene el Gran Programa de la UNESCO, "la Educación a lo largo de toda la vida" (1996), sino que estamos convencidos de la necesidad que entraña desarrollar políticas educativas que se dirijan a la transformación del ser. La transformación del ser constituye un aspecto de relevancia en los momentos actuales, es por ello que hoy se debe prestar atención a las investigaciones que abordan los aspectos referentes a las relaciones humanas en los colectivos de las instituciones educativas, para de esta forma atenuar los conflictos y las afectaciones del clima emocional que se dan en cada contexto educativo.

Las relaciones que mantienen entre sí los directivos, docentes y administrativos son de varios tipos: Jerárquicas: Con el director como máxima autoridad del centro, los profesores mantienen una cierta dependencia con el equipo directivo. Funcionales: Son aquellas que se producen en los órganos y unidades organizativas, en éstas se llevan a cabo contactos más horizontales y menos Jerarquizados. Cooperación: Tendrán como meta conseguir la mayor eficacia en el trabajo diario. Se evitarán los celos profesionales y los antagonismos. (blogspot.pe)

Las inadecuadas relaciones humanas entre directivos – administrativos y docentes se pueden ver afectadas por:

“Las posiciones ideológicas dentro de la Institución son diversas y están particularizadas por grupos, aquí podemos resaltar las oposiciones de

cada docente en la manera de concebir a ésta, se presentan contradicciones, mientras unos conciben a la Institución como un lugar solo de trabajo cuyo objetivo es enseñar y enseñar, otros plantean a la Institución como una organización que es capaz de desarrollar interacciones, valores, objetivos es un planteamiento más profundo que sin duda alguna llevara al progreso de una Institución” (Entrevista docente de la I.E. N° 15415, Junio 2014).

“Cómo nos movemos en el aula nos ayudara a conocer como transmitimos el conocimiento y en las contradicciones en las que a veces caemos como profesores, con nuestras actitudes y comportamientos, por lo cual estoy seguro que a través de ello debemos contribuir a la transformación que deseamos para la Institución.” (Testimonio docente de la I.E. 15415, Junio 2014)

Dentro de las cuestiones personales podemos plantear un factor primordial que se basa en el desarrollo de las emociones en el individuo, sus manifestaciones, sus consecuencias y la manera de controlar el desbordamiento de las mismas. Ese desgaste producido al enfrentar los retos de la vida docente que sin duda, elevan los niveles de estrés en los docentes que se manifiestan en diferentes signos como: la irritabilidad, el mal genio, la intolerancia, la agresividad y por tanto muestras de ansiedad.

“La característica crítica entre los directivos, docentes y administrativos tiene que ver con las malas relaciones humanas y bajos niveles de comunicación, integración, conocimiento y confianza entre todos los docentes, se evidencia la presencia de subgrupos bien afianzados y con poca flexibilidad y apertura para socializar con los demás, se percibe individualismo por parte de los docentes que ya laboran años atrás, con respecto a los nuevos docentes que desconocen la forma en que se maneja el desenvolvimiento dentro del plantel. Los docentes expresan la gran necesidad de un progreso en sus relaciones humanas. Con miras al fortalecimiento, existe la oportunidad de mejorar capacitándose y

mostrar un cambio de actitud que con el pasar de los años se ha convertido en conformista e individualista.” (Entrevista docente de la I.E. N° 15415, Junio 2014)

“Los conflictos interpersonales se dan por la presencia de docentes, directivos y administrativos temerosos al cambio, con actitudes de intolerancia y confrontación, evidencian ser un grupo fragmentado en su grupo, poseen poca comunicación, discusiones acaloradas, poseen relaciones amigables solo entre algunos, presentan rasgos de egoísmo, indiferencia e individualismo” (Entrevista a un administrativo de la I.E. N° 15415, Junio 2014).

La escuela que debe ser impulsadora de la convivencia armónica, ante la coexistencia en su seno, de sujetos que se diferencian por sus características sociales, ideológicas, religiosas, económicas se convierte en un núcleo propicio, tanto para los conflictos como para las manifestaciones de poder.

“Donde exista un conglomerado humano va a generarse conflictos, dadas las diferencias propias de los sujetos que lo conforman, y es el acuerdo o no entre ellos lo que incidirá en el crecimiento o deterioro de las relaciones humanas. Igualmente las relaciones de poder, parte inherente de las interrelaciones sociales, pueden ser factor impulsador de conflictos, considerando la asimetría existente en éstas, las condiciones de poder y liderazgo”. (Testimonio docente de la I.E. N° 15415, Junio 2014)

En éste sentido, Jarez (1997) en su trabajo "El Lugar del Conflicto en la Organización Educativa", indica que las prácticas cotidianas institucionales están en contacto permanente con posibles conflictos en torno al poder, de forma tanto explícita como oculta. Indicando el autor que éstas pueden girar entre otras fuentes por "Las alianzas, estrategias y tácticas que se ponen en juego para acceder al control de ésta".

Es importante mencionar que para la transmisión de conocimiento en el espacio formal educativo, son necesarias ciertas competencias emocionales, como ejemplo la empatía, la escucha activa, las cuales son pertinentes que posea el docente. En este sentido Codina (2003) apunta que cuando las emociones son determinantes para que una acción educativa sea eficaz, ha de tener prioritariamente en cuenta el bagaje emocional del directivo y del colectivo, así como también su gradual desarrollo

“Evidentemente el directivo es un modelo de comportamiento a seguir. Un directivo empático generará empatía en sus Institución, el ponerse en el lugar del otro, es un aspecto fundamental en las relaciones humanas” (Entrevista a un administrativo de la I.E. N° 15415, Junio 2014)

1.3. Características del problema.

En nuestro país los directivos, administrativos y docentes de las diversas instituciones educativas carecen de conocimientos de desarrollo humano, el despotismo y la tiranía producen rebeldía en ellos; llevando a un aislamiento que conduce a la pérdida de confianza entre los actores. Esto produce un perjuicio en la escuela, trayendo consigo el deterioro de las relaciones interpersonales y obviamente un mal clima institucional.

Es una tendencia que los directivos, docentes y administrativos de las instituciones educativas no practican los principios de solidaridad, empatía, comunicación, por lo tanto se afirma que las relaciones humanas son deficientes en la gestión educativa.

Así tenemos, que en la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa, Piura, se vive un clima que desmotiva a todo el personal a seguir trabajando, no hay respeto, confianza, seguridad, no se ayudan mutuamente, existe un nivel de irresponsabilidad y un desempeño

deficiente. Las relaciones interpersonales no son exitosas, ni armoniosas, hay riñas, peleas y envidias entre el personal.

Carencia de motivación entre directivos, administrativos y docentes: Los gestores de la I.E. 15415, nunca se sienten motivados para participar en las actividades institucionales (15), directivos administrativos y docentes nunca tienen objetivos comunes (12), y algo importante que mencionar es que las necesidades de la I.E. nunca motivan a los gestores a poner empeño en sus actividades (10). Todo lo mencionado es perjudicial para el desarrollo de la I.E. (Ver cuadro N° 01).

La motivación de los gestores de una I.E. es vital para fomentar su compromiso e identidad. El 62% de gestores encuestados señalo que el nivel de motivación de directivos – administrativos y docentes es las actividades de la I.E. es bajo, el 24% lo califico como medio y el 14% como alto. (Ver cuadro N° 14).

Deficiente Gestión institucional debido a inadecuadas relaciones humanas, comunicación e integración: Los resultados de la guía de observación aplicada a directivos – administrativos y docentes (gestores) evidencio la deficiente gestión institucional que se lleva a cabo en la dicha I.E. ya que los objetivos institucionales nunca están plasmados en los documentos de gestión (10), los roles que cumplen los gestores nunca se encuentran justificados en los documentos de gestión (13), nunca se pone en práctica un sistema de estímulo y reconocimiento del trabajo (12), la dirección de la I.E. nunca es adecuada y nunca existe capacidad de liderazgo en los directivos (16), la comunicación nunca contribuye en el desarrollo de una adecuada gestión institucional (15), los conflictos nunca se manejan adecuadamente (14), y nunca existe integración entre gestores (17). (Ver cuadro N° 01).

El 52% de gestores encuestados manifestaron que la calidad de la comunicación institucional es mala, y un 24% de gestores la califico entre regular y mala. (Ver cuadro N° 03).

El 62% de gestores encuestados indico que la calidad de las relaciones humanas entre directivos – administrativos y docentes es mala, el 24% de los mismos la califico como regular y un 14% como buena. (Ver cuadro N° 04).

La calidad de la gestión que se desarrolla en la I.E. tiene incidencia no solo en las relaciones humanas sino en el éxito de la organización. El 47% de gestores encuestados calificaron la calidad de la gestión en la I.E. como mala, el 29% la califico como regular y el 24% la califico como buena. (Ver cuadro N° 09).

No existe trabajo en equipo y compañerismo de Directivos – administrativos y docentes para el bienestar de la I.E.: El trabajo en equipo de los gestores de una I.E. es muy beneficioso para la misma, ya que todos demuestran tener el mismo grado de compromiso y esfuerzo, sin embargo los resultados evidenciaron que en la I.E. N° 15415 se presenta toda lo contrario, ya que los gestores observados manifestaron que nunca el trabajo en equipo contribuye al fortalecimiento de las relaciones humanas (20), además directivos. Administrativos y docentes nunca trabajan en equipo para el logro de objetivos (18). (Ver cuadro N° 01).

El 62% de gestores encuestados manifestó que no existe compañerismo entre directivos – administrativos y docentes. Evidenciando que las relaciones humanas en la I.E. son inadecuadas. (Ver cuadro N° 17).

Directivos - administrativos y docentes presentan un bajo nivel de identidad, integración, confianza y empatía: El 71% de gestores encuestados señalo que el nivel de integración de directivos – administrativos y docentes es bajo, un 24% indico que se encuentra en un nivel medio y un 5% indico que se encuentra en un nivel alto. (Ver cuadro N° 19).

El 62% de gestores encuestados señalaron que el nivel de confianza entre directivos – administrativos y docentes es bajo, el 19% señaló que se encuentra en un nivel medio y un mismo porcentaje indicó que se encuentra en un nivel alto. (Ver cuadro N° 18).

La identidad del directivo, administrativo y docente con su institución es fundamental en el desarrollo de las relaciones humanas. Del 100% de gestores encuestados, el 67% manifestó que el nivel de identidad con su I.E. es bajo, el 14% señaló que se encuentra en un nivel medio y el 19% en nivel alto. (Ver cuadro N° 05)

La empatía es la capacidad que tiene una persona para ponerse en el lugar del otro y entenderlo, por ello la importancia de que los actores educativos tengan esta virtud. El 48% de gestores indicó que el nivel de empatía institucional entre directivos – administrativos y docentes es bajo, el 38% indicó que se encuentra en un nivel medio y el 14% señaló que se encuentra en un nivel alto. (Ver cuadro N° 06).

Existencia de un clima institucional negativo debido al mal comportamiento de Directivos – administrativos y docentes: El clima institucional es un factor que tiene injerencia directa en la calidad educativa, siendo este un elemento fundamental para desarrollar la gestión de la educación. Por lo tanto, el clima institucional y la gestión influyen en el logro de las metas educativas que establecen el camino o la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje. El 52% de gestores encuestados calificó el clima en la I.E. como malo, el 19% como regular y el 29% como bueno. (Ver cuadro N° 16).

El 48% de gestores encuestados calificó el comportamiento de directivos – administrativos y docentes en la I.E. como malo, el 33% lo calificó como regular y el 19% como bueno. Lo cual evidencia que las relaciones humanas en la I.E. se encuentran deterioradas. (Ver cuadro N° 13).

Directivos – administrativos y docentes no practican valores: La responsabilidad demuestra el grado de identidad y compromiso de los actores educativos. El 67% d gestores encuestados manifestó que directivos – administrativos y docentes no son responsables en sus actividad, un 33% de los mismos manifestó lo contrario. (Ver cuadro N° 12).

La práctica de valores es esencial para la construcción de relaciones humanas adecuadas. El 71% de gestores encuestados señalo que no se practica en respeto entre directivos – administrativos y docentes, mientras que el 29% señalo lo contrario. (Ver cuadro N° 10)

Al igual que el respeto, la solidaridad representa un valor importante en toda organización para que esta camine exitosamente. El 86% de gestores encuestados señalaron que no se practica el valor de la solidaridad entre directivos – administrativos y docentes.

Hemos justificado cualitativamente y cuantitativamente nuestro problema de investigación, haciendo ver su naturaleza mixta.

1.4. Metodología empleada.

Teniendo en cuenta la hipótesis y los objetivos del presente trabajo, este se ubicará en el paradigma mixto: cuantitativo cualitativo.

El trabajo fue elaborado considerando un solo grupo, llamado de estudio constituido por la dirección docentes y personal administrativo de la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa,

El plan de acción para el desarrollo del presente trabajo consistió en la ejecución de las siguientes etapas de desarrollo que a continuación se detallan:

Primera Etapa: Se efectúa el análisis tendencial de la gestión de personal con respecto a la motivación en el mundo, en Latinoamérica, en

el Perú, en la región Cusco. Para ejecutar esta tarea, se utilizó el método histórico lógico.

Segunda Etapa: Se ejecutó el diagnóstico con respecto a la gestión del personal de la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa, Región Piura, probándose que existe deficiencias en las relaciones humanas en la I.E.

Se hizo el uso del método de medición, con ayuda de una encuesta, que fue administrada por la investigadora, en el momento de la observación.

Tercera Etapa: Se elaboró la estrategia de la motivación para el personal Docente, administrativo y de servicio, con apoyo de los métodos de la modelación, dialéctica y sistemática, con el propósito de establecer las relaciones y regularidades de los procesos y actividades.

Población: Está definida por la totalidad de directivos, administrativos y docentes de la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco de Pacaipampa. U: 21 involucrados¹.

Muestra: Como el universo es homogéneo y pequeño y por ser la investigación descriptiva – propositiva, estamos frente a un caso de universo muestral. $n = U = 21$ involucrados.

Materiales: Papel bond, papel sábana, folletos, textos, fotocopias, vídeos, diapositivas.

Se utilizó todo tipo de materiales que guardan relación con la investigación: Papel bond, colores, papel lustre, papel sábana, textos, retroproyector, diapositivas y otros.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: Debido a las demandas específicas de información de la investigación y de sus características particulares, se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

¹ Ministerio de educación y registro de personal de la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco

Los métodos utilizados en la investigación fueron:

- ❖ Métodos Teóricos: Análisis, síntesis e histórico lógico.
- ❖ Métodos Empíricos: Entrevista, encuesta, observación, testimonio y revisión de documentos.

Actividades:

- ❖ Se coordinó con el Director de la I.E.
- ❖ Se coordinó con los docentes.
- ❖ Se prepararon los instrumentos de acopio de información.
- ❖ Se aplicaron los instrumentos de acopio de información.
- ❖ Se formó de la base de datos.
- ❖ Se analizaron los datos.
- ❖ Se interpretaron los datos.
- ❖ Se expusieron los datos.

Procedimientos para la Recolección de Datos: Para el caso de los datos primarios se conquistaron, se analizaron e interpretaron. La investigación para ser original está teñida por un 80% de datos primarios.

Para el caso de los datos secundarios se les tomó en calidad de préstamo y tienen carácter complementario respecto a los datos primarios. Constituyen 20% de la investigación.

Análisis Estadístico de los Datos. Se utilizó:

- ❖ Seriación : Codificar el instrumento
- ❖ Codificación : Asignar un código a las categorías de cada ítem
- ❖ Tabulación : Elaboración de cuadros categóricos.

CAPÍTULO II

2.0 MARCO TEÓRICO

2.1 Teoría del clima organizacional

Según Edgard Schein, no podremos entender el Aprendizaje Organizacional y el desarrollo y cambio planificado, a menos que consideremos la cultura como la fuente primaria de la resistencia al cambio.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático el comportamiento del mismo.

El Clima Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu. Algunos autores definen al clima organizacional como:

(FOREHANDY, 1964), define al clima organizacional como: *“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”*.

(SEISDEDOS, 1997), afirma que el clima organizacional es: *“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”*.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.- Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONA.- El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoiético de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una auto-reflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos, que la evalúan colectivamente.

(MATURANA, 1999), dice: *“Esto significa que el clima organizacional es una auto-reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto*

no hace que el clima sea necesariamente una auto-reflexión de la organización como sistema autopoiético de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional”.

En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la auto-reflexión del sistema organizacional. El clima organizacional tiene las siguientes características:

- i. Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- ii. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- iii. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- iv. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan

porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

- v. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- vi. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso y de desconfianza.
- vii. El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

EL CLIMA LABORAL COMO CLIMA ORGANIZACIONAL.- Desde que el tema de Clima Laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto. Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

(GONCALVES, 1997), afirma que: *“El clima organizacional es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización”*.

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

(ROBBINS, 1999), afirma que: *“La percepción puede definirse como un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es*

decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno”.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el resto del personal, la rigidez - flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

Así, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones.

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima organizacional.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de

rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización.

Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

(DAVIS & NEWSTROM, 1993) *“Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima organizacional favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables”.*

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub-climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima organizacional podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería un ambiente no grato y de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, se puede dar lugar al ausentismo, que es el hecho de no asistir al trabajo y la impuntualidad, que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima organizacional lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

Se hace mención por último, al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”. Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, introduciendo cambios planificados, en la conducta y satisfacción de los miembros, como en la estructura organizacional. Los factores del sistema organizacional definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima. La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional y sus variantes.

2.2 Teoría de las relaciones humanas

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

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía

de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. La investigación de Hoxie fue uno de los primeros avisos a la autocracia del sistema de Taylor, pues comprobó que la administración se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida estadounidense.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Algunos creen equivocadamente, que un buen ambiente de relaciones humanas, es aquel en que no hay discrepancias entre las personas y que todo marcha perfectamente. El que esté bien puede ser un "clima artificial" de hipocresía y falsedad.

Por el contrario las auténticas relaciones humanas son aquellas que a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo para lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común.

La manera más simple de describir las relaciones humanas es: la forma como tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros. Factores que intervienen en las relaciones humanas:

Respeto: Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Usted depende de los demás y es importante comprender y que le comprendan.

Comprensión: Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las Relaciones Humanas.

Cooperación: Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.
Comunicación: Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

Cortesía: Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho.

2.2.1 Orígenes de la teoría de las relaciones humanas

Tiene sus orígenes en los Estados Unidos donde se cree que nace, es un movimiento netamente norteamericano su objetivo se basaba en democratizar y concientizar, humanizar los conceptos según ellos rígidos de la administración adecuándolos a sus patrones en conductas adoptadas por el pueblo norteamericano, malas costumbres y hábitos de trabajo.

La psicología y la sociología llamadas ciencias humanas y su influencia intelectual en cuanto a la aplicación a la organización industrial pretendían demostrar los inadecuados principios de la teoría clásica de la administración. Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración: Liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de la vida del pueblo estadounidense.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas: En especial la psicología y la sociología, así como la creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin: Fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne: Llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

2.2.2 Implicancias de la teoría de las relaciones humanas

Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas surge un nuevo lenguaje enfocado hacia la motivación, comunicación liderazgo, organización informal, dinámica de grupos, etc.

A. LA MOTIVACIÓN HUMANA.- La motivación es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus

valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

La motivación personal no tiene auge en los grupos ni en las personas donde su autoestima es muy pobre o nula. Y esto debido a que los administradores o las personas encargadas de motivar no son entusiastas; urge motivar al personal en cuanto a su autoestima, darle un enfoque más profesional y con ello darle modernidad a la empresa.

El ciclo motivacional es el punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

B. COMUNICACIÓN.- Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir “compartir con”.

La buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización debemos tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

El no saber escuchar genera malas relaciones y lleva a “vicios” como suponer lo que otra persona siente o piensa, esto a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina “rumor”. El o los rumores, surgen cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma -omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando el contenido o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre.

Otro elemento fundamental, es el contexto de la comunicación. Es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) e informales, que son los que no siguen las vías jerárquicas formales.

Así la comunicación vertical se divide en: comunicación descendente, que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Y por otro lado, en comunicación ascendente, que puede ser la más importante para un directivo, ya que

le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de ánimo y motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa (herramienta muy necesaria para la toma de decisiones). Además, permite, percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

Por último es interesante que se fomente la comunicación horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.

Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social de tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que sin una comunicación eficaz, es casi imposible dirigir una organización.

C. EL LIDERAZGO.- El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana. Es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas a una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

Esta influencia podría ser formal, por la posesión de un rango gerencial que viene con algún grado de autoridad designada formalmente en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal que es la capacidad de influir desde afuera de la estructura formal de la organización, es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo.

(MILLONE, 2000), *afirma que: "Management (gerenciamiento) y Liderazgo son funciones distintas; la primera consiste en definir la misión de la empresa, y ésta es la parte "emprendedora", y la segunda: liderar, consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente demuestre una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo".*

Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son.

(FLEISHMAN, 1958), afirma que: *“Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”*.

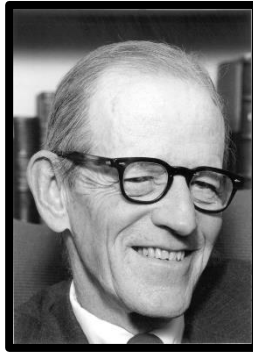
En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, reconocimiento en función del esfuerzo, etc. además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral.

2.3. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo



Fuente: Imagen de Google

Psicólogo, Sociólogo y teórico de la organización empresarial; de origen australiano, nació el 26 de diciembre de 1880 en Adelaida, Australia y falleció el 7 de septiembre de 1949.

El enfoque humanístico aparece con la Teoría de las Relaciones Humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

❖ Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:

En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo —o psicología industrial, para la mayoría— era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga

❖ Adaptación del trabajo al trabajador:

Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

La Teoría de las Relaciones Humanas (también denominada Escuela Humanística de la Administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.(teoadministrativas1.blogspot.com)

El papel que Mayo tenía en el desarrollo de la gerencia, se asocia generalmente a su descubrimiento del hombre social y de la necesidad de ello en el lugar de trabajo. Mayo encontró que los trabajadores actuaban según sentimientos y las emociones. El creía que si se tratara al trabajador con respeto y se intentaran resolver sus necesidades, sería los efectos beneficiosos tanto para el trabajador como para la gerencia. (www.slideshare.net)

Las cuatro principales causas del surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas son:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la Teoría de las Relaciones Humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la Sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la Teoría Clásica de la Administración.

El Experimento de Hawthorne

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el

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

Primera Fase del Experimento de Hawthorne.

Durante la primera fase del experimento se seleccionaron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el segundo de control trabajó bajo intensidad constante. Se pretendía averiguar qué efecto producía la iluminación en el rendimiento de los obreros. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar, una de las cuales fue el factor psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y producir menos cuando disminuía. Ese hecho se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a las obreras que la intensidad de la luz variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la primacía del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Al reconocer la existencia del factor psicológico, solo en cuanto a su

influencia negativa, los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo del experimento por considerarlo inoportuno. Entonces, extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de periodos de descanso, aspectos básicamente fisiológicos.

Segunda Fase del Experimento de Hawthorne. (Sala de prueba para el montaje de relés)

La segunda fase comenzó en Abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco montaban relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento (donde se hallaba el grupo de control) por una división de madera. La mesa y el equipo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba, en una cinta perforada, la producción de cada joven. La producción, fácilmente medible, se constituyó en el índice de comparación entre el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo de control (compuesto por el resto del departamento), que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones.

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

su aprobación las modificaciones que fueran a introducirse. Se insistía en que trabajasen con normalidad y pusieran voluntad en el trabajo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuales eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias.

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

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

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

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

Quinto periodo: los intervalos de descanso fueron aumentados a diez

minutos cada uno; de nuevo, aumentó la producción.

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

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

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

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

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

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

Duodécimo periodo: se volvió a las condiciones del tercer periodo; se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las demás jóvenes. Este periodo, último y decisivo, duró doce semanas; inesperadamente, se observó que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente (3,000 unidades semanales por joven en el grupo experimental).

Aunque las condiciones físicas de trabajo en los periodos séptimo, décimo y duodécimo fueron iguales, la producción aumentó continuamente de un periodo a otro. En el periodo undécimo, que transcurrió en el verano de 1928, un año después del inicio del experimento, los investigadores percibieron que los resultados no eran los esperados. Existía un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo controladas experimentalmente, el cual también había aparecido anteriormente en el experimento sobre iluminación. No hubo ninguna relación entre la producción y las condiciones físicas, y las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. Entonces, el problema estribaba en saber con cuales factores correlacionar las variaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

El Experimento de la Sala de Montaje de Relés dejó algunas Conclusiones:

- 1) Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión menor rígida (opuesta a la rígida supervisión de control en la sala de montaje) les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad.
- 2) El ambiente amistoso y sin presiones permitía conservar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.
- 3) No había temor al supervisor. A pesar de que en la sala de pruebas existía más supervisión que en el departamento (donde había apenas un supervisor para un número mayor de obreras), la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. En especial, sentían que participaban en un experimento interesante y que debían producir resultados que, aunque no los conociesen bien, redundarían en beneficio de las demás compañeras de trabajo.

- 4) El grupo experimental se desarrolló en el aspecto social. Las jóvenes iniciaron amistad entre ellas, y dichas amistades se extendían más allá del ambiente laboral. Las jóvenes se preocupaban por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. Esto permitió comprobar que constituían un grupo.
- 5) El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes. Después que salieron dos jóvenes del grupo original, una de las sustitutas se volvió espontáneamente líder, ayudando a sus compañeras a alcanzar el objetivo común de aumentar continuamente el ritmo de producción, a pesar de que constantemente se les pedía que trabajaran con normalidad.

Tercera Fase Del Experimento De Hawthorne. (Programa de entrevistas)

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

De este modo, en Septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas (interviewing program). Ese programa comprendían entrevistas con los empleados para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, e igualmente recibir sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores. Como el

programa fue muy bien acogido entre obreros y supervisores, y los resultados fueron muy alentadores, la empresa creó la División de Investigaciones Industriales en Febrero de 1929 para dirigir y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de realizarlas a todos los empleados anualmente. Tratándose de una empresa con más de 40,000 empleados, tal plan era muy ambicioso. Sin embargo, entre 1928 y 1930 fueron entrevistados cerca de 21,126 empleados.

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

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

- Producción controlada por estándares establecidos por los propios obreros, y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos.
- Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares, por considerarlos saboteadores.
- Expresiones que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción.
- Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta.
- Muestras de satisfacción e insatisfacción exageradas ante las actitudes de los superiores inmediatos por el comportamiento de los obreros.
- Esta organización informal permitía que los obreros estuvieran unidos y mantuvieran cierta lealtad entre ellos. No obstante, los investigadores notaron que, muchas veces el obrero también pretendía ser leal a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa podría ser motivo de conflicto, tensión, inquietud y probablemente insatisfacción.

Para estudiar ese fenómeno, los investigadores desarrollaron una cuarta fase del experimento.

Cuarta Fase del Experimento de Hawthorne. (Sala de observación del montaje de terminales)

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

El sistema de pagos se fundaba en la producción del grupo: existía un salario-hora, basado en innumerables factores, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si aumentaba la producción total.

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

suspendido en 1932 por razones externas, pero la influencia de sus resultados en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

Conclusiones del Experimento de Hawthorne

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

1. El nivel de producción depende de la integración social.
2. Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejara en su eficiencia.
3. El comportamiento social de los trabajadores.
4. El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos.

En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de

sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Kurt Lewin verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables.

Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos. Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes de hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.

- La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.
- Las recompensas y sanciones sociales.
- Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menor y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad.
- El estudio de Mayo y sus seguidores destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer cómo se sentía la gente

en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo.

- La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo.
- De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.
- En este campo de la motivación en el trabajo, se han desarrollado diferentes perspectivas teóricas e investigativas, que sin embargo solo representan una porción de la totalidad del conocimiento de la psicología sobre el tema de la motivación humana.
(teoadministrativas1.blogspot.com)

2.4 Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.



Fuente: Imagen de Google

Abraham Maslow nació en Brooklyn, Nueva York el 1 de abril de 1908. El año 1970 muere de un ataque al corazón, el 8 de junio, a la edad de 62 años. El libro más conocido e influyente de Maslow es *Toward a Psychology of Being* (1962).

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.

2.4.1 Jerarquía de Necesidades de Maslow

La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit, al nivel superior lo denominamos autorrealización, motivación de crecimiento o necesidad de ser. La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser una fuerza impelente continua.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención solo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Según la Pirámide de Maslow tendríamos de:

Necesidades básicas: Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son: necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse, necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal, necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos, necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

Necesidades de seguridad y protección: Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas se encuentran: seguridad física y de salud, seguridad de empleo, de ingresos y recursos, seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

Necesidades de afiliación y afecto: Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de: asociación, participación, aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

Necesidades de estima: Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

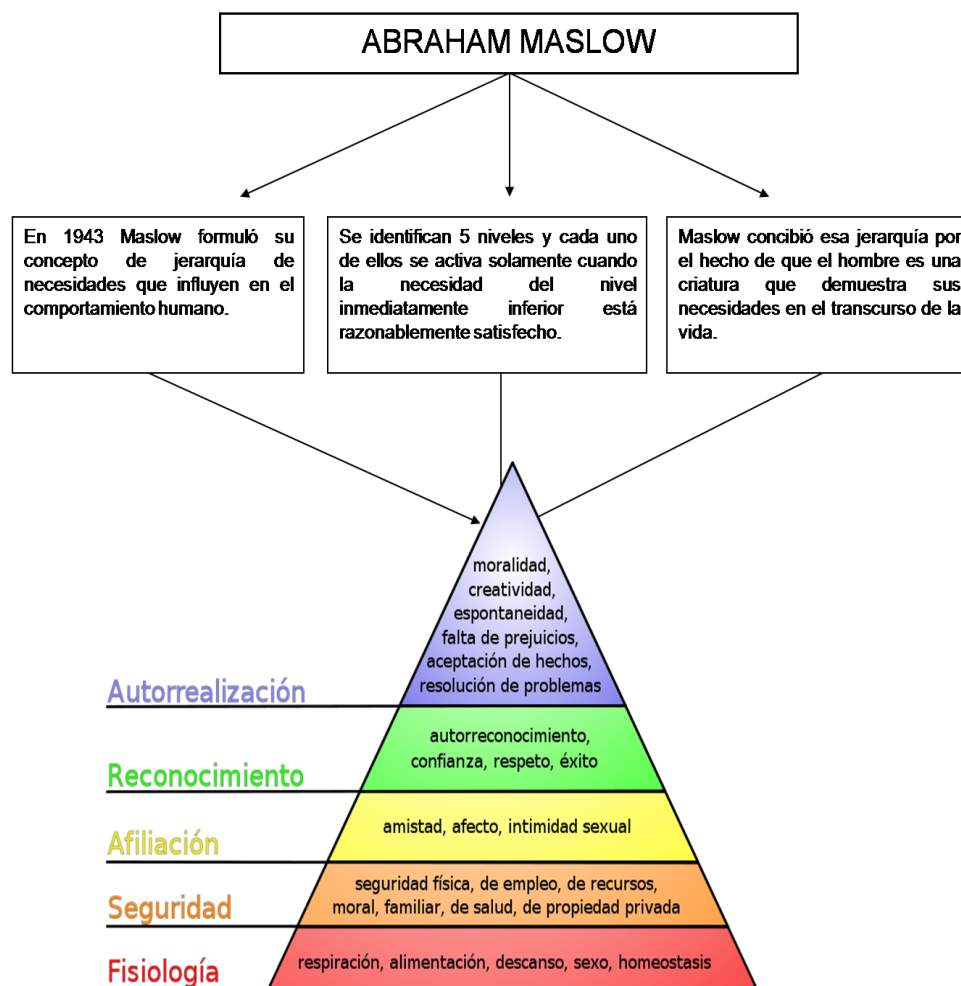
La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

Autorrealización o auto actualización: Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: motivación de crecimiento, necesidad de ser y autorrealización.

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.



FUENTE: <http://www.google.com.pe/imgres?q=abraham+maslow+teoria>

Maslow, se pregunta “¿Qué hace uno cuando se autorrealiza?” y describe ocho modos de autorrealizarse: UNED (2001).

Primero, la autorrealización significa vivenciar plena y desinteresadamente. Significa vivenciar sin la timidez del adolescente, en este momento, la persona es total y plenamente humana. Este es un momento de autorrealización, el momento en que el sí mismo se actualiza. Como individuos todos pasamos por tales momentos de vez en cuando. Como consejeros, podemos ayudar a los pacientes a sentirlos más a menudo, alentándoles a que se absorban totalmente en algo y a que se olviden de poses, defensas y timideces, es decir, a que se lancen de “cabeza”.

Segundo, consideremos la vida como un proceso de elecciones sucesivas. En cada instante existe una elección progresiva o una elección regresiva. Podemos orientarnos hacia la defensa, la seguridad o el miedo. Pero, en el lado opuesto, está la opción de crecimiento. La autorrealización es un proceso continuo, progresivo; significa hacer cada uno de las elecciones entre mentir y ser honestos, robar o no robar en un momento dado, y significa hacerla como una elección hacia el desarrollo.

Tercero, hablar de autorrealización implica que hay un sí mismo que se actualiza. Un ser humano no es una tabla rasa, una masa de arcilla o plastilina. Es algo que ya está, por lo menos una especie de estructura “cartilaginosa”. Un ser humano es, como mínimo, su temperamento, sus equilibrios bioquímicos, etc. Existe un sí mismo, y lo que a veces he llamado “escuchar las voces del impulso” significa dejarlo que emerja. Muchos de nosotros, la mayor parte del tiempo (y esto se amplía en especial a niños y jóvenes) no nos escuchamos sino que escuchamos las voces introyectadas (internalizadas) de mamá, papá, el sistema, los mayores, la autoridad o la tradición.

Cuarto, en la duda, optar por ser sinceros. Estoy a resguardo con la frase “en la duda”, así que no necesito debatir cuestiones de diplomacia. A menudo, cuando dudamos no somos sinceros. Mirar dentro de uno mismo en busca de respuestas implica asumir responsabilidad. Esto es en sí mismo un paso hacia la autorrealización. Este es uno de los

grandes pasos. Cada vez que uno se responsabiliza hay una realización del sí mismo.

Quinto, hasta ahora hemos hablado de vivenciar sin timidez, de elegir la opción del crecimiento y no la del temor, de escuchar las voces del impulso, de ser sinceros y de responsabilizarnos. Todos esos son los pasos hacia la autorrealización, y todos garantizan mejores opciones de vida. Quien haga cada una de estas pequeñas cosas cada vez que llega el punto de decisión, descubrirá que configuran mejores opciones acerca de lo que está constitucionalmente bien para él. Sabrá cuál es su destino, quién será su cónyuge, cuál será su misión en la vida. No se puede escoger sabiamente para toda una vida a menos que uno se atreva a escucharse a sí mismo, a su propio sí mismo, a cada instante de la vida, y a decir con alma: “No, esto y aquello no me gustan”. Expresar algo sinceramente implica atreverse a ser diferente, impopular, inconformista.

Sexto, la autorrealización no es únicamente un estado final, sino también un proceso de actualización de las propias potencialidades, en cualquier momento, en cualquier grado.

Séptimo, las experiencias cumbre son momentos transitorios de autorrealización. Se trata de momentos de éxtasis que no pueden compararse, garantizarse, ni siquiera buscarse. Debemos dejar, como escribió C. S. Lewis, “que el gozo nos sorprenda”. Pero podemos establecer las condiciones para que las experiencias cumbre sean más probables, o podemos establecer perversamente las condiciones para que sean menos probables.

Prácticamente todo el mundo tiene experiencias cumbre, pero no todos lo saben. Algunos restan importancia a esas pequeñas experiencias místicas. Ayudar a la gente a reconocer esos breves momentos de éxtasis cuando suceden es parte de la tarea del consejero o meta consejero. Sin embargo, ¿cómo logra nuestra propia psique, sin ninguna

señal externa como referencia –aquí no hay pizarra-, mirar dentro de la psique oculta de otra persona y luego tratar de comunicarse?.

Octavo, descubrir quién es uno, qué es, qué le gusta, qué no le gusta, qué es bueno o malo para uno, hacia dónde va y cuál es su misión –abrirse para sí mismo-, significa desenmascarar la psicopatología. Quiere decir identificar las defensas, y después de haberlas identificado, significa encontrar coraje para renunciar a ellas. Eso es doloroso porque las defensas se erigen contra algo desagradable. Pero vale la pena renunciar a las defensas. Si la bibliografía psicoanalítica nos ha enseñado algo, ha sido que la represión no es un buen modo de resolver los problemas.

Una vez lograda la autorrealización de los sueños que uno tiene, empieza también a surgir la necesidad de la trascendencia. Es decir, de crear algo que perdure más allá de uno.

Estas cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, estima, y autorrealización están siempre presentes, pero la importancia que se les asigna va creciendo a medida que se van solucionando las que se encuentran en el nivel anterior.

A partir de este modelo, uno puede comprender las necesidades de aquellos que lo rodean, y de esta manera enfocarse uno a tratar de satisfacer o complacer dichas necesidades, con el fin de cumplir las propias, o llegar a un buen acuerdo a través de la negociación.

Abraham Maslow trató de identificar el funcionamiento humano ideal estudiando a personas que conocía personalmente. Partiendo de una definición popular de la autorrealización seleccionó sus sujetos de una muestra bastante grande. Volvió a examinar luego su definición a la luz de sus estudios clínicos y la modificó casi en su totalidad.

Esta definición posee aspectos tanto positivos como negativos; del lado negativo descartó a los sujetos que mostraban manifestaciones de neurosis, psicosis y trastornos psicopáticos, y del lado positivo buscó signos de salud y autorrealización, a la que definió primero intuitivamente:

"Puede describirse como el uso y la explotación plenos de talentos, capacidades y facultades; semejantes personas parecen realizarse a sí mismas y hacer lo mejor de aquello que son capaces". (pág. 56)

Maslow establece características de la persona realizada:

1. Percepción más eficaz de la realidad:

Las personas realizadas parecen tener el don de juzgar las cosas correctamente. Pueden descubrir el fraude y la simulación más fácilmente que otras. Las realidades escondidas y confusas las captan más rápidamente. Demuestran una habilidad superior para predecir acontecimientos, porque son capaces de juzgar situaciones de modo perceptivo y de extraer las implicaciones de los hechos básicos. No abrigan prejuicios debido a rasgos de optimismo o pesimismo, de modo que son observadores neutros. Su conocimiento puede describirse como desinteresado.

1. Aceptación del yo y de los demás:

Las personas realizadas aceptan la esencia de las cosas y de la gente, incluidas ellas mismas. La forma más básica de aceptación es la satisfacción consigo mismo. Las personas autorrealizadas carecen de timidez, sentimiento de culpabilidad y duda, tan dominantes en la gente en general. Pueden no conseguir sus ideales pero perciben sus ideas e inclusive sus inferioridades con respecto a otros como tales, y no por esto se aceptan menos a sí mismas.

2. Espontaneidad, simplicidad, naturalidad:

A las personas sanas se las puede describir como espontáneas, sencillas y naturales. No son víctimas de prácticas o creencias culturales. Tratan de elaborar sus propios sistemas de valores y estos influyen realmente sobre su conducta. Y sin embargo, no son, por extraño que parezca, anti convencional; en efecto, se adaptan a las situaciones de modo que no causan molestias a los demás. Sus vidas internas son altamente individualistas. Sus motivaciones son de un tipo distinto de las del individuo corriente, que suele ser típicamente reservado y vacilante, y finge la mayor parte del tiempo.

3. Centrado de problemas:

Maslow observó que los sujetos realizados suelen tener un sentimiento de misión que está presente en su trabajo. Centran su actividad en problemas fuera de sí mismos. Además, son capaces de enfocar sus propias vidas hacia la solución de problemas, esto es, pueden adoptar serenamente decisiones que implican una frustración temporal, pero a la larga realizan sus objetivos. Poseen la habilidad de perderse en su trabajo. Se identifican con él, y cuando trabajan están expresando sus motivos más "personales".

4. La necesidad de intimidad:

Muchas personas no pueden estar solas por mucho tiempo, porque no les gusta aquello que aprenden de sí mismas. Las personas realizadas, en cambio, necesitan la intimidad y soledad y gozan de ellas. No tienen el hábito de pegarse a otros, y por consiguiente disfrutan de la riqueza y plenitud que confiere la amistad con los demás.

5. Autonomía:

Las personas sanas son autosuficientes. Pueden soportar presiones ambientales, porque son relativamente independientes de las

condiciones de su medio ambiente. Utilizando esta distinción entre personas motivadas por la deficiencia y personas motivadas por el desarrollo, Maslow las compara: Las personas motivadas por la deficiencia necesitan tener a otras personas disponibles, puesto que la satisfacción de sus necesidades, afecto, seguridad, respeto, prestigio, sólo puede provenir para ellas de otros seres humanos. En tanto que las personas motivada por el desarrollo pueden verse impedidas por otras. En efecto, los elementos determinantes de satisfacción son internos y no sociales. Se han hecho lo suficientemente fuertes para ser independientes de la buena opinión de los demás, inclusive de su afecto.

6. Apreciación continúa:

Los sujetos de Maslow poseen la rara cualidad de ser capaces de apreciar una y otra vez las satisfacciones que ofrece la vida. El mismo acontecimiento que para otros podrá convertirse en una experiencia común y en algo pasado, está para ellos lleno de belleza, inspiración y maravilla, una y otra vez. Maslow observó que mucha gente tiende a perder el aprecio por lo que tienen, en sus esfuerzos por conseguir algo distinto, llegando incluso a considerarlo como carente de valor; de este modo se encuentran la mayor parte del tiempo en un estado de satisfacción. Maslow creía que mientras buscamos otras cosas, no hemos de dejar de valorar las que tenemos.

7. Sentimiento de comunidad:

Los sujetos sanos parecen identificarse con cualquier ser humano; en efecto, experimentan afecto, comprensión y simpatía para otros que podrán no estar tan desarrollados como ellos mismos. Adoptan con los demás una actitud de hermano mayor. Hay que tener presente que la persona realizada se siente a menudo enajenada y es tratada como tal por los demás, no porque no haya logrado establecer un sentimiento firme de identidad, sino porque es muy distinta de aquellos con quienes

ha de convivir. Sin embargo, aunque anhele la compañía de otras personas como ella, es capaz de experimentar simpatía e interés por toda la humanidad.

8. Relaciones personales:

Los autorrealizados son capaces de uniones muy firmes. Limitan sus amistades a unos pocos, a los que en cambio se quiere mucho, en lugar de buscar un amplio círculo de relaciones.

9. Carácter tolerante:

Las personas sanas poseen tolerancia y aceptación de las diferentes ideas políticas, religiosas, raciales, de edad, maritales, profesionales o de clase. Pueden aprender de las demás; si un individuo tiene algo que enseñarles, no tratarán de afirmar su propia superioridad, cualquiera que sea su posición en la vida. Pueden apreciar los conocimientos y la habilidad de los demás, inclusive si la competencia de éstos es superior a la suya. La superioridad ajena se aprecia, y no se percibe en modo alguno como una amenaza.

10. Distinción entre fines y medios:

Los sujetos realizados poseen una noción clara de la diferencia entre los fines y los medios; en efecto, los medios pueden intercambiarse fácilmente, en tanto que los fines tienden a ser permanentes. Dichas personas no operan con principios rígidos ni métodos prejuizados. También los medios pueden apreciarse y valorarse, de modo que el trabajar hacia un objetivo podrá proporcionar acaso tanto placer y satisfacción como conseguirlo.

11. Sentido del humor filosófico, no hostil:

Maslow observó que el humor de sus sujetos era muy distinto del de la persona corriente. Lo describió como filosófico, porque versa sobre

situaciones humanas tales como las discrepancias entre aquello que es y aquello que debería ser, y sobre las peculiaridades de las cosas.

12. Creatividad:

Maslow observó en todos sus sujetos sanos una cualidad que designó como "creatividad". No entendía por esto las realizaciones notables de una persona de mucho talento, sino más bien la inventiva, la originalidad, la espontaneidad y la frescura de enfoque.

Maslow describió la creatividad en términos de actitud de espíritu. Siendo menos inhibidos, restringidos, o imbuidos de cultura, los autorrealizados pueden ser más espontáneos, naturales y humanos. Estos términos vagos se utilizan para designar una cualidad que es sumamente difícil de describir.

13. Integridad de la personalidad:

Las personas sanas no experimentan fragmentación de la personalidad, ni elementos aislados que funcionen como "personalidad" separadas. No hay en ellos oposiciones ni conflictos -entre impulsos básicos y conciencia, entre egoísmo e ideales, entre impulsos infantiles y conducta adulta.

14. Trascendencia de las divisiones:

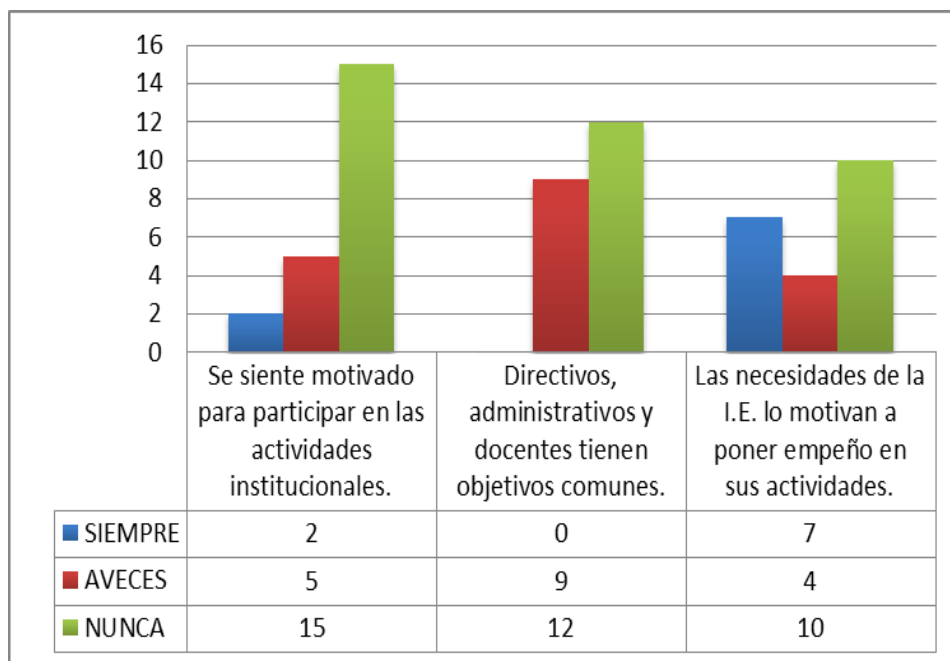
En este contexto, el término división indica oposición, los extremos de una dimensión, tales como trabajo y juego, ser adulto o ser niño, masculinidad y femineidad, ser egoísta y altruista, interesado o generoso, racional y emocional. Esta trascendencia significa que cualidades opuestas se integran y expresan por la misma conducta, no una cosa u otra, sino ambas a la vez.

CAPÍTULO III

3.0 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

3.1 Análisis e interpretación de la guía de observación aplicada a directivos, docentes y administrativos de la institución educativa

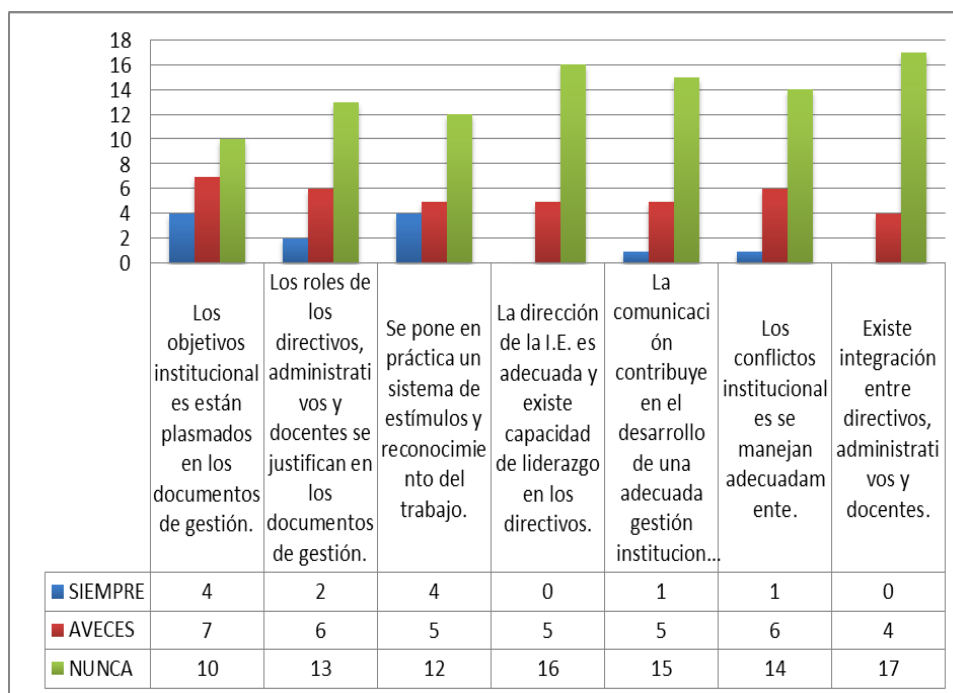
Gráfico N° 01: Motivación



FUENTE: guía de observación aplicada a Directivos, Administrativos y docentes de la I.E. N° 15415 Bellavista de Cachiaco. Junio 2014.

De acuerdo a la dimensión motivación, los gestores de la I.E. 15415, nunca se sienten motivados para participar en las actividades institucionales (15), directivos administrativos y docentes nunca tienen objetivos comunes (12), y algo importante que mencionar es que las necesidades de la I.E. nunca motivan a los gestores a poner empeño en sus actividades (10). Todo lo mencionado es perjudicial para el desarrollo de la I.E.

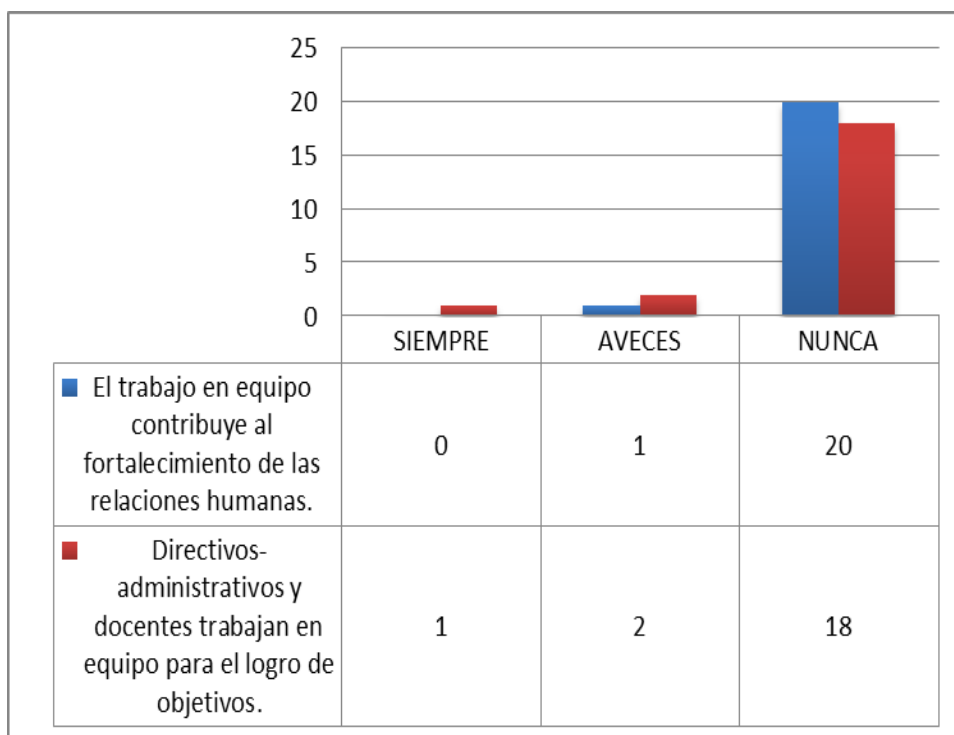
Gráfico N° 02: Gestión Institucional



FUENTE: Guía de observación aplicada a Directivos, Administrativos y docentes de la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco. Junio 2014.

Los resultados de la guía de observación aplicada a directivos – administrativos y docentes (gestores) evidencio la deficiente gestión institucional que se lleva a cabo en la dicha I.E. ya que los objetivos institucionales nunca están plasmados en los documentos de gestión (10), los roles que cumplen los gestores nunca se encuentran justificados en los documentos de gestión (13), nunca se pone en práctica un sistema de estímulo y reconocimiento del trabajo (12), la dirección de la I.E. nunca es adecuada y nunca existe capacidad de liderazgo en los directivos (16), la comunicación nunca contribuye en el desarrollo de una adecuada gestión institucional (15), los conflictos nunca se manejan adecuadamente (14), y nunca existe integración entre gestores (17).

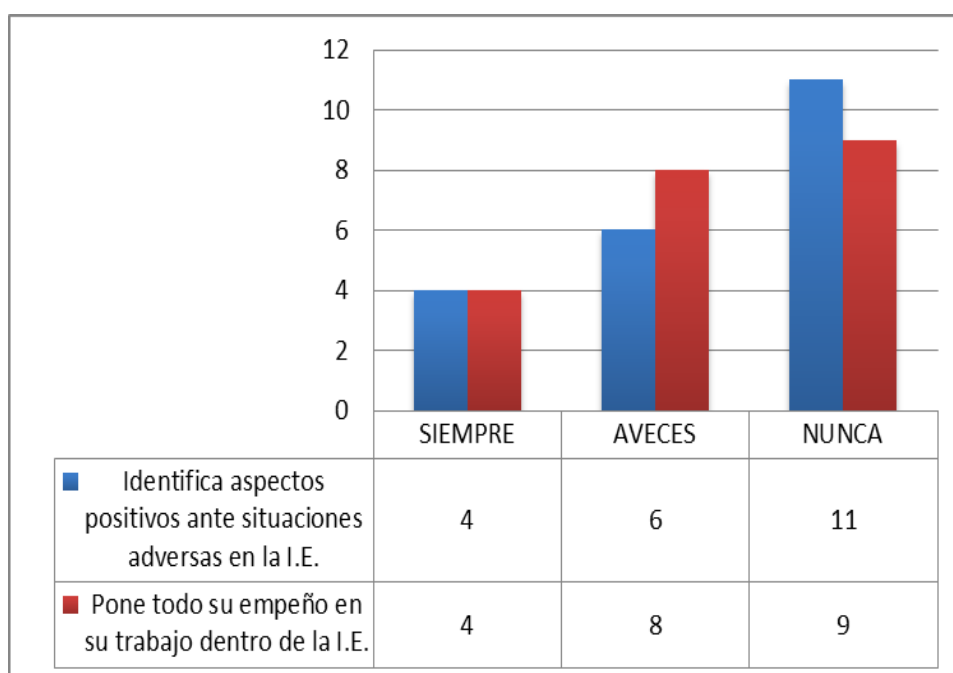
Gráfico N° 03: Trabajo en Equipo



FUENTE: guía de observación aplicada a de Directivos, Administrativos y docentes de la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco. Junio 2014.

El trabajo en equipo de los gestores de una I.E. es muy beneficioso para la misma, ya que todos demuestran tener el mismo grado de compromiso y esfuerzo, sin embargo, los resultados evidenciaron que en la I.E. N° 15415 se presenta toda lo contrario, ya que los gestores observados manifestaron que nunca el trabajo en equipo contribuye al fortalecimiento de las relaciones humanas (20), además directivos. Administrativos y docentes nunca trabajan en equipo para el logro de objetivos (18).

Gráfico N° 04: Gestión Personal



FUENTE: Guía de observación aplicada a de Directivos, Administrativos y docentes de la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco. Junio 2014.

La personalidad del director, administrativo o docente juega un papel importante en el establecimiento de las relaciones humanas, para que estas sean positivas o negativas, es así que de acuerdo a la dimensión gestión personal la guía de observación mostro como resultado que los gestores de la I.E. nunca identifican aspectos positivos ante situaciones adversas (11), y nunca ponen todo su empeño en s trabajo dentro de la I.E. (9). Lo cual es perjudicial para la I.E.

3.2 Análisis e interpretación de la Encuesta aplicada a directivos, docentes y administrativos

Cuadro N° 01: Contribución de los Gestores.

Directivos, administrativos y docentes contribuyen al fortalecimiento de las Relaciones Humanas.	TOTAL	
	N°	%
Si	7	33
No	14	67
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. N° 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

El 67 % de los gestores encuestados sostienen que directivos, administrativos y docentes no contribuyen al fortalecimiento de las relaciones humanas, mientras que el 33% manifestó lo contrario.

Cuadro Nº 03: Calidad de la Comunicación Institucional.

Calidad de Comunicación	TOTAL	
	Nº	%
Buena	5	24
Regular	5	24
Mala	11	52
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. Nº 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

El 52% de gestores encuestados manifestaron que la calidad de la comunicación institucional es mala, y un 24% de gestores la califico entre regular y mala respectivamente.

Cuadro Nº 04: Calidad de Relaciones Humanas.

Calidad de la Relaciones Humanas entre directivos, administrativos y docentes.	TOTAL	
	Nº	%
Buena	3	14
Regular	5	24
Mala	13	62
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. Nº 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

El 62% de gestores encuestados indico que la calidad de las relaciones humanas entre directivos – administrativos y docentes es mala, el 24% la califico como regular y un 14% como buena.

Cuadro Nº 05: Nivel de Identidad Institucional

Nivel de Identidad con su I.E.	TOTAL	
	Nº	%
Alto	4	19
Medio	3	14
Bajo	14	67
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. Nº 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

La identidad del directivo, administrativo y docente con su institución es fundamental en el desarrollo de las relaciones humanas. Del 100% de gestores encuestados, el 67% manifestó que el nivel de identidad con su I.E. es bajo, el 14% señaló que se encuentra en un nivel medio y el 19% en nivel alto.

Cuadro Nº 06: Nivel de Empatía Institucional

Nivel empatía Institucional entre directivos, administrativos y docentes.	TOTAL	
	Nº	%
Alto	3	14
Medio	8	38
Bajo	10	48
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. Nº 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

La empatía es la capacidad que tiene una persona para ponerse en el lugar del otro y entenderlo, por ello la importancia de que los actores educativos tengan esta virtud. El 48% de gestores indicó que el nivel de empatía institucional entre directivos, administrativos y docentes es bajo, el 38% indicó que se encuentra en un nivel medio y el 14% señaló que se encuentra en un nivel alto.

Cuadro Nº 07: Calidad de la Organización Institucional

Calidad de la Organización en la I.E.	TOTAL	
	Nº	%
Buena	4	19
Regular	5	24
Mala	12	57
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. Nº 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

El 57% de gestores encuestados califica la organización en la I.E. como mala, un 24% como regula y el 19% como buena. Lo cual evidencia que no se está desarrollando una adecuada gestión institucional y afecta las relaciones humanas entre directivos, administrativos y docentes.

Cuadro Nº 08: Nivel de Participación Institucional

Nivel participación de directivos, administrativos y docentes en las actividades de la I.E.	TOTAL	
	Nº	%
Alto	2	10
Medio	8	38
Bajo	11	52
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. Nº 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

El 52% de gestores encuestados señala que el nivel de participación de directivos, administrativos y docentes en las actividades de la I.E. es bajo, el 38% indica que se encuentra en nivel medio y el 10% señala que se encuentra en un nivel alto.

Cuadro Nº 09: Calidad de la Gestión Institucional

Calidad de la Gestión en la I.E.	TOTAL	
	Nº	%
Buena	5	24
Regular	6	29
Mala	10	47
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. Nº 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

La calidad de la gestión que se desarrolla en la I.E. tiene incidencia no solo en las relaciones humanas sino en el éxito de la organización. El 47% de gestores encuestados calificaron la calidad de la gestión en la I.E. como mala, el 29% la calificó como regular y el 24% la calificó como buena.

Cuadro Nº 10: Respeto en la I.E.

Se practica el respeto entre directivos, administrativos y docentes.	TOTAL	
	Nº	%
Si	6	29
No	15	71
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. Nº 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

La práctica de valores es esencial para la construcción de relaciones humanas adecuadas. El 71% de gestores encuestados señaló que no se practica en respeto entre directivos, administrativos y docentes, mientras que el 29% señaló lo contrario.

Cuadro Nº 11: Solidaridad en la I.E.

Se practica el valor de la solidaridad entre directivos, administrativos y docentes.	TOTAL	
	Nº	%
Si	3	14
No	18	86
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. Nº 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

Al igual que el respeto, la solidaridad representa un valor importante en toda organización para que esta camine exitosamente. El 86% de gestores encuestados señalaron que no se practica el valor de la solidaridad entre directivos, administrativos y docentes.

Cuadro Nº 12: Responsabilidad en la I.E.

Los directivos, administrativos y docentes son responsables en sus actividades.	TOTAL	
	Nº	%
Si	7	33
No	14	67
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. Nº 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

La responsabilidad demuestra el grado de identidad y compromiso de los actores educativos. El 67% de gestores encuestados manifestó que directivos, administrativos y docentes no son responsables en sus actividades, un 33% de los mismos manifestó lo contrario.

Cuadro Nº 13: Comportamiento de los Gestores

Calidad del comportamiento de directivos, administrativos y docentes en la I.E.	TOTAL	
	Nº	%
Bueno	4	19
Regular	7	33
Malo	10	48
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. Nº 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

El 48% de gestores encuestados califico el comportamiento de directivos, administrativos y docentes en la I.E. como malo, el 33% lo califico como regular y el 19% como bueno. Lo cual evidencia que las relaciones humanas en la I.E. se encuentran deterioradas.

Cuadro Nº 14: Nivel de Motivación Institucional

Nivel motivación de directivos, administrativos y docentes en las actividades de la I.E.	TOTAL	
	Nº	%
Alto	3	14
Medio	5	24
Bajo	13	62
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. Nº 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

La motivación de los gestores de una I.E. es vital para fomentar su compromiso e identidad. El 62% de gestores encuestados señalo que el nivel de motivación de directivos, administrativos y docentes es las actividades de la I.E. es bajo, el 24% lo califico como medio y el 14% como alto.

Cuadro Nº 15: Calidad de la Convivencia en la I.E.

Calidad de la convivencia en la I.E.	TOTAL	
	Nº	%
Buena	5	24
Regular	5	24
Mala	11	52
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. Nº 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

El 52% de gestores encuestados calificaron la calidad de la convivencia en la I.E. como mala, el 24% la califico entre buena y regular respectivamente. Lo cual evidencia que la convivencia es inadecuada en la I.E. obstaculizando el desarrollo institucional.

Cuadro Nº 16: Calidad del Clima Institucional

Calidad del clima en la I.E.	TOTAL	
	Nº	%
Bueno	6	29
Regular	4	19
Malo	11	52
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. Nº 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

El clima institucional es un factor que tiene injerencia directa en la calidad educativa, siendo este un elemento fundamental para desarrollar la gestión de la educación. Por lo tanto, el clima institucional y la gestión influyen en el logro de las metas educativas que establecen el camino o la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje. El 52% de gestores encuestados califica el clima en la I.E. como mala, el 19% como regular y el 29% como bueno.

Cuadro Nº 17: Compañerismo en la I.E.

Existe compañerismo entre directivos, administrativos y docentes	TOTAL	
	Nº	%
Si	8	38
No	13	62
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. N° 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

El 62% de gestores encuestados manifestó que no existe compañerismo entre directivos, administrativos y docentes. Evidenciando que las relaciones humanas en la I.E. son inadecuadas.

Cuadro Nº 18: Nivel de Confianza Institucional

Nivel de confianza entre directivos, administrativos y docentes.	TOTAL	
	Nº	%
Alto	4	19
Medio	4	19
Bajo	13	62
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. N° 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

El 62% de gestores encuestados señalo que el nivel de confianza entre directivos, administrativos y docentes es bajo, el 19% señalo que se encuentra en un nivel medio y un mismo porcentaje indico que se encuentra en un nivel alto.

Cuadro N° 19: Nivel de Integración Institucional

Nivel de integración de directivos, administrativos y docentes	TOTAL	
	N°	%
Alto	1	5
Medio	5	24
Bajo	15	71
Total	21	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos- administrativos y docentes de la I.E. N° 15415 Bellavista de Cachiaco, Junio 2014.

El 71% de gestores encuestados señalo que el nivel de integración de directivos, administrativos y docentes es bajo, un 24% indico que se encuentra en un nivel medio y un 5% indico que se encuentra en un nivel alto.

3.3. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL SUSTENTADA EN LA TEORÍA DE ELTON MAYO Y LA TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS ENTRE DIRECTIVOS – ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DE LA I.E N° 15415 BELLAVISTA DE CACHIACO, PACAIPAMPA, PIURA, 2014”

Presentación.

Las relaciones humanas son el conjunto de actividades sociales de vínculo afectivo y entendimiento comunicativo para el funcionamiento de una entidad, organización, empresa o institución educativa, tienen su base en que los trabajadores son primariamente seres sociales y la base de la productividad es la cohesión del colectivo. Asimismo son las interesadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. MASLOW (2004. pág. 144)

En las realidades de las escuelas, muchas veces encontramos con directivos que abusan de su poder hacia sus subordinados, de

intimidaciones, de maltratos diversos, de climas hostiles, de burlas, de ironías. Ante esto, la tarea que debemos emprender es la de analizar cuáles son nuestros límites y cuáles nuestras posibilidades para encontrar caminos que superen estos problemas.

Cuando el personal docente vivencia un clima hostil, las relaciones humanas se envilecen, los conflictos afloran y encienden cada día, disminuyendo la capacidad pedagógica y educativa de ofrecer a los estudiantes modelos positivos de actuación personal y ciudadana; el ámbito educativo del país merece reflexionar en torno al tema. Muchos temas forman parte de la agenda institucional, pero raramente este tema es en un eje central de examen. Si queremos que los centros educativos logren articular relaciones humanas que engrandezcan los resultados educativos con personas integrales, es necesario que propiciemos el acercamiento y la unificación entre los agentes educativos de manera que las ideas y visiones sean compartidas favoreciendo de esta manera el clima institucional y desarrollando un auténtico proyecto educativo, para lograr desarrollar una acción educativa más sincera, sana y humanizada.

Objetivo de la Propuesta.

Diseñar una Estrategia Organizacional para mejorar las relaciones humanas entre directivos, administrativos y docentes.

Fundamentación.

La **Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo** enfatiza: "La necesidad de humanizar y democratizar la administración; la influencia de una determinada realidad social en la manera de comportamiento de las personas; asimismo tener en cuenta uno de los aspectos psicológicos (motivación) del trabajador".

Es así que Las relaciones humanas determinan en gran medida el buen funcionamiento de cualquier organización: El éxito o el fracaso de un proyecto, tanto como el comportamiento brillante o mediocre de los empleados, depende muchas veces de la actitud de los jefes y de su capacidad para crear un ambiente de comunicación y confianza. En ocasiones, los directivos olvidan que el poder no es sólo un privilegio, sino una responsabilidad que obliga, entre otras cosas, a mantener un buen clima laboral.

La **Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow** postula que las personas son motivadas por un deseo de satisfacer una jerarquía de necesidad, donde las necesidades básicas deben ser primeras en satisfacerse para luego dar paso a las demás según el grado que tengan para el hombre.

Fundamentación Sociológica

Actualmente se admite que las relaciones interpersonales tienen un componente intergrupal básico por la importancia de los vínculos de los individuos a grupos que condicionan su acción. El punto de vista tradicional afirma que debe evitarse el conflicto porque indica un mal funcionamiento del sistema social, organizacional o grupal. Actualmente un conflicto no necesariamente tiene que ser malo, sino que más bien tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determine el desempeño del sistema.

Fundamentos Pedagógicos

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

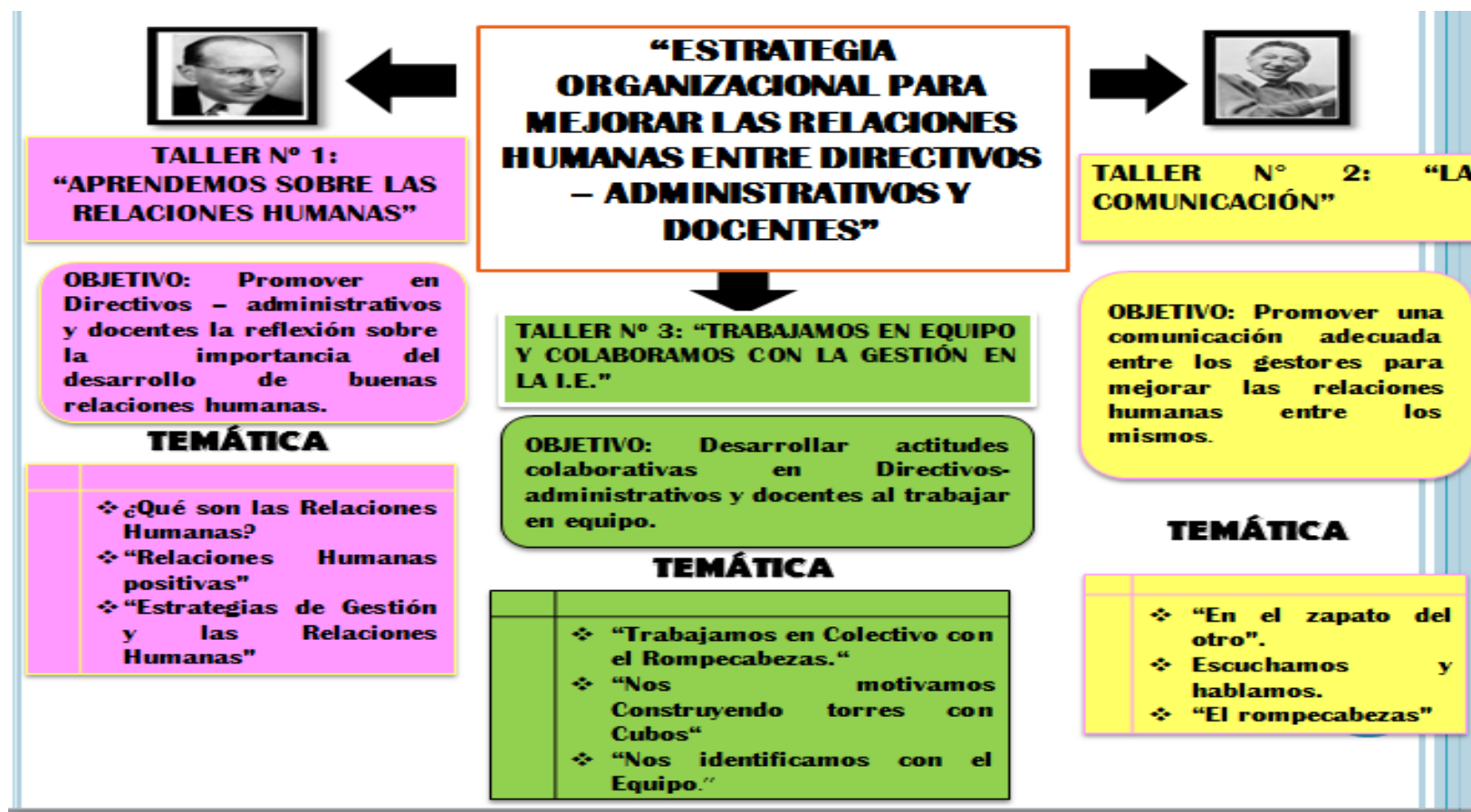
contemporánea de la educación y significa una oportunidad de cambio para la sociedad.

3.2.1. Estructura de la Propuesta.

La Estrategia Organizacional consta de tres talleres, conformados por el resumen, objetivo, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

Es importante mencionar que el taller como programa es una formulación racional de actividades específicas, graduadas y sistemáticas para cumplir los objetivos del programa.

3.2. GRÁFICO DE LA PROPUESTA.



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS



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

En toda relación humana o interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el

objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

Fundamentación: Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Objetivo: Promover en directivos, administrativos y docentes la reflexión sobre la importancia del desarrollo de buenas relaciones humanas.

Análisis Temático:

Tema N° 01: ¿Qué son las Relaciones Humanas?

En este taller se hará una exposición detallada del concepto de Relaciones Humanas, utilizando diapositivas.

La exposición nos permitirá trabajar con el grupo de gestores en el sentido de que den respuestas a las preguntas de cada característica, lo que permitirá también a la vez determinar el tipo de relaciones entre ellos.

Las relaciones humanas son: *El estudio concerniente a vínculos al trato y a las conexiones que se establecen entre personas*²⁹.

Hay Relaciones Humanas desde que empezaron a existir los seres humanos. Los hombres se han dado cuenta que se necesitaban mutuamente primero para poder sobrevivir más luego, con el correr del tiempo para relacionarse unos con otros y vivir en sociedad. Es así que todos los días y a toda hora, se viven las Relaciones Humanas, lo único nuevo es que su importancia ha sido finalmente comprendida y acerca de ellas se comienza a hablar, cada vez más; pero para su conocimiento y comprensión debemos empezar con el mismo conocimiento individual de cada uno de nosotros.

LAS RELACIONES HUMANAS

Es el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad o en su trabajo. Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de organización y las necesidades personales.



OTRAS DEFINICIONES

Llevarse Bien con los Demás.

Amar al Prójimo.

Manifestar Aprecio por la Gente



Fuente: es.slideshare.net.

Tema N° 02: Relaciones Humanas positivas.

Esta parte del taller se basa fundamentalmente en exposiciones que serán conducidas por el facilitador, la participación de los gestores se dan al momento de formar grupos de trabajo y de plenaria de preguntas ante alguna interrogante.

¿Qué Permiten las Relaciones Humanas?

Aumentar el nivel de entendimiento, a través de una comunicación eficaz y considerando las diferencias individuales

Disminuyen los conflictos usando en entendimiento y respeto de las diferencias y puntos de vistas de los otros reduciendo las divergencias y conflictos

Crean un ambiente armonioso con la comunicación, generando relaciones satisfactorias que permiten a cada individuo lograr la satisfacción de sus necesidades y alcanzar la realización y la felicidad. Importancia de las Relaciones Humanas



Factores Negativos Que Impiden Las Relaciones Humanas

No controlar las Emociones Desagradables; Es cuando mostramos mal humor, odio etc.



Fijación; Negarse a aceptar los cambios, permaneciendo atados al pasado

Terquedad; Negarse a aceptar las opiniones ajenas y no a aceptar las equivocaciones en nuestro juicio o ideas



Represión; Negarse a comunicarse con los demás, aceptar opiniones y consejos

RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS

- *Habla con las personas*
- *Sonríe a las personas*
- *Llama a las personas por su nombre*
- *Sé amigo y servicial*



Fuente: es.slideshare.net.

Tema N° 03: Estrategias de Gestión y las Relaciones Humanas.

Las estrategias aquí presentadas nos brindarán información para desarrollar los talleres siguientes.



FUENTE: Elaboración Propia

GESTIÓN INSTITUCIONAL

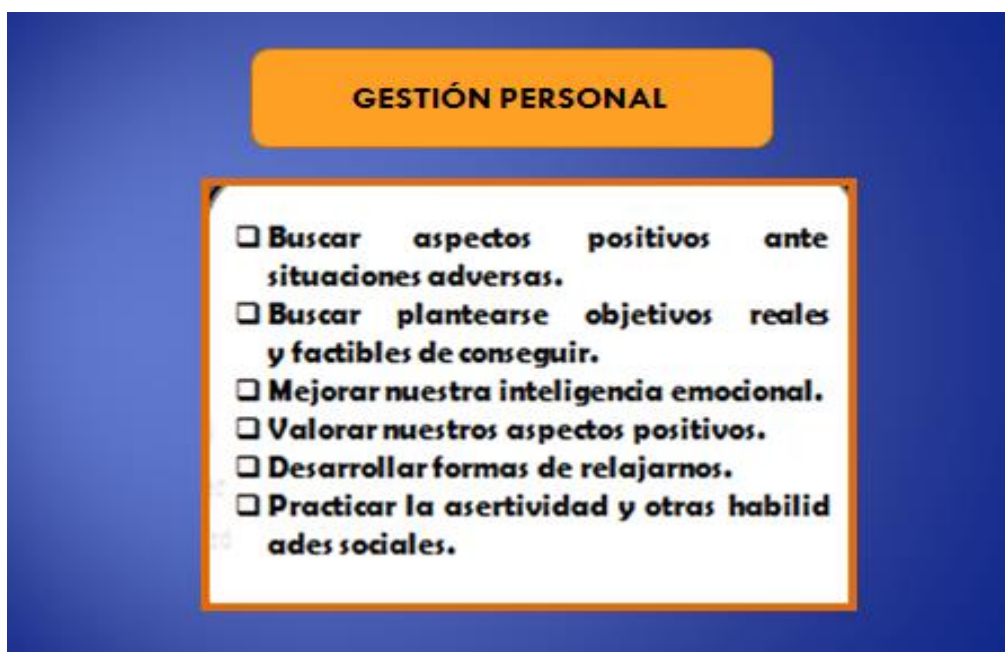
- ☐ Planteamiento de objetivos en documentos gestión.
- ☐ Establecimiento de roles claros y precisos.
- ☐ Sistema de estímulos y reconocimientos.
- ☐ Estilo de dirección y liderazgo adecuado a la Institución.
- ☐ Fortalecimiento de comunicación ascendente/desc.
- ☐ Conformación y participación democrática de representantes de comunidad organizativa.
- ☐ Manejo positivo de conflictos y negociación.
- ☐ Integración de la IE a la comunidad.

FUENTE: Elaboración Propia.

TRABAJO EN EQUIPO

- ☐ Fomento de las relaciones interpersonales.
- ☐ Fortalecimiento de los vínculos sociales entre el grupo de trabajo.
- ☐ Facilitación de la información y la capacitación

FUENTE: Elaboración Propia.



FUENTE: Elaboración Propia.

Desarrollo Metodológico:

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

Partes Componentes de un Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación. • Comunicación de los objetivos de la reunión. • Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. • Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). • Evaluación formativa del progreso de los participantes. • Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.

A Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. • Síntesis del tema tratado en la reunión. • Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. • Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.
-------------------------------	--

Agenda Preliminar de Ejecución del Taller.

Mes: Julio, 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

Taller N° 1			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada taller

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

I. Objetivo del Taller (Marca con una X)			
1. Se cumplieron.	SI	NO	
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO	
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)			
1. Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo del taller.	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones:

1. El desarrollo de las temáticas propuestas permitirán integrar a los participantes de manera activa y mejorar su relación.

2. Las temáticas propuestas permitirán que los gestores comprendan la importancia de establecer relaciones humanas positivas.
3. La última temática presentada da pie a presentar algunas estrategias que permitirá que los gestores relacionen su trabajo con su personalidad.

Recomendaciones:

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

TALLER N° 02: “LA COMUNICACIÓN”

La comunicación es fundamental en la gestión institucional ya que promueve integración entre los gestores por ello a través de este taller se busca establecer la solidaridad y la cohesión de los gestores, empezando por las necesidades de reconocimiento e incentivo de cada uno de los participantes. Las actividades que se van a realizar en este taller nos permitirán tener una gestión humanizada.

Fundamentación: El taller encuentra su fundamento en la Teoría de Abraham Maslow.

Objetivo: Promover una comunicación adecuada entre los gestores para mejorar las relaciones humanas entre los mismos.

Análisis Temático:

Tema N°01: En el zapato del otro.

Objetivo: Desarrollar la empatía en los gestores, para mejorar la comunicación entre los mismos.

Descripción: El facilitador forma dos subgrupos, a los cuales les pide formar dos círculos, uno dentro del otro.

Les entrega a los participantes un documento que contiene un tema controvertido como base para la discusión.

Se inicia la discusión y pasados diez minutos el facilitador indica al subgrupo de adentro, que cada uno va a tomar una posición opuesta a sus propios puntos de vista y argumentar a favor de ella al continuar la discusión. El subgrupo de afuera, debe asegurarse de que los del círculo de adentro no defiendan sus originales puntos de vista.

Posteriormente se invierten papeles, para después comentar su experiencia.

El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



FUENTE: Imagen de Google.

Tema N°02: Escuchamos y hablamos.

Objetivo: Desarrollar las habilidad de escucha.

Descripción: El facilitador solicita dos voluntarios y les asigna la función de observadores. A continuación entrega a los demás participantes un documento que contiene un tema controvertido como base para la discusión.

Explica a los participantes que en la discusión del tema, deberán sujetarse a la siguiente regla:

Antes de replicar las observaciones del compañero, deben primero resumirlas a entera satisfacción del que ha hablado, sólo entonces podrán indicar en lo que están o no de acuerdo. También les indica que el papel de los observadores será supervisarlos para asegurarse de que cumplan la regla.

Por último, el facilitador instruye a los observadores que interrumpan a los oradores siempre que violen la regla y que se aseguren que el primer orador está satisfecho con la paráfrasis de sus observaciones antes de permitir que empiece el segundo orador. La interacción que resulta de esta estructura será torpe, pero alentará a los participantes a escuchar atentamente al orador antes de decidir cómo van a reaccionar.

Se realiza la actividad y pasados 20 minutos el facilitador detiene la discusión y dirige un proceso de reflexión sobre la vivencia.



FUENTE: Imagen de Google.

Tema N°03: El Rompecabezas.

Objetivo: Que los participantes identifiquen la importancia del objetivo común como factor integrador del gran grupo.

Descripción: El Facilitador divide al grupo en 2 ó 3 equipos del mismo número de integrantes.

Una vez formado los equipos les pide que se sienten y fijará un depósito de piezas al centro de cada equipo. Les indica que el objetivo es que cada persona deberá armar su rompecabezas.

Las piezas son exactas para que cada integrante del equipo pueda armar su rompecabezas, no deberán sobrar piezas y deberán formar igual número de rompecabezas como integrantes tenga el equipo. Les indica que las reglas son:

1. No podrán hablar durante todo el ejercicio.
2. No podrán realizar ninguna señal ni con los dedos ni realizando gestos o movimientos de cabeza, ni con el cuerpo.
3. Deberán permanecer con una expresión impávida, podrán mirarse a los ojos, pero no hacer movimientos con los ojos.
4. La única forma de intercambiar las piezas será colocándolas al centro (depósito de piezas).
5. Sólo podrán tomar las piezas que se encuentren en el centro (depósito de piezas).
6. Los observadores no podrán hablar ni realizar ningún movimiento.
7. La actividad iniciará cuando el facilitador lo indique
8. Cuando el equipo termine, deberá indicarlo levantando las manos.

Al instante que termine de dar las instrucciones les indica a los grupos que ya no pueden hablar ni realizar ninguna clase de comunicación.

El facilitador reparte las piezas a todos los integrantes y da la señal de empezar.

Se termina la actividad cuando los equipos hayan terminado de armar sus rompecabezas.

Por último, el facilitador guía un proceso para que el grupo analice la importancia de un objetivo común como aspecto integrador de un gran grupo.



FUENTE: Imagen de Google.

Desarrollo Metodológico:

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

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

Agenda Preliminar de Ejecución del Taller.

Mes: Agosto, 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

Taller N° 2			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada taller

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

I. Objetivo del Taller (Marca con una X)		
1. Se cumplieron.	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del taller.	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO
Contenidos y Temas (Responder)		
El tema que más me gustó fue:		

El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones:

1. El desarrollo de las temáticas propuestas promoverán la comunicación entre los gestores.
2. Los gestores reconocen la importancia de la buena comunicación para mejorar las relaciones entre ellos y la gestión institucional.

Recomendaciones:

1. Desarrollar las temáticas propuestas a fin de mejorar las relaciones humanas en la I.E.
2. Las temáticas propuestas deben desarrollarse con frecuencia para poder cumplir con el objetivo.

TALLER N° 03: “TRABAJAMOS EN EQUIPO Y COLABORAMOS CON LA GESTIÓN EN LA I.E.”

Este taller busca fomentar la socialización entre docentes, directivos y administrativos, quienes deben aprender a querer y valorar su I.E. y para ello es esencial motivarlos para que actúen de manera pertinente. Es importante tener en cuenta que el trabajo en equipo, es decir, la colaboración es esencial para el trabajo institucional.

Fundamentación: Este taller se fundamenta en la las teorías propuestas en la investigación.

Objetivo: Desarrollar actitudes colaborativas en directivos, administrativos y docentes al trabajar en equipo.

Análisis Temático:

Tema N°01: Trabajamos en Colectivo con el Rompecabezas.

- **Objetivo:** Analizar los elementos básicos del trabajo colectivo, la comunicación y el aporte personal y la actitud de colaboración de los miembros de un grupo.
- **Materiales:** Cartulina para elaborar cinco rompecabezas.
- **Desarrollo:**
 - Se preparan cinco sobres, donde están mezcladas las piezas que conforman los cinco rompecabezas.
 - Se piden cinco voluntarios que se sientan en círculo, alrededor de una mesa o en el suelo. En el centro se colocan los cinco sobres,

cada uno deberá tomar uno de los sobres y deberá completar un cuadrado.

- Se dan las siguientes indicaciones a los cinco voluntarios: Ningún miembro del grupo puede hablar, no se pueden pedir piezas, ni hacer gestos solicitándolas.
- Lo único que es permitido es dar y recibir piezas de los demás participantes.
- Quien coordina indica que se abrirán los sobres, que tienen un tiempo límite para armar el cuadrado, y que las piezas están mezcladas. El resto de los participantes observan y anotan todo aquello que les llama la atención.
- Se finaliza, cuando dos o tres participantes hayan completado su cuadrado o cuando se haya acabado el tiempo que se había establecido.

➤ **Discusión:**

La discusión se inicia preguntándole a los compañeros que la realizaron: ¿Cómo se sintieron?, ¿Qué dificultades tuvieron?. Es a partir de cómo se desarrolló la dinámica, que se hace la reflexión sobre: el papel de la comunicación; el aporte personal y el apoyo mutuo; las actitudes dentro de un campo de trabajo, otros.

Esta reflexión se realiza partiendo de las inquietudes y el contexto particular de cada grupo. 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.

Tema N°02: Nos motivamos Construyendo Torres con Cubos.

Analizar cómo se logra la motivación y las conductas que se presentan en las personas y los grupos al establecer sus objetivos.

Estudiar el fenómeno de la competencia entre personas y entre subgrupos.

Explorar los sentimientos provocados al ganar o al perder.

➤ **Desarrollo:**

- a) El Facilitador pone los cubos al azar, alrededor del espacio de trabajo.
- b) Le pide a cada participante que estime en silencio, la altura o el número de cubos, que podría construir colocando un cubo arriba de otro cubo sin que estos se tiren. Cuando todos han hecho su estimación, el Facilitador les pide que empiecen a ponerlos y determinen si estimaron de más o de menos su capacidad.
- c) El Facilitador les pide que deshagan su columna y les dice que tendrán una segunda oportunidad. Explica que para esta oportunidad deberán hacer pública su estimación y que será anotado para que los demás lo vean. También les dice que habrá un premio para el que se acerque más a su predicción estimada. Anuncia que habrá desempate cuando sea necesario.
- d) Una vez que se tiene un ganador y se le ha dado su premio, el Facilitador forma subgrupos de igual tamaño (tres o cuatro miembros), dependiendo del número de participantes.
- e) Esta vez la tarea será formar tres columnas que se recargarán una en otra. El Facilitador anuncia que cada subgrupo hará un estimado. Hace hincapié en que los subgrupos deben tener una meta realista. Les dice que habrá un premio para el que se acerque más al estimado. Cuando se han registrado los estimados, les pide que empiecen.
- f) Cuando se tiene al subgrupo ganador y se le ha premiado, el Facilitador conduce una discusión centrada en la manera de lograr un objetivo, la presión y la competencia en el grupo, el

deseo de tomar riesgos, el valor de la motivación externa (premios) y las restricciones que ellos mismos se imponen.

- g) El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Tema N°03: Nos identificamos con el Equipo.

- **Objetivos:** Desarrollar la cohesión dentro de grupos de trabajo establecidos como parte de un gran entrenamiento de dichos grupos. Explorar la partición de los grupos al hacer una tarea.

- **Desarrollo:**

- a) El Facilitador habla sobre la experiencia, explicando los objetivos y dando un repaso breve al diseño. Se debe dar a los participantes la esperanza de que esta actividad será tanto de diversión como productiva.
- b) Se forman los subgrupos a través de cualquier método apropiado (numerándolos, escogiéndose entre sí, formando subgrupos homogéneos, etc.).
- c) El Facilitador explica que esos serán subgrupos de trabajo durante el entrenamiento. Les indica que habrá una gran diferencia entre SUBGRUPO y EQUIPO y se trata de que la actividad provoque un sentimiento de identificación con su equipo de trabajo.
- d) El Facilitador distribuye una copia del Formato Fijable de Identidad a cada participante. Da instrucciones a los equipos para que se pongan un nombre, un símbolo (logotipo) y un lema. Tienen treinta minutos para planear y hacer esta tarea. Tan pronto como hayan terminado la planeación enviarán un representante con el Facilitador para que les entregue las hojas de rotafolio y los marcadores.

- e) Al terminar la fase de trabajo, el Facilitador distribuirá una copia de las Guías del Desarrollo a cada participante y lee las instrucciones ahí escritas. Les da a las personas cinco minutos para que tomen notas en privado.
- f) Se dan instrucciones para que cada subgrupo discuta los temas de las guías del desarrollo y elijan un miembro cada vez para resumir cada uno de los cinco temas.
- g) El Facilitador pide los resúmenes de cada afirmación a todos los equipos. Se le pide a todo el equipo que escuche para encontrar temas comunes en estos informes (quince minutos).
- h) El Facilitador hace que cada equipo fije en la pared sus formas, apartadas una de la otra. Cada equipo designa un miembro para que se quede junto a la forma y conteste las preguntas que los miembros de los otros equipos puedan hacer sobre lo escrito ahí.
- i) Se dan instrucciones para que se desintegren los equipos y vayan en forma individual a ver las formas de los otros equipos. Puede hacerse cualquier pregunta y dar cualquier comentario. Los miembros designados para permanecer junto a estas "estaciones" (uno en cada formato) reciben instrucciones de contestar todas las preguntas y recibir todos los comentarios (veinte minutos).
- j) Luego que todos han pasado por los carteles, se vuelve a formar los equipos. Luego escuchan y discuten un resumen de los comentarios que tienen sus representantes que permanecieron junto a los formatos (cinco minutos).
- k) El Facilitador invita a cada equipo a hacer una afirmación sobre sí mismo frente a todo el subgrupo.
- l) Cada equipo discute brevemente lo que aprendió sobre cohesión y sobre el funcionamiento de un subgrupo trabajando.
- m) El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Desarrollo Metodológico:

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

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

Agenda Preliminar de Ejecución del Taller:

Mes: Septiembre, 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

Taller N° 3			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada taller

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

I. Objetivo del Taller (Marca con una X)		
1. Se cumplieron.	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del taller.	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO
Contenidos y Temas (Responder)		
El tema que más me gustó fue:		
El tema que menos me gustó fue:		
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que me hubiera gustado que		

profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones:

1. La participación de todos los gestores en los talleres, permitirá la integración de los mismos.

Recomendaciones:

1. Los gestores deben de aplicar la evaluación para conocer las debilidades y fortalezas, para así mejorar las relaciones humanas entre los mismos.
2. Es necesario que los gestores entiendan la importancia de establecer relaciones humanas adecuadas a fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales.

3.2.2. Alcances, Impacto y Logros a Alcanzar con la Estrategia.

Alcances. Beneficiarios: Directivos, administrativos y docentes.

Impacto y logros a alcanzar. En lo social: La I.E. N° 15415 Bellavista de Cachiaco, será una Institución con un equipo de gestores (directivos, administrativos y docentes) integrados, con un alto nivel de identidad y trabajo en equipo para el logro de los objetivos institucionales.

En lo Pedagógico: Directivos, administrativos y docentes serán capaces de brindar una enseñanza de calidad, poniendo el mayor empeño posible además se encontrarán con la suficiente capacidad pedagógica para aplicar una buena enseñanza – aprendizaje, en donde el clima institucional será fundamental para el desarrollo académico.

3.2.3. Cronograma de la Propuesta.

I.E N° 15415 BELLAVISTA DE CACHIACO, PACAIPAMPA.												
Fecha por Taller	Taller N° 1				Taller N° 2				Taller N° 3			
Meses	Julio				Agosto				Septiembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones previas												
Convocatoria de participantes												
Aplicación de estrategias												
Validación de conclusiones												

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. En la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa, Piura, se vive un clima que desmotiva a todo el personal a seguir trabajando, no hay respeto, confianza, seguridad, no se ayudan mutuamente, existe un nivel de irresponsabilidad y un desempeño deficiente.
2. Los directivos no contribuyen a que exista un buen clima institucional.
3. Las teorías de Elton Mayo y Abraham Maslow permitieron diseñar una Estrategia Organizacional con el propósito de mejorar las relaciones humanas entre directivos, administrativos y docentes.
4. Las estrategias organizacionales diseñadas metodológicamente y de acuerdo a las teorías seleccionadas, permitirán mejorar las relaciones humanas de los directivos, docentes y administrativos la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa, Piura y mediante ellas solucionar el problema planteado.

RECOMENDACIONES

1. Profundizar las investigaciones sobre las malas relaciones humanas en las instituciones educativas teniendo en cuenta la multidimensionalidad de las causas que la originan.
2. Adecuar la propuesta a otras instituciones educativas de la zona a fin de mejorar las relaciones humanas de directivos, docentes y administrativos para llevar un proceso de gestión más eficiente y eficaz.
3. Aplicar la propuesta con la finalidad de promover el desarrollo institucional y mejorar las relaciones humanas en la I.E.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALAS, K. (2010). Dinámicas para Crear un Ambiente Agradable y Seguro en el Grupo. San Salvador: GGASELL.
2. ANDER-EGG, E. 1995. Técnicas de Investigación Social. Lumen Argentina 24º Edición.
3. ARANCIBIA, Violeta. (1999). Psicología de la Educación. Segunda edición. Grupo editor México Alfa omega S.A. México.
4. BLANCH, Josep. (2003). La Escuela de las Relaciones Humanas en Teoría de las Relaciones Laborales. Editorial UOC, Barcelona, España. Pág. 181.
5. CALERO PEREZ, Mavilo. (1997). Estrategias Metodológicas, en Estrategias de Educación Constructivista. Lima Editorial San Marcos p 275.
6. COVEY, S. (1989). Los siete Hábitos de las Personas Altamente Efectivas. Barcelona: Paidós.
7. DELORS, J. (1997). La Educación Encierra un Tesoro. Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Ediciones UNESCO, impreso en México
8. DELGADO, Kenneth.(2006}. Educación Participativa. El Método del Trabajo en Grupo. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá. Colombia.
9. FRITZAN, S. (1991). Dinámica de Grupo y Relaciones Humanas. Colombia, Indo American Press Service. 43p. Colección pedagogía grupal.
- 10.HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. (2010). Metodología de la Investigación Quinta Edición. Ediciones Mc Grau Hill. México.
- 11.KATZENBACH, J. (2000). El Trabajo en Equipo. Buenos Aires.
- 12.LEONTIEV, A. N. (1981). "Actividad, Conciencia, Personalidad", Ed. Pueblo y Educación, La Habana.
- 13.MASLOW. A. 2004. (pág. 144) "Paso de la Supervisión Directa al Control Indirecto" (evaluación del desempeño escolar)
- 14.MASLOW, Abraham Harold. (2005). El Management según Maslow: Una Visión Humanista para la Empresa de Hoy. (orig.: Maslow on Management). Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.
- 15.MAYO, Elton. (2004) Critical Evaluations in Business and Management, Ed. John Cunningham Wood, Michael C. Wood.

16. MED. (2003). Guía para el Desarrollo de Capacidades Comunicativas. Lima – Perú. Págs. 25 – 26.
17. RALP, Nicholz. (2005). Comunicación Eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.
18. SORIA, Víctor. (2004). Relaciones Humanas. Editorial LIMUSA, México D.F. Pág. 304.
19. WINTER, R. (2000). Manual de Trabajo en Equipo. España: Díaz de Santos.

Linkografía:

- <http://www.edumar.cl/documentos/gestion.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos75/estrategia-gestion-educacional-participativa-desarrolladora/estrategia-gestion-educacional-participativa-desarrolladora2.shtml>
- <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5Clidernm.pdf>
- <http://www.edumar.cl/documentos/gestion.pdf>

ANEXOS

ANEXO Nº 1

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO" DE LAMBAYEQUE

GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS DIRECTIVOS, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DE LA I.E Nº 15415 BELLAVISTA DE CACHIACO, PACAIPAMPA, PIURA

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
Motivación				
Se siente motivado para participar en las actividades institucionales.				
Directivos, administrativos y docentes tienen objetivos comunes.				
Las necesidades de la I.E. lo motivan a poner empeño en sus actividades.				
Gestión Institucional				
Los objetivos institucionales están plasmados en los documentos de gestión.				
Los roles de los directivos, administrativos y docentes se justifican en los documentos de gestión.				
Se pone en práctica un sistema de estímulos y reconocimiento del trabajo.				
La dirección de la I.E. es adecuada y existe capacidad de liderazgo en los directivos.				
La comunicación contribuye en el desarrollo de una adecuada gestión institucional.				
Los conflictos institucionales se manejan adecuadamente.				
Existe integración entre directivos, administrativos y docentes.				
Trabajo en equipo				
El trabajo en equipo contribuye al fortalecimiento de las relaciones humanas.				

Directivos- administrativos y docentes trabajan en equipo para el logro de objetivos.
Gestión Personal
Identifica aspectos positivos ante situaciones adversas en la I.E.
Pone todo su empeño en su trabajo dentro de la I.E.



ANEXO 2
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DE LA I.E N° 15415 BELLAVISTA DE CACHIACO, PACAIPAMPA, PIURA

CÓDIGO A. RELACIONES HUMANAS

1. ¿Directivos, administrativos y docentes contribuyen al fortalecimiento de las relaciones humanas?

Si ☐

No ☐

2. Calidad de comunicación

Buena ☐

Regular ☐

Mala ☐

3. Calidad de las relaciones humanas.

Buena ☐

Mala ☐

Regular ☐

4. Nivel de identidad institucional

Alto ☐

Medio ☐

Bajo ☐

5. Nivel de empatía institucional

Alto ☐

Medio ☐

Bajo ☐

6. Calidad de la organización en la I.E.

- Buena ☐
- Regular ☐
- Mala ☐

7. Nivel de participación institucional

- Alto ☐
- Medio ☐
- Bajo ☐

8. Calidad de la gestión en la I.E.

- Buena ☐
- Regular ☐
- Mala ☐

9. ¿Se practica el respeto entre directivos, administrativos y docentes?

- Si ☐
- No ☐

10. ¿Se practica el valor de la solidaridad entre directivos, administrativos y docentes?

- Si ☐
- No ☐

11. Los directivos, administrativos y docentes son responsables en sus actividades.

- Si ☐
- No ☐

12. Calidad del comportamiento de directivos, administrativos y docentes en la I.E.

- Bueno ☐
- Regular ☐
- Malo ☐

13. Nivel motivación de directivos, administrativos y docentes en las actividades de la I.E.

- Alto ☐
- Medio ☐
- Bajo ☐

14. Calidad de la convivencia en la I.E.

Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

15. Calidad del clima en la I.E.

Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

16. Existe compañerismo entre directivos, administrativos y docentes

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

17. Niveles de confianza directivos, administrativos y docentes en las actividades de la I.E.

Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>

18. Nivel de integración de directivos, administrativos y docentes

Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>



ANEXO Nº 3
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



_ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DE LA I.E Nº 15415 BELLAVISTA DE CACHIACO, PACAIPAMPA, PIURA

CÓDIGO A: RELACIONES HUMANAS

1. ¿Podrías describir el comportamiento de los docentes, administrativos y directivos de su Institución?
2. ¿Los directivos son participes de una comunicación horizontal?
3. ¿Cómo caracterizas las relaciones humanas en tu institución?
4. ¿Se fomenta espacios para analizar profesionalmente las relaciones humanas en su Institución?
5. Detalle las debilidades respecto a las relaciones humanas que se observan en su Institución.
6. ¿Considera que los directivos de su Institución motivan al personal para mejorar los niveles de relaciones humanas?
7. ¿Frente a un comportamiento inadecuado, los directivos de la Institución actúan asertivamente?

CODIGO B: ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

8. ¿Los directivos de tu Institución han ejecutado algún programa o actividad para mejorar las relaciones humanas?
9. ¿De qué manera cree Ud. que se debería mejorar las relaciones humanas en su I.E.?
10. ¿Qué opinión le merecen las teorías de Elton Mayo y Abraham Maslow como fundamento de la Estrategia Organizacional?