



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**“ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR
LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE
LA I.E. “SEÑOR DE HUAMANTANGA” DEL CENTRO POBLADO
CHAMAYA, PROVINCIA JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA, 2012”**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON
MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

AUTOR:

Lic. NIXOR ADRIANO SANCHEZ PARIACURI

ASESOR:

Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGÓN

**LAMBAYEQUE- PERÚ
2019**



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**



UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**“ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR
LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE
LA I.E. “SEÑOR DE HUAMANTANGA” DEL CENTRO POBLADO
CHAMAYA, PROVINCIA JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA, 2012”**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON
MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

Lic. NIXOR ADRIANO SANCHEZ PARIACURI
AUTOR

Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGÓN
ASESOR

APROBADO POR:

M.Sc. EVERT JOSÉ FERNÁNDEZ VÁSQUEZ
PRESIDENTE

M.Sc. JUAN CARLOS GRANADOS BARRETO
SECRETARIO

M.Sc. GLORIA BETZABET PUICÓN CRUZALEGUI
VOCAL

DEDICATORIA

A mi DIOS:

Por darme la vida, la salud, mi trabajo y la sabiduría en esta fase de mi existir.

A mi madre:

Por su amor y comprensión en todo mi camino.

A mis hijos:

*Arnol, Newman y Aron, por darme su tiempo, amor
y el encanto infinito de su ternura.*

A mi Uvis:

*Por su gran amor, dedicación, apoyo incondicional y por
ser mi compañera fiel en las buenas y en las malas
en todo este trayecto de mi vida.*

Nixor Adriano

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Padre Celestial que lleno de amor y sabiduría, me brinda la oportunidad de ser cada vez mejor como persona y en nuevos conocimientos en un mundo tan competente.

A todos los docentes de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo", de Lambayeque; en especial al doctor: Dante Alfredo Guevara Servigón, quien con su paciencia y preparación logró destacar el potencial de mi práctica pedagógica.

Nixor Adriano

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: PROCESO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL NIVEL SECUNDARIO	12
1.1. Antecedentes históricos del objeto de estudio	13
1.1.1. Antecedentes históricos del Centro Poblado Chamaya	17
1.1.2. Institución Educativa “Señor de Huamantanga”	19
1.2. Surgimiento del Problema.	22
1.3. Manifestaciones y características del problema	27
1.4. Metodología utilizada.	29
CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA Y SUS IMPLICANCIAS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	33
2.1. Fundamento epistemológico de las estrategias de gestión educativa.	34
2.2. Teorías relacionadas con el problema de la investigación.	36
2.2.1. Teoría de las relaciones humanas.	36
2.2.1.1. Orígenes de la teoría de las relaciones humanas	36
2.2.1.2. Experimento de Hawthorne	38
2.2.1.3. Kurt Lewin	40
2.2.1.4. Mary Parker Follet	40
2.2.1.5. Principales aportes de la Escuela de Relaciones Humanas	40
2.2.1.6. Limitaciones de la Escuela de Relaciones Humanas	41
2.2.2. Las relaciones humanas en las organizaciones desde el enfoque de Anabell Montoya.....	43
2.2.2.1. La humanización de las relaciones interpersonales.	46
2.3. Bases conceptuales.	48
2.3.1. Definición de Relaciones Interpersonales	48
2.3.2. Importancia de las relaciones interpersonales	50

2.3.3. Consecuencias de la deficiencia en la práctica de las relaciones interpersonales.....	51
2.3.4. El Conflicto en las Relaciones Interpersonales	52
2.3.5. Sentido de pertenencia	53
2.3.6. Comportamiento organizacional.....	55
2.3.7. El clima organizacional.....	58
2.3.7.1. Tipos de Climas existentes en las organizaciones:.....	58
2.3.8. Factores que miden el Clima Organizacional.	60
2.3.9. Cultura organizacional.....	60
CAPÍTULO III: ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SEÑOR DE HUAMANTANGA” DEL CENTRO POBLADO CHAMAYA, PROVINCIA JAÉN.....	62
3.1. Resultados de Trabajo de Campo.....	63
3.2. Diseño de la Propuesta.....	69
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	94
ANEXO N° 01:.....	95
ANEXO N° 02:.....	97

RESUMEN

En los tiempos actuales se considera a las relaciones interpersonales como el capital más valioso con el que cuentan las Instituciones sociales, en particular las educativas, forjadores del progreso y del cambio de las instituciones, que sin un trabajo colectivo e institucional serio, responsable y comprometido de su parte no se podrá lograr una buena calidad de convivencia institucional, ni tampoco el desarrollo integral y sostenido que se esperan de las instituciones educativas. Las relaciones interpersonales son consideradas fundamentales para que las organizaciones logren sus objetivos a través de la combinación de las capacidades y los recursos individuales de las personas que la integran; por lo tanto, es necesario promover y conservar excelentes relaciones humanas que permitan incrementar la productividad y crear un clima laboral favorable para el funcionamiento efectivo de la institución. Es en esta perspectiva que se plantea el presente trabajo de investigación, que para una mejor comprensión de esta problemática ha sido necesario apoyarse con enfoques teóricos como la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, Kurk Lewin y Mary Follet y la teoría de las relaciones humanas en las organizaciones desde el enfoque de Anabell Montoya, a fin de entender integralmente este campo de estudio. El diseño de la propuesta se centra en plantear una estrategia de gestión participativa que permita contribuir a mejorar las relaciones interpersonales y el nivel de pertenencia de los docentes en la institución educativa.

Palabras clave: Estrategia de gestión institucional, relaciones interpersonales, nivel de pertenencia, convivencia social, comportamiento organizacional.

ABSTRACT

In today's world, interpersonal relationships are considered as the most valuable capital of social institutions, especially educational institutions, which are the forgers of progress and change in institutions, without a serious and responsible and committed collective and institutional work. On their part, they will not be able to achieve a good quality of institutional coexistence, nor the integral and sustained development that are expected of educational institutions. Interpersonal relationships are considered fundamental for organizations to achieve their goals through the combination of the capacities and individual resources of the people who comprise it; Therefore, it is necessary to promote and maintain excellent human relations that will increase productivity and create a favorable working environment for the effective functioning of the institution. It is in this perspective that the present research work is presented, that for a better understanding of this problem it has been necessary to support theoretical approaches such as Elton Mayo, Kurt Lewin and Mary Follett's theory of human relations and the theory of relations in the organizations from the approach of Anabel Montoya, in order to fully understand this field of study. The design of the proposal focuses on proposing a participatory management strategy that allows to contribute to improve the interpersonal relations and the level of belonging of the teachers in the educational institution.

Key words: Institutional management strategy, interpersonal relations, level of membership, social coexistence, organizational behavior.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas según Sandín (2003) se han desarrollado múltiples investigaciones a nivel mundial sobre las relaciones interpersonales o relaciones humanas, siendo sus focos de atención en el campo educacional el clima de relaciones interpersonales en el aula a través de la percepción subjetiva de los actores educativos y del propio investigador. Como corrientes teóricas, se han adoptado muchas como el constructivismo social, la fenomenología y algunos conceptos del Humanismo, según los cuales se considera a las relaciones interpersonales como el capital más valioso con el que cuentan las Instituciones sociales, en particular las educativas, , que son los forjadores del progreso y del cambio y que sin un trabajo colectivo e institucional serio, responsable y comprometido de su parte no se podrá lograr la calidad, la productividad y la competitividad que se esperan de la institución educativa de vanguardia.

Las relaciones interpersonales según Pascual (1980) son fundamentales para que las organizaciones logren sus objetivos a través de la combinación de las capacidades y los recursos individuales de las personas que la integran; por lo tanto, es necesario promover y conservar excelentes relaciones humanas que permitan incrementar la productividad y crear un clima laboral favorable para el funcionamiento efectivo de la institución. Las relaciones interpersonales son multidimensionales, son lo más importantes que existe tanto en lo personal como a nivel organizacional, pues son las que ponen en marcha los recursos materiales y tecnológicos para el buen funcionamiento de una organización.

Afirmar que el ser humano es lo más importante en la organización, está basado según Pascual (1980) en varios aspectos fundamentales como: a. que, el ser humano por sí mismo requiere de respeto y consideración. b. Las relaciones que resultan de las interrelaciones entre los individuos respectivamente es la imagen de la organización. c. El contenido y realidad de tales relaciones abarca el comportamiento que pueda observarse durante la relación entre las personas, del ser humano depende en gran medida, el destino de la organización.

Las relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral; como dice Filley (1991), una organización social para tener una mejor estabilidad laboral y relacionarse mejor con los demás, debe desarrollar y potenciar su cultura organizacional, sus relaciones interpersonales, tener como organización un buen concepto de sí mismo, etc. La forma como se realice esta dirección, es decir el poder de credibilidad con el que se ejerza, hará que se cree una interacción y se formen intereses comunes en las personas que constituyen la organización, siendo la comunicación el medio ideal para incentivar y estimular la participación y el interés por el trabajo, que los docentes actúen en un ambiente agradable donde exista sentido de pertenencia, confianza, respeto, incentivos, dando lo máximo de sí para realizar el trabajo.

Es en esta perspectiva, que el trabajo de investigación titulado “Estrategia de gestión participativa en relación con las relaciones interpersonales en el nivel secundario de los docentes de la Institución Educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado Chamaya, de la provincia de Jaén, región Cajamarca; se planteó la siguiente **pregunta científica**: ¿En qué medida el diseño de una estrategia de gestión institucional participativa contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales de la Institución Educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado Chamaya, de la provincia de Jaén?

El **objeto de la investigación** se centró en el proceso de gestión institucional en relación a las relaciones interpersonales en el nivel secundario; asumiendo como **campo de acción** el diseño de una estrategia de gestión participativa en los docentes de la Institución Educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado Chamaya, de la provincia de Jaén.

El **objetivo general** es:

- Proponer una estrategia de gestión participativa sustentada en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, Kurk Lewin y Mary Follet y la teoría de las relaciones humanas en las organizaciones desde el enfoque de Anabell Montoya, para mejorar las relaciones interpersonales en el nivel secundario de los docentes de la Institución Educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado Chamaya, de la provincia de Jaén, región Cajamarca; teniendo como.

Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico situacional sobre el nivel de las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa “Señor de Huamantanga”
- Analizar los resultados del objeto de estudio.
- Diseñar un programa que permita el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y su sentido de pertenencia de los docentes de la Institución Educativa “Señor de Huamantanga” potenciando actitudes de motivación, participación y satisfacción.

Los **métodos utilizados**: Se utilizó la técnica de la encuesta, la cual fue aplicada al personal docente de la institución educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado Chamaya, de la provincia de Jaén, asimismo nos permitió detectar y priorizar la problemática y las necesidades de dicha institución. Por eso, se desarrolló la estrategia comprendida en tres fases: Fase 1: Las relaciones humanas: Problemas y desafíos; Fase 2: La cultura organizacional y la convivencia social; Fase 3: La gestión Institucional participativa y su incidencia en el comportamiento.

Hipótesis: Si se diseña una estrategia de gestión participativa sustentada en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, Kurk Lewin y Mary Follet y la teoría de las relaciones humanas en las organizaciones desde el enfoque de Anabell Montoya, entonces es posible mejorar las relaciones interpersonales en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado Chamaya, de la provincia de Jaén, región Cajamarca;

El trabajo está estructurado en **tres capítulos básicos**:

El **capítulo I** contiene el análisis del objeto de estudio o el planteamiento del estudio; el **capítulo II** se ocupa del marco teórico referencial, el **capítulo III** da cuenta de los resultados, y propuesta; y finalmente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El autor

CAPÍTULO I

PROCESO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL NIVEL SECUNDARIO

PROCESO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL NIVEL SECUNDARIO

En este primer capítulo se propone una descripción de la provincia de Jaén en sus aspectos históricos, climatológicos, socio-económicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo Jaén](http://www.TurismoJaen.com) y el INEI. También se describe el problema de investigación. En otra parte del capítulo se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

1.1. Antecedentes históricos del objeto de estudio.

La ciudad de Jaén en un inicio estuvo ubicada en el lugar denominado “Silla de Patacones”, en la confluencia del río Chinchipe y del río Marañón. Por problemas de comunicación con las ciudades de la provincia de San Ignacio, Amazonas y de la costa nuevamente fue trasladada al territorio de Tomependa ubicado a orillas del río Chinchipe. Sujetos a la Audiencia de Quito. En 1802 en el mes de marzo, los pobladores de Tomependa solicitan una vez más el traslado de la ciudad, a un nuevo territorio que sería el último y definitivo que sea más cercano a la costa y más céntrico para los otros pueblos de la provincia. Esta zona se llamaría Amojú (nombre del río que cruza la ciudad de Jaén).

Fundación:

La Ciudad de Jaén de Bracamoros, fue fundada por Diego Palomino en 1549, en la margen izquierda de la desembocadura del Río Chinchipe en la confluencia con el Marañón cerca del actual Distrito de Santa Rosa (P. Martín Cuestas S.J). El Capitán Juan Porcel, fue quien fundó la primera ciudad por estos lares, con el nombre de Nueva Jeréz de la Frontera, la misma que estaría ubicada muy cerca al Pongo de Rentema en zona de la Provincia de Bagua (Amazonas); la misma que tres años después la trasladó a otro lugar a orillas del Río Chuquimayo (actual Río Chinchipe). Sobre los restos de ésta segunda mencionada ciudad, el Capitán Diego Palomino fundó Jaén.

En 1807 la ciudad de Jaén de Bracamoros fue trasladada a su actual emplazamiento, a orillas del Río Amojú Sector Quintana. En la gesta emancipadora, la gobernación de Jaén respaldó la independencia de Trujillo y proclamó su propia independencia de España y de la Real Audiencia de Quito,

bajo el principio jurídico de libre determinación de los pueblos, el 4 de junio de 1821, mérito que lo convierte en cuna de la peruanidad (corazón del Perú). En 1822 tuvo representación en el Congreso de la República. La Provincia fue creada el 19 de mayo de 1828. En sus inicios formó parte del departamento de Trujillo, luego de La Libertad, hasta 1855 año en que fue creado el Departamento de Cajamarca.

Contexto sociocultural de la provincia de Jaén



Visión nocturna de la plaza de armas de Jaén

La provincia de Jaén está conformada por doce distritos: Jaén, San José del Alto, Pomahuaca, Chontalí, Huabal, Las Pirias, Bellavista, San Felipe, Colasay, Santa Rosa, Sallique, Pucará. La tasa de analfabetismo en personas mayores de 15 años, es de 21,1% es uno de los más bajos entre las provincias de Cajamarca y superior a la tasa en un promedio nacional en 12,8%; de manera semejante la tasa de desnutrición crónica de los niños es de 40,4% es superior a la tasa departamental y al promedio nacional de 29,8%. La red vial provincial está conformada en un 61,7% por trochas en mal estado de conservación y de tránsito restringido en épocas de lluvias. Las zonas más alejadas de la provincia son las que presentan mayores carencias en concordancias con los índices de pobreza más elevados.

La ciudad de Jaén es una provincia del departamento de Cajamarca, cercana al límite fronterizo con el Ecuador. Su población preponderantemente rural, es del 63,3%, se encuentra mayoritariamente en situación de pobreza y extrema pobreza con limitado acceso a servicios básicos; el 34,5% de los habitantes de la provincia de Jaén carece de abastecimiento de agua, el 64,2% no dispone de

saneamiento, el 55,9% de energía eléctrica. La edad laboral en los pobladores, oscila entre los 15 años en diversas actividades agrícolas y comerciales, como fuentes de ingresos para la sobrevivencia, dándose esto en las familias de extrema pobreza.

Población.

La provincia tiene una población aproximada de 232.000 habitantes. Mientras que la ciudad de Jaén cuenta con 140,000 habitantes. Es una zona estratégicamente y netamente comercial por su movimiento comercial y las ventas de arroz y café, productos principalmente producidos en sus alrededores. Aunque Jaén es una ciudad grande en extensión horizontal (crece más en forma vertical con edificios), se trata de una pujante, moderna y progresista ciudad y centro agrícola de la selva alta en el nor-oriental peruano. Posee un pequeño aeropuerto en sus alrededores, que esporádicamente la conecta por vía aérea con las ciudades de Cajamarca y Chiclayo.

Producción.

La producción de café en la provincia se realiza con procesos, estrictamente orgánicos, las empresas productoras más significativas son: Cooperativa Sol y Café, Cooperativa Cenfrocafé, Coopvama, Unicafé, Aprocassi, Coop. La Prosperidad de Chirinos, Comercio y Compañía, Perhusac y el Grupo Empresarial Perú Inka.

Actividades económicas.

Las principales actividades económicas que se desarrollan en la Provincia son el comercio, la agricultura y ganadería, siendo los más importantes, la actividad comercial y servicios, así como la pequeña y mediana industria. Es así, que, del total de la PEA del distrito, el 46.1% se encuentra ocupada en servicios, mientras que el 40.5% en agricultura. Los dos principales cultivos son el café y arroz (en conjunto representaron el 65% del área cultivada en 1998), que constituyen las principales fuentes generadoras de ingresos para la población. Jaén es la provincia con mayores ingresos económicos del departamento de Cajamarca incluyendo al mismo Cajamarca, el negocio es sostenible y se mantiene. En 2008 se aprobó la Ley de construcción de la Universidad Nacional de Jaén. Esto proporcionará ingresos económicos y hará crecer más a esta ciudad.

Actualmente existe Universidades Privadas (UDCH - Alas Peruanas) y nacionales UNC y UNJ.

Vías de comunicación.

Tiene una comunicación fluida con el resto del país a través de modernas vías asfaltadas, como la Carretera Olmos-Rio Marañón y la Carretera Marginal de la Selva. Por vía aérea, a través del Aeropuerto Internacional de Shumba - Jaén. El acceso a la Provincia es posible a través de la Marginal de la Selva y se une con la Panamericana Norte que viene desde la ciudad de Chiclayo uno de los principales puntos de comercialización de sus productos con la cual Interactúa en un 60% comercial y económicamente la que viene de Norte San Ignacio, zumba y Ecuador. Las vías de acceso hacia el interior del distrito, están siendo mejoradas. Actualmente, la mayoría son carreteras afirmadas.

Turismo: Área de conservación municipal bosques de Huamantanga



Panorama de los Bosques de Huamantanga en el caserío Nueva Jerusalén, a dos horas de distancia. Foto tomada por el investigador.

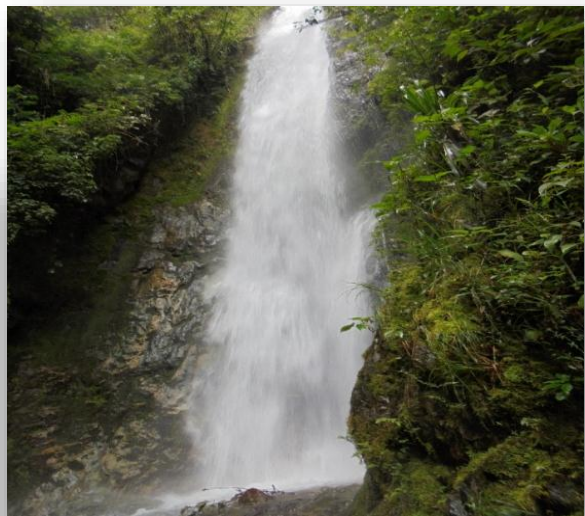
"El Bosque Huamantanga" se ubica en el distrito y provincia de Jaén entre las comunidades de La Virginia, San José de la Alianza, la Rinconada Lajeña y San Luis del Nuevo Retiro, geográficamente, se ubica a 05°41'30" de latitud Sur y a 78°55'30" de Longitud Oeste y entre los 1800 a 3000 msnm. La Municipalidad Provincial de Jaén, mediante Ordenanza Municipal N° 07-2003-MPJ, de fecha 07 de diciembre del 2003, declara como Área de Conservación Municipal El

Bosque de Huamantanga y sus Recursos Naturales, prohibiéndose al mismo tiempo toda acción de tala, extracción de recursos forestales maderables y fauna silvestre dentro de un área de 3,840.72 has, además de asumir la responsabilidad de implementar su manejo y administración.

Accesibilidad: Al bosque Señor de Huamantanga, se puede acceder por dos vías: Primero, por la carretera Jaén – San José de la Alianza, que tiene un recorrido de 30 Km. Del Caserío de San José de la Alianza se camina 15 minutos al caserío de Nueva Jerusalén, de allí, a dos horas se encuentra el bosque de Huamantanga; y segundo, por la carretera Jaén – La Victoria, a través de una Trocha carrozable se puede llegar a la Virginia y de allí por camino de Herradura en dos horas y media se llega al bosque por el lado sur. Con la finalidad de hacer una difusión cultural de las diferentes especies de orquídeas que habitan en el bosque se han instalado dos Orquidarios en los Sectores de San José de la Alianza y Rinconada Lajeña.



Fotos tomada por el autor, en la Catarata Velo de Novia



del Centro Poblado Chamaya.

Los primeros pobladores que llegaron a vivir a este lugar, fueron los de la tribu Chamaya, ellos lo fundaron en el año 1910, como caserío. Se sabe que ellos vinieron procedentes de la selva en busca de conquistar nuevas tierras. Más tarde, en 1992 fue creado como Centro Poblado de Chamaya, además tiene una extensión aproximada de 15 km, su capital distrital es Jaén.

Contexto sociocultural del Centro Poblado Chamaya.

Se encuentra ubicado en la parte noroeste de la Provincia de Jaén, a 17km de la provincia de Jaén. Tiene como límites a los siguientes lugares: Norte: carretera a Chiclayo; Sur: carretera a Bagua, Este: carretera a Jaén, Oeste: con el río Chamaya.

Producción.

Su producción agrícola, se caracteriza por la siembra y cosecha de arroz, yuca, cacao y zapote. Por otro lado, existe la pesca de: carachama, tilapia, el pez blanco, etc. Una de las actividades principales que realizan los pobladores es el comercio ambulatorio, a través de esta actividad se abastecen muchos hogares.

Vías de Comunicación.

Tiene a la carretera Olmos –Corral Quemado, San Ignacio y la carretera Fernando Belaunde Terry, que permiten comunicarse con el resto del país.

Turismo.

El centro poblado tiene su centro de recreación que es el río Chamaya, en el cual realizan fiestas y algunos deportes. Todo el año hay verano y acuden hacia la playa del río.



Foto del río Chamaya tomada por el autor.

Costumbres.

Los chamaínos son gente tranquila, sencilla y trabajadora. La honradez es practicada habitualmente, excepto algunos malos elementos que vienen de otros lugares, dañan su prestigio personal y familiar que con sus malas acciones llegan a proyectar mala imagen del pueblo. Su léxico está adornado con términos peculiares y amantes de las tertulias. Además, celebran el 25 de diciembre la Fiesta Patronal del “Niño Jesús”, en la que cada poblador tiene que colaborar para el santo Patrón. En cuanto al matrimonio, pocas son las personas que se casan, mayormente los varones raptan a las mujeres y después de un año llegan a pedir disculpas, esto lo hacen acompañados de padrinos y algunos regalos.

1.1.2. Institución Educativa “Señor de Huamantanga”.

Ubicación geográfica.

La Institución Educativa “Señor de Huamantanga” está ubicada a la margen izquierda de la carretera Fernando Belaúnde Terry, en el centro Poblado Chamaya. Sus límites son: Por el norte con la carretera a Chiclayo, Por el sur con la carretera Fernando Belaúnde Terry, Por el este con la carretera a Jaén y Por el oeste con el río Chamaya.

Croquis de Ubicación de la I.E “Señor de Huamantanga”



La Institución Educativa “Señor de Huamantanga”, nace como escuela primaria mixta N° 221, el 10 de mayo de 1967 por RM N°. 20218, siendo su primer director desde su creación y hasta el año de 1982 el profesor Federico Colchón. En 1984 se crea como Colegio Primario y Secundario, siendo el director el profesor Manuel Malaver. Posteriormente, en 1990 toma la dirección el profesor Julio Lumba Tirado. Actualmente, el director es el profesor Orestes Castillo Fernández. Cabe mencionar que, en su gestión con apoyo de la plana docente, personal administrativo y de servicio consejo directivo y autoridades del sector se está logrando ejecutar grandes proyectos, los cuales van en beneficio de la Institución Educativa como la construcción de cuatro aulas por el gobierno regional de Cajamarca.

Plana docente.

En la I.E Señor de Huamantanga laboran 7 docentes de secundaria, dos varones y cinco mujeres todos ellos son nombrados. En el nivel primario hay cuatro docentes, todas son mujeres. También, cuenta con un personal administrativo, una guardianía y un director. Su funcionamiento se rige bajo las normas y disposiciones que regulan el desarrollo de las actividades de las instituciones educativas públicas, su dependencia administrativa es la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén, quien orienta, asesora, capacita y es responsable del seguimiento y supervisión de las actividades educativas del plantel.

NIVEL	CANTIDAD	CONDICIÓN	SEXO
PRIMARIA	CUATRO	NOMBRADOS	4 FEMENINO
SECUNDARIA	SIETE	NOMBRADOS	2 VAR. Y 5 MUJ.
DIRECTOR	UNO	NOMBRADO	1 VARON
ADMINISTRATIVO	UNO	NOMBRADO	1 VARON
GUARDIAN	UNO	CONTRATADA	1 MUJER

Estudiantes:

La I.E Señor de Huamantanga brinda servicio a los dos niveles educativos de la educación básica: Nivel primario: atiende a 89 alumnos, de los cuales 53 son mujeres y 36 son varones. Nivel secundario: atiende a 84 estudiantes, 43 son varones y 41, mujeres.

NIVEL	CANTIDAD	SEXO
PRIMARIA	96 ESTUDIANTES	53 MUJERES
		36 VARONES
SECUNDARIA	84 ESTUDIANTES	43 VARONES
		41 MUJERES

Infraestructura.

Actualmente, existen tres aulas construidas por la Región de Cajamarca, por estos momentos, la obra de la construcción de las aulas se ha paralizado por falta de presupuesto, El resto de aulas son de triplay, en las que los alumnos reciben sus clases en medio del polvo, bullicio, sofocante calor y falta de agua.



Foto de la Institución Educativa tomada por el autor

Misión.

La I. E. “Señor de Huamantanga” es una institución educativa innovadora en el desarrollo de su proyecto educativo y tiene docentes con vocación de servicio y alta responsabilidad social, que forma integralmente a los educandos como personas creativas, críticas, analíticas a través de grupos de trabajos, utilizando estrategias metodológicas activas acompañado de una evaluación permanente y que cultive valores capaces de integrarse y contribuir al bienestar general de la sociedad.

Visión.

Ser al 2020 una Institución Educativa líder, innovadora, competitiva de la provincia de Jaén; promotora de identidad y práctica de valores, con una infraestructura moderna y equipamiento acorde con los avances científicos y tecnológicos, donde reine un armónico clima institucional.

1.2. Surgimiento del Problema.

Desde los últimos años del siglo XX se han producido en el mundo, importantes transformaciones, que han generado un nuevo paradigma en la forma de contemplar la naturaleza y el quehacer humano (Ramos, 1996). Paralelamente a estos cambios, se han acumulado y agravado una serie de problemas que ameritan urgente solución, entre los cuales destacan: la crisis económica, ambiental, armamentista, energética, así como la disminución de la calidad de vida de la población en general. Todo lo cual ha tenido graves repercusiones en su salud y en el deterioro de las relaciones humanas. De acuerdo a Teruel (2000) urge la necesidad de desarrollar en las personas las competencias individuales y sociales, necesarias para afrontar las demandas propias de una realidad sometida a un permanente cambio.

Sugiere Teruel (2000) que la escuela, además de alfabetizar con letras y números, debería propiciar también la alfabetización de las emociones, las habilidades sociales, la toma de decisiones y el manejo de las relaciones interpersonales. Sin embargo, la escuela ha durante décadas ha sido sometida a una función prioritaria o casi exclusivamente de enseñanza y transmisión de aspectos académicos, sin responsabilidades explícitas y claramente establecidas en lo atinente a las competencias sociales del alumnado, al bienestar interpersonal y personal.

A nivel de América Latina, diferentes paradigmas se han puesto en discusión, unas convencionales o tradicionales, cuyo fin es mantener el conservadurismo académico; otras con carácter transformador, propositivo, alternativo, con cimientos constructivistas. Estas ideas, discutidas en congresos y seminarios a nivel continental y mundial, se han planteado ante la necesidad de un cambio educativo, que permita obtener un ciudadano más consciente de sí mismo y de su papel en la sociedad. Esto se refleja en diferentes aspectos de las políticas

educativas de varios países de la región. Por ejemplo, en Venezuela, la Educación Básica de 1997, y en el Nuevo Modelo Educativo Nacional (Ministerio de Educación y Deportes, 2002), tendieron a la implantación de competencias, cognitivas y lingüísticas direccionadas a la interacción e integración social y el equilibrio personal.

Sin embargo, pese a los diferentes lineamientos de políticas educativas curriculares desarrolladas en esta parte del continente; como dicen Álvarez González y Bisquerra Alzina (1999), no es el currículo explícito o formal, el que determina el desarrollo personal y social del educando, esto depende más del sistema de relaciones profesor alumno y alumno-alumno que conforman la educación incidental o informal o currículum oculto, a través del cual el profesor actúa como agente de socialización y como formador de sus alumnos de manera no explícita, relacionada con la metodología, los estilos educativos y el clima socio-emocional que se genera en el aula.

Las relaciones humanas según Texeidó y Saballs (2002) se refieren al trato o la comunicación que se establece entre dos o más personas; son muy importantes en las instituciones escolares, puesto que durante la actividad educativa se produce un proceso recíproco mediante el cual las personas que se ponen en contacto valoran los comportamientos de los otros y se forman opiniones acerca de ellos, todo lo cual suscita sentimientos que influyen en el tipo de relaciones que se establecen. De otra parte, García Requena (1997:2), indica que las relaciones interpersonales se plantean en términos de las distintas posturas que adoptan las personas con respecto a otras próximas y agrega que éstas se refieren, a las actitudes y a la red de interacciones que mantienen los agentes personales. Requena (1997:3), asume que pueden presentarse actitudes positivas como: cooperación, acogida, autonomía, participación, satisfacción; pero también se puede observar actitudes de reserva, competitividad, absentismo, intolerancia y frustración, que producen una corriente interna, explícita o no, de deseos, aspiraciones e intereses corporativos y personales.

De ello se entiende, dicen Capell y Castañar (2002) que debido a que las personas son el eje central de las relaciones, los comportamientos que éstas adopten en situaciones particulares de interacción pueden, en algunos casos,

obstaculizar las relaciones interpersonales y en otros, favorecerlas. Dicen que en todo caso, si las relaciones se establecen sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la acogida, la participación y la autonomía entre otras y sobre la base del diálogo, de la valoración positiva de los demás y de sí mismo, así como de la confianza, el clima del aula será positivo y gratificante; pero, si las relaciones en el aula están sentadas sobre la base de actitudes negativas, como la competitividad, la intolerancia y la frustración, el individualismo, la falta de tacto, las reacciones airadas y sin control, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para asumir los propios errores, entonces el clima del aula será negativo.

Desde otra perspectiva, Medina Revilla (2003), dice que el entramado de relaciones que se presentan en el aula, resulta complejo e imprevisible, por lo cual es necesario seleccionar algunas categorías conceptualmente opuestas, que pueden situarse a lo largo de un continuo dicotómico, para caracterizar las actuaciones relacionales de los docentes y alumnos. En este sentido menciona las siguientes: cooperación-competitividad, empatía-rechazo, autonomía-dependencia, actividad-pasividad, igualdad-desigualdad. Además, enfatiza el mismo autor, que el análisis conjunto de estas relaciones, constituye una fase previa para la identificación del clima social que se configura en el aula.

Significa entonces, dicen Texeido y Saballs (2002), que los procesos interpersonales al interior de los centros educativos y su interrelación con los resultados deseados son muy importantes para el estudio del ambiente o clima social escolar, puesto que, si el entramado de relaciones que se produce como consecuencia de la tarea educativa en común está cargado de interacciones socio-afectivas armoniosas, el clima de la clase será gratificante y contribuirá a crear condiciones favorables para el aprendizaje; por el contrario, si ese entramado está caracterizado por la competencia, agresividad, envidia e intriga, el clima será poco gratificante y por consiguiente las condiciones para el proceso de aprendizaje serán poco favorables.

Afirman Texeido y Saballs (2002), que las relaciones interpersonales en el aula son múltiples y entre ellas pueden mencionarse: las que se establecen entre profesores, entre los profesores y las familias de los estudiantes, entre

profesores y estudiantes, y finalmente entre los propios estudiantes. Sánchez de Fernández (2001) agrega que la actuación de los docentes en las aulas está marcada por la inseguridad y el alto riesgo de tomar decisiones equivocadas; lo cual trae como consecuencia, un clima de relación poco favorable a la motivación de los agentes implicados en el proceso: alumnos y docentes. De Luca (1998) igualmente señala, que los docentes tienen enormes dificultades para regular los conflictos entre los alumnos y, Covarrubias (2000) agrega que entre las preocupaciones del maestro se encuentra: la falta de respeto y de disciplina, el maltrato entre alumnos y el aislamiento.

Las instituciones educativas según Gairín Sallan (1999) pueden considerarse organizaciones sociales, puesto que están conformadas por un grupo de personas que ejercen determinadas funciones ordenadas por fines, objetivos y propósitos, dirigidos hacia la búsqueda de la eficiencia y la racionalidad. Al hablar de las organizaciones como sistemas sociales, incluidas las instituciones educativas, adquiere cada vez mayor relevancia el tema de la cultura organizacional. Así mismo, desde una perspectiva integrada, Fernández (1994), manifiesta que hablar de clima supone tener en cuenta el ambiente total de un centro educativo, es decir, los factores físicos, elementos personales, funcionales y los elementos culturales de la institución. Todos ellos integrados aportan un estilo propio a la institución.

García Requena (1997), indica que las relaciones se plantean en términos de las distintas posturas que adoptan las personas con respecto a otras próximas y agrega que éstas se refieren, a las actitudes y a la red de interacciones que mantienen los agentes personales. Pueden presentarse actitudes positivas como: cooperación, acogida, autonomía, participación, satisfacción; pero también se puede observar actitudes de reserva, competitividad, absentismo, intolerancia y frustración, que producen una corriente interna, explícita o no, de deseos, aspiraciones e intereses corporativos y personales.

Según Cordina (2002) dice que las relaciones interpersonales surgen de una afinidad de personalidades. Plantea que las relaciones interpersonales 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 las relaciones interpersonales interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a un tema de importancia y compartirla con el resto de la gente. Ésta comunicación o carencia de ella se ve reflejada, para beneficio o perjuicio, en la organización que se dé en una institución o en cualquier situación cotidiana.

También, resulta importante señalar que, al enseñar, el profesor, no solamente comunica conocimientos, sino que también muestra su personalidad y en atención a ello, hay que destacar la importancia de la conducta no verbal del docente en la configuración del clima de relaciones sociales en el aula y por consiguiente en la formación de actitudes en los alumnos. Al respecto, dice Bonhome, (2004), que en las relaciones interpersonales que el profesor crea con sus alumnos se expresan no sólo contenidos verbales, sino otros mecanismos llenos de significados como la postura, el tono de voz, la mirada, el gesto e incluso el silencio mismo, todos son portadores de gran información, que siempre está a nuestra disposición, para ser descodificada y darle la interpretación apropiada.

La trascendencia de las relaciones interpersonales entre los estudiantes es un hecho hartamente comprobado, como lo señala Gimeno Sacristán (1976), por cuanto la educación es concebida simultáneamente, como un proceso de enseñanza aprendizaje de contenidos formalizados y como un proceso de socialización de la personalidad en vías de desarrollo. Por ello se plantea la necesidad de potenciar la calidad de las relaciones alumno-alumno dentro del aula. Pese a lo anterior, Acosta (2002) dice que es notorio que los sistemas educativos actuales en todo el mundo, se han adaptado a trabajar mediante el recurso de la motivación por competencia y el alumnado se queja, a veces, de las relaciones hostiles y humillantes que se observan entre los propios compañeros.

En relación con esto, Covarrubias (2000), señala que hoy en día no se potencia la relación entre iguales de signo positivo, esto es cierto incluso cuando tenemos al alumnado sentado en fila uno a uno, mirando sólo al profesor o profesora, de modo que se enseña que la relación más importante en el aula es aquella que se establece con el profesor y por lo tanto interesa prestarle atención. La vida social y las relaciones informales que los estudiantes establecen en el aula, se

convierten en temas de interés y forman parte del proceso formativo de los mismos.

1.3. Manifestaciones y características del problema.

La problemática en materia educativa frena el desarrollo de los países debido a que contribuye a profundizar las desigualdades socioculturales, aún más si se tienen en cuenta que el desarrollo humano es uno de los grandes temas pendientes en América Latina. Es en medio de estos temas urgentes de la agenda educativa, hoy, más que nunca, se reconoce la importancia de las relaciones interpersonales y su relación con el clima escolar para explicar la dinámica de las instituciones.

En las Instituciones Educativas públicas del Perú, según Castro y Garcés (Universidad San Agustín de Arequipa, 2005) de diversos estudios realizados se ha podido inferir que las relaciones interpersonales entre docente-docente, docente-director, docente-alumno, no son exitosas, armoniosas y eficientes; evidenciándose por parte de los gestores directivos de dichas organizaciones, deficiencias en su percepción del clima laboral en sus instituciones.

Diana Rosales y Cerila Valverde (2006) en su trabajo de tesis “Aplicación del Programa de Habilidades Sociales ACAT, para Contribuir a Mejorar las Relaciones Interpersonales en los Docentes de la Institución Educativa “José Faustino Sánchez Carrión” de Trujillo – 2005” destacan que la introducción y aplicación de diversos modelos a la Educación Peruana en la última década del siglo XX, han influenciado y a la vez permitido dar una visión más holística en las organizaciones educativas y sobre todo en la importancia de la Relaciones Interpersonales, a fin de disminuir las tensiones y conflictos que se observan en las asambleas y reuniones de docentes, en las que se aprecia una serie de contradicciones, que devienen en peleas frontales - verbal o peleas permanentes entre grupos-, por mantener su posición, llegando muchas veces hasta la confrontación judicial y todo esto por no tener los docentes un Programa de Habilidades Sociales que permita el manejo adecuado de sus emociones, de elevar su autoestima, de conocer sobre asertividad, de manejar una comunicación afectiva y fluida, conocimientos y la forma como expresar su punto de vista e ir mejorando sus Relaciones Interpersonales.

El Ministerio de Educación (MINEDU, 2007:30) manifiesta que la grave situación social y política que nuestro país enfrentó, particularmente en las dos últimas décadas, ha afectado las condiciones de vida de los peruanos tanto en el aspecto económico como en las relaciones de convivencia, en casi todos los espacios de interacción de la sociedad. Familia, instituciones Educativas, instituciones laborales, etc. Al interior de cada uno de estos espacios las relaciones humanas y sobre todo las relaciones interpersonales, los valores, el humanismo, la ética y la moral han pasado a un segundo y tercer plano, por no ser de necesidad en el sistema neoliberal.

De otra parte, en las instituciones educativas de diversas jurisdicciones de la UGEL en el Perú, la situación problemática respecto a las relaciones interpersonales de la comunidad magisterial, no es diferente, pues las relaciones interpersonales se caracterizan por ser poco trascendentes, pues, como dicen Palacios y Vargas (Universidad Nacional de Trujillo, 2008), más los docentes se reúnen sólo para compartir experiencias familiares, sindicales o sociales, menos las que atañen a sus instituciones educativas. La gestión institucional se caracteriza por ser poco participativa o extensiva a otros actores sociales de la institución, predomina el concepto de que sólo el director es el único que debe manejar a la institución educativa; el liderazgo está ausente, es decir en sí la clase magisterial está divorciada del personal administrativo y jerárquico.

Carlos Aramburú (PUCP, 2011) considera que lo percibido en los climas institucionales de los centros educativos secundarios en el cono sur de Lima Metropolitana se pueden sistematizar en el desmejoramiento de las relaciones interpersonales (docente-docente) debido a la presencia de grupos de docentes hegemónicos que pretende imponer sus ideas y principios ideológicos en las Instituciones educativas de aquellos sectores. Se observa que un sector de docentes se opone a los cambios educativos, pretendiendo generalizar el concepto en los demás colegas; todo lo que viene del Ministerio de Educación es considerado como producto de la “patronal” y de una imposición de las tendencias Educativas sin un Proyecto Educativo Nacional articulado y consolidado como lo exige por años la población peruana.

Por lo general existen en la mayoría de las instituciones educativas una atmósfera institucional tensa, con enfrentamientos verbales entre sus miembros, por la oposición de ideas y el no saber expresar y aceptar de manera coherente las apreciaciones u opiniones que se vierten en las asambleas de docente, como también no saber respetar las ideas, que se manifiestan y se aprueban por consenso, generando caos y anarquía en la aplicación de lo que se trata en estos grupos de trabajo general.

Existe una pérdida de la confianza entre los docentes y el trabajo desordenado en grupos; siendo cada vez más difícil asumir conjuntamente la ejecución de acciones coordinadas de manera consensuada, y esto ocurre por la indiferencia hacia la solución de la problemática institucional, desarrollándose una práctica individualista y anárquica en el desarrollo de la gestión institucional como de la práctica pedagógica. La falta de cooperación y de solidaridad entre sus integrantes expresada principalmente en las acciones de gestión técnico pedagógico, va de la mano con la falta de un trabajo armónico y en equipos y se malentendiendo los valores de cooperación y solidaridad en el trabajo docente.

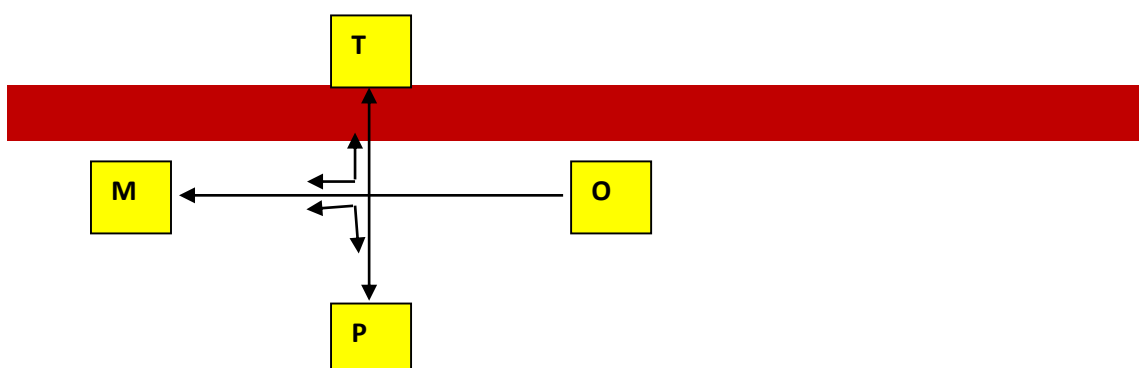
En lo que respecta a la problemática en la institución educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado Chamaya, de la provincia de Jaén, región Cajamarca; las relaciones interpersonales entre los docentes en el ámbito interno no son adecuadas; existiendo una falta de identidad con su institución, no trabajan en equipo, existe una indiferencia por los problemas que suceden en su institución, no colaboran entre sí, la marcha institucional está centralizada en la gestión del Director, etc.

1.4. Metodología utilizada.

En el presente trabajo se plantea contribuir a identificar las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E Señor de Huamantanga”, así mismo se propone una estrategia de gestión participativa, que, orientada por un marco teórico apropiado, permitirá diseñar la propuesta apropiada para mejorar las relaciones interpersonales.

Propositiva: porque a través de la investigación se propone una estrategia de gestión participativa para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes.

El diseño es el siguiente:



Donde:

M: Muestra de estudio

O: Observación que se hace a la muestra

T: Es la teoría científica que sustenta la propuesta

P: Propuesta que se elabora

Población y muestra.

La población y muestra sujetas de estudios son coincidentes, por lo que estará conformada por la población de 14 docentes de la I.E. “Señor de Huamantanga” del Centro Poblado Chamaya.

Muestra de estudio.

La muestra de estudio de la presente investigación la constituye los 14 docentes, los cuales muestran características similares a la población, siendo la técnica muestral a emplear aleatoria simple. La selección del tamaño de la muestra guarda relación con el tamaño del universo, es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral.

Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para la recolección de información se hará uso de:

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación participante	Guía de observación Lista de cotejo

	Escala de Likert
La encuesta	El cuestionario

Los métodos que se usarán en el proceso serán los siguientes de:

Técnicas.

Comprendidas como aquel conjunto de procedimientos que serán de utilidad para poder recopilar información, entre las técnicas a utilizar tenemos:

a.-Técnicas de observación, para determinar las actitudes de interrelación personal y social en los docentes de la I.E.

b. Técnicas de gabinete. - Servirá para organizar y sistematizar la información recabada para eso se aplicará como instrumentos fichas bibliográficas, textuales, comentario y de resumen, cuadros y gráficos estadísticos.

c.- Técnicas de campo. - Observación participante en el aula, en el patio, en los momentos de recreo o esparcimiento, encuesta; para eso se aplicarán los instrumentos: registro de observación, escala de Likert, guía de encuesta.

- **Recopilación de datos**, que determinará la estructura de la estrategia metodológica.
- **Instrumentos**: En concordancia con las técnicas de investigación se seleccionaran los instrumentos para identificar el grado de liderazgo de los docentes.
- **Ficha de observación**. Es un instrumento que permite registrar información sobre conductas en forma sistemática para valorar la información obtenida en forma adecuada. Nos permite visualizar el liderazgo en la Institución Educativa.

Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Para que el resultado de la investigación presente objetividad, durante el proceso de estudio del método cualitativo se utilizará el método empírico: observación del objeto de estudio, aplicación y medición de la variable dependiente. Asimismo, el método estadístico descriptivo para contrastar la hipótesis y medir el logro de los objetivos.

Análisis estadístico de los datos.

Estadística Descriptiva. - Se empleará el análisis de frecuencia, cuadros estadísticos, media aritmética.

De la información presentada en este capítulo se concluye que:

1. Las condiciones socioeconómicas de la ciudad de Jaén se destacan por ser el centro de la dinámica económica de la región, por sus grandes recursos naturales, y turísticos.
2. El uso de estrategias tradicionales de gestión educativa no permite un trabajo participativo y de conjunto entre los docentes, ni tampoco apropiadas relaciones interpersonales entre los docentes de la institución educativa.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA Y SUS IMPLICANCIAS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA Y SUS IMPLICANCIAS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera el fundamento epistemológico de las estrategias de gestión educativa, y como teorías relacionadas con el problema de la investigación, a la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, Kurk Lewin y Mary Follet y la teoría de las relaciones humanas en las organizaciones desde el enfoque de Anabell Montoya

2.1. Fundamento epistemológico de las estrategias de gestión educativa.

Desde el punto de vista conceptual, esta reflexión sobre la gestión de la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico de las ciencias sociales y se inserta en el curso del desarrollo histórico de América Latina examinado en el contexto de sus relaciones internacionales. En ese sentido, partimos de la premisa que los problemas y desafíos que los países de América Latina enfrentan hoy en la práctica de la educación y en su administración se comprenden a medida que se examinan en el contexto de las fuerzas económicas, políticas y culturales en el interior de cada nación y en el ámbito de sus relaciones de interdependencia internacional. Sin embargo, dentro de ese conjunto de interrelaciones, se afirma la tesis de que la gestión de la educación tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad. En ese sentido, es posible definir la especificidad de la administración de la educación como campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad democrática.

Al iniciar la reflexión acerca de la gestión educativa según su perspectiva histórica, la primera preocupación es contextualizar el estudio de la gestión educativa en América Latina, examinándola en el ámbito de su historia política y cultural. Este ejercicio se fundamenta en la hipótesis de que el actual estado del conocimiento en el campo de la administración de la educación no es un hecho

gratuito; por el contrario, es el resultado de un largo proceso de construcción histórica del cual todos participamos. O sea, somos autores de una historia inconclusa que continuamos escribiendo a lo largo de los años. La presente lectura histórica se divide en cinco etapas consecutivas, que corresponden a cinco enfoques conceptuales y analíticos diferentes para estudiar el proceso de construcción, desconstrucción y reconstrucción del conocimiento en la administración de la educación latinoamericana.

En esta lectura, se hace referencia al: a.- Enfoque jurídico que dominó la gestión de la educación durante el período colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo; b.- Al enfoque tecnocrático del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial; al enfoque conductista de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación; c.- Al enfoque desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra; d.- Al enfoque sociológico de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

Es importante reiterar que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas. El estudio de las nuevas tendencias en la gestión educativa, que hoy se encuentra incluida en nuestra agenda de debates, también se inscribe en ese movimiento y, como tal, debe beneficiarse de las lecciones del pasado, comprometerse con la solución de los problemas del presente y anticiparse a las necesidades y aspiraciones del futuro. ¿Por qué? Porque la historia no finalizó ayer ni comenzó hoy. Más bien diría que hoy estamos escribiendo un nuevo capítulo de una larga obra político-pedagógica en permanente construcción.

2.2. Teorías relacionadas con el problema de la investigación.

2.2.1. Teoría de las relaciones humanas.

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos, hacia la cuarta década del Siglo XX, y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos citar a Elton Mayo, como mayor referente, quien condujo el famoso Experimento de Hawthorne, también a Mary Parker Follet y Kurt Lewin. Esta teoría tiene entre sus características más relevantes las siguientes:

- Estudia la organización como un grupo de personas.
- Hace énfasis en las personas.
- Se inspira en sistemas de psicología.
- Delegación plena de autoridad.
- Autonomía del trabajador.
- Confianza y apertura.
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- Confianza en las personas.

2.2.1.1. Orígenes de la teoría de las relaciones humanas.

La teoría clásica de la administración 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. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo que se presentó con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Elton Mayo (1942) es sobre todo conocido por su investigación que incluye los estudios de Hawthorne, la lógica del sentimiento de los trabajadores y la lógica del coste y la eficiencia de los directivos, que podría conducir a conflictos dentro de las organizaciones. Afirmaba que, los estudios aplicados de las relaciones de trabajo requieren la integración de varias perspectivas. La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del ser humano.

Sus causas, que son más profundas, son definidas por Elton Mayo (1942) de esta manera:

- El trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.
- El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social.
- La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.
- La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de “estar junto a”, de “ser reconocida”, de recibir comunicación adecuada. E. Mayo (1942) está en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es sólo salarial.
- La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos.

E. Mayo (1942) demostró que el aspecto psicológico es muy importante en las tareas administrativas. Demostró la importancia de la comunicación. Demostró la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa. Mayo y sus colegas (Lewin y Follet) fueron los

primeros en aplicar el método científico en sus estudios de la gente en el ambiente de trabajo. Los investigadores posteriores tenían una formación más rigurosa en las ciencias sociales, psicología, sociología y antropología. Estos últimos han recibido el nombre de “científicos del comportamiento”.

2.2.1.2. Experimento de Hawthorne.

En 1927 el Consejo Nacional de investigaciones inició su experimento en la fábrica Western Electric Company, situada en el barrio Hawthorne, en Chicago; con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción.

Primera fase

Durante la primera fase del experimento se escogieron 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 otro grupo de control trabajó bajo intensidad constante de luz.

Segunda fase (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 jóvenes montaban los relés, mientras la sexta joven suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias.

Consiste en trasladar a seis empleados, de los cuarenta mil que trabajaban en la empresa, a un local especial, se les otorgan concesiones especiales como descansos, refrigerios, y jornadas de trabajo más cortas. Esto eleva la productividad y cuando ya tenía 8 meses el experimento, se le pide a Elton Mayo, que se encontraba en la universidad de Harvard realizando estudios de psicología industrial, que colabore en el experimento.

Elton Mayo, al llegar, quita todas las concesiones otorgadas, y para sorpresa de los psicólogos y sociólogos, la productividad sigue constante a

pesar de haber quitado las concesiones; al preguntarle a los obreros el porqué de esta reacción, contestaron “que elevaron la productividad no por las concesiones otorgadas si no por el compromiso que tenían de haber sido elegidos de 40 mil empleados para hacer el estudio”, en consecuencia se sacó en conclusión que se les había persuadido psicológicamente.

Tercera fase (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.

Consistió en entrevistar a 22 mil de los 40 mil empleados por medio de la aplicación de cuestionarios que incluían todo tipo de preguntas, los resultados obtenidos en este experimento fueron:

- a. El empleado siente gran resentimiento hacia la compañía donde trabaja
- b. El estado de ánimo de los trabajadores influye en la productividad de la empresa.
- c. Durante las entrevistas, el empleado tiene descargas emocionales.

Cuarta fase (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 laborales eran idénticas a las del departamento.

Se pretendía demostrar la relación incentivo-productividad, los resultados fueron:

- a. La relación incentivo-productividad no es mucha cuando esta se trata del aspecto económico
- b. La empresa tiene grupos informales de trabajo que en muchas ocasiones tienen mayor fuerza que los formales
- c. La empresa no acepta a la gente que se sale de los lineamientos.

El experimento de Hawthorne, fue suspendido en 1932, por razones externas, pero la influencia de su resultado en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

2.2.1.3. Kurt Lewin.

- Se basa en dos aspectos importantes: la motivación y la frustración.
- Considera que el campo de trabajo del individuo abarca también el aspecto psicológico y que este afecta la productividad de la organización.
- Considera también que el trabajador tiene reacciones positivas y negativas y que en la mayoría de los casos acepta y atrae las situaciones positivas y rechaza las negativas.

Realizó investigaciones sobre motivación, e investigó la tensión, estudiando la forma en que esta afecta a las empresas, igual que al logro de sus objetivos.

2.2.1.4. Mary Parker Follet.

- Analizó aspectos de coordinación, administración y mando.
- Criticó a la época científica porque consideraba que no tomaba en cuenta el aspecto psicológico.
- Presentó un libro “La administración como profesión” que influyó el método científico en los aspectos psicológicos.
- Prestó especial atención a los aspectos conflictivos de las empresas igual que al de las relaciones humanas y la afectación que tienen estas en la organización.

2.2.1.5. Principales aportes de la Escuela de Relaciones Humanas.

- a. Mejoró la perspectiva clásica de cómo se consideraba la productividad.
- b. El trabajo es una actividad importante para el ser humano y en su desarrollo influyen las relaciones sociales e individuales.
- c. No son los factores materiales, sino los psicológicos y sociales los que contribuyen más en el crecimiento de la productividad del trabajo.
- d. Recalcó la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores.

- e. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas.

Entre las aplicaciones principales obtenidas a partir de la implementación de esta teoría podemos mencionar:

- a. El nivel de producción es resultante de la integración social. La producción está en función del grupo, entre mayor sea la integración del grupo, mayor es la eficiencia.
- b. Los trabajadores no actúan solo por sus intereses individuales, también se adecuan al grupo.
- c. Los trabajadores de la sala de montaje producían menos y ganaban menos, por convicción propia, antes de poner en peligro los intereses del grupo.
- d. Las personas son motivadas, principalmente, por la necesidad de reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en los cuales viven.
- e. Los grupos de personas son las que constituyen básicamente la organización de la empresa y a veces se contraponen a la organización que establecen los niveles directivos o de mayor jerarquía dentro de la empresa.
- f. Las personas actúan en grupos sociales, y si existe armonía o un buen ambiente dentro de la empresa, esto se puede reflejar en los niveles de producción
- g. Si se repite siempre la misma actividad, esta se vuelve una monotonía, por que termina perjudicando a la empresa, es por eso que es necesaria una rotación de las actividades y creatividad para evitar la pasividad de los trabajadores.
- h. Es necesario para el éxito en la organización tomar en cuenta las emociones de los trabajadores, ya que una persona con problemas no tendrá el mismo rendimiento que tiene cuando no tiene problemas.

2.2.1.6. Limitaciones de la Escuela de Relaciones Humanas.

- a. Los experimentos de Hawthorne, influyeron profundamente en el trabajo de los gerentes y en cómo fue realizada después la investigación de la

administración, mostraba muchas deficiencias de diseño, análisis e interpretación.

- b. El concepto de “hombre social” era un importante contrapeso al modelo unilateral de “hombre económico racional”; pero tampoco describía totalmente a los individuos en el lugar de trabajo. Muchos administradores y escritores supusieron que el empleado satisfecho sería más productivo. Con todo, los intentos hechos por incrementar la producción, al mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción del personal, no aportó el mejoramiento impresionante de la productividad que se había esperado.
- c. El ambiente social del trabajo es uno de los factores de interacción que influyen en la productividad, los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura y estructura organizacional, las relaciones entre empleados y gerentes. En conclusión, el tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio.
- d. Como se ha podido observar Las Relaciones Humanas aparecen en Los Estados Unidos gracias a un grupo de factores como los trabajadores y los gremios. Y gracias a esto las teorías científicas y clásicas decaerían por lo cual tomo fuerza la teoría de Las Relaciones Humanas donde el trabajador es el centro de administración. Y gracias a esta teoría surge una nueva visión sobre el trabajador enfocándose en los deseos, sentimientos, metas y temores de los trabajadores.
- e. Elton Mayo echa por tierra los postulados principales de sus antecesores Taylor y Fayol, tomando en cuenta que el factor psicológico es más importante (casi siempre) que el del dinero.
- f. Las personas son motivadas por algunas necesidades como dinero, ropa, alimento, entre otras cosas. Estas les ayudan a satisfacer sus necesidades básicas con la ayuda del grupo con el que conviven.
- g. El comportamiento de los trabajadores se puede controlar con una buena supervisión y liderazgo, claro esto con un jefe eficaz y con la capacidad para dirigir a sus trabajadores.
- h. La psicología industrial contribuyó a demostrar la parcialidad de los principios de administración adoptados por la teoría clásica.

2.2.2. Las relaciones humanas en las organizaciones desde el enfoque de Anabell Montoya.

La concepción acerca de las relaciones humanas comúnmente estudiadas y algunas veces aprendida, pero no verdaderamente comprendida que tienen la gran mayoría de los administradores, educadores, etc. está ciertamente sesgada, debido a que los conceptos de humanidad y de ser humano no han sido entendidos a plenitud. Ello se debe a que desde el propio inicio de la administración los esfuerzos por procurar el bienestar de los trabajadores se enfocaron, como hemos podido constatar, en el mejoramiento de las condiciones laborales en función del salario para los trabajadores, y en el incremento de la eficiencia para la organización, una especie de marco conductista de estímulo-respuesta en el que a mayor salario resulta esperable una mayor productividad, y en el que el bienestar del trabajador es un resultado colateral.

En efecto, desde los albores de la teoría administrativa, en los propios clásicos, encontramos esta concepción, un enfoque hacia el logro de la eficiencia a través del estudio, la formalización y la mejora de los métodos de trabajo, los procesos, el ejercicio pleno de la autoridad y otros elementos que ciertamente implicaban una manera muy simplista y periférica de ver al ser humano en el contexto organizacional.

Tenemos, sin embargo, también en nuestro acervo teórico, gracias al sociólogo Elton Mayo (1938), lo que se ha denominado el enfoque de las “Relaciones Humanas” que constituye muy probablemente el primer y más positivo intento por volcar al administrador hacia el humanismo, reaccionando contra los postulados clásicos y retomando el encargo del ser humano en el contexto de la organización. No obstante, el gran adelanto que se dio con esta teoría, y como ha ocurrido con otras referentes al manejo de lo humano, aquí se presentaron nuevamente construcciones de supuestos basados en los motivos equivocados, como veremos a continuación.

La teoría de las relaciones humanas habla sobre crear las condiciones ambientales adecuadas para que el trabajador pueda adaptarse de la mejor manera al trabajo y que a su vez el trabajo se adapte al trabajador (Elton Mayo, 1972). Tal vez lo más positivo de esta teoría estriba en el hecho de que por fin se reconoce y se difunde la influencia de los factores psicológicos y sociales en el rendimiento de los trabajadores (gracias al experimento de Hawthorne). Lo negativo es que todo se da, una vez más, y particularmente en la práctica del discurso, en función de elevar los niveles de productividad; además, se hace más énfasis en el factor grupal o social y por lo tanto no hay una consciencia real de la existencia del ser humano en tanto hombre e 'individuo' complejo. Todo esto termina siendo entonces una demostración de que, no obstante, que algunos esquemas 'humanizantes' de la organización han sido desarrollados en la teoría; han tenido cierto sesgo hacia la 'humanización en función de la productividad', no en función del bienestar integral del individuo ni de su felicidad, tal y como aquí se ha definido.

De manera que, más allá de estas teorías, que como se ha indicado están orientadas en lo fundamental al incremento de la eficiencia (entendida en términos económicos), si se quiere trascender en la búsqueda de la humanización se debe identificar cómo se dan realmente las relaciones humanas en el contexto que nos atañe, lo que de hecho podría hacerse efectuando una sencilla observación, desde una perspectiva más integral, más pluralista, democrática y holística de las organizaciones actuales, una que permita establecer cuáles son en realidad aquellos factores que las están alienando e in-humanizando; una búsqueda en la que seguramente, y una vez más, podrá encontrarse como eje de atención el ejercicio del poder.

En efecto, en tanto homo-complexus, el hombre, entre muchas otras dimensiones, es sociopolítico tanto en su ser como en su actuar e interactuar. Es justamente por esta razón que el poder tiene para él un gran significado y constituye una motivación para procurar, en ocasiones a costa de lo que sea, obtener las más altas posiciones jerárquicas en las organizaciones. Este factor, que le permite al ser humano poseer status y

que le otorga por esta vía la capacidad de decidir sobre objetos y personas, tal vez como una perversa extensión de nuestra natural capacidad de transformar nuestro entorno, se ha convertido definitivamente para muchos en un fin buscado permanentemente.

Desde esta perspectiva, el ejercicio del poder entre las personas, esa capacidad de modificar intencionalmente o no el comportamiento del otro (Foucault, 1984), el 'poder-tener' o el 'poder-modificar' su conducta, hace parte de la condición humana y en muchos casos puede llegar a ser definitorio de la propia sobrevivencia social. En el caso del administrador, es inevitable hablar del ejercicio del poder como una constante en su rol; éste forma evidentemente parte de su diario quehacer, es propio de su papel en el contexto organizacional el manejo de autoridad y la toma de decisiones sobre lo que posee la organización y sobre los individuos y su comportamiento.

Es esto lo que lo expone una y otra vez al riesgo de traspasar la frontera entre la dirección y la coerción, y lo que lo lleva a deshumanizar sus relaciones con el otro. Y este punto es ciertamente sensible. Para establecer un límite entre la dirección y la coerción se debe entender que para las personas que se encuentran en la organización existe la constante necesidad de mantener la propia identidad, una identidad demarcada y, hasta cierto punto, alienada por la cultura organizacional, por la permanente tensión entre lo individual y lo social y por los privilegios de mantener una determinada posición jerárquica (Cruz, 2005). En virtud de esto es que la caracterización propia está frecuentemente ajustada a los mandamientos de la organización, cuya responsabilidad en buena medida recae en el administrador, y por lo tanto cualquier comportamiento que no concuerde con los lineamientos establecidos suele ser atacado en defensa de esa identidad alienada que comúnmente no tolera la diferencia, menos aun cuando dicho comportamiento contradice la imperativa búsqueda de la eficiencia económica.

Ahora bien, ya que en últimas el administrador también comparte la condición de ser humano, tiene también debilidades alojadas en su

inconsciente que se muestran al observar la diferencia en el otro, diferencia que pasa a ser una amenaza para la propia identidad y lo lleva a actuar en forma hostil en contra de éste, convirtiéndolo en su enemigo. Esto es lo que Freud (citado por Rojas, 2003:27) denominó el ‘narcisismo de la diferencia menor’, que define la relación entre el narcisismo y la agresión como una forma defensiva que, puesta en términos administrativos, eliminaría la capacidad del administrador de tolerar la diferencia del otro y que genera automáticamente una reacción que violenta los derechos de aquél a quien, ante la necesidad de no continuar siendo agredido, no le queda más remedio que ajustarse a los requerimientos de la organización modificando su comportamiento para eliminar la diferencia, de modo que sucumbe a la carga de coerción que le imprime el administrador quien al final termina (y esto explica el uso que antes hemos dado al término) ‘alienándolo’ en detrimento de su propia individualidad.

2.2.2.1.- La humanización de las relaciones interpersonales.

Se ha hablado sobre los errores que han cometido los administradores relegando a los seres humanos al plano de instrumentos que se utilizan para conseguir objetivos organizacionales, sobre lo que representa el ser humano y su búsqueda constante de felicidad y sobre cómo el administrador puede convertirse en el soporte para el crecimiento personal de las personas. Es pertinente aún sin embargo hacer claridad sobre algo en lo que no se ha ahondado hasta el momento: Nos referimos a la humanización. Es preciso aclarar que la humanidad está relacionada con todo aquello que proviene del hombre, lo que se deriva de él, sea bueno o malo. Tal y como lo señala Romain Gary “la palabra humanidad comporta inhumanidad: la inhumanidad es una característica profundamente humana” (citado por Morin, 2003:16). Los hombres hemos sido capaces de crear las más hermosas obras de arte para ser apreciadas por toda la raza humana, pero también hemos desarrollado las armas más mortíferas, hemos participado en guerras, en exterminios de otros seres humanos y no humanos y continuamos haciéndolo por nuestra capacidad de crear y destruir; y todo, querámoslo o no, hace parte de nuestra humanidad, de la identidad humana.

Esta dualidad es inherente al hombre: así como lo bueno y lo malo nos pertenecen, los actos humanos e inhumanos también nos son propios; la inhumanidad es también humana y prevalecerá mientras exista el hombre. El punto está entonces en controlar el grado en que ésta se da, conociéndola a fondo, al menos en el contexto de las organizaciones, para hacer que las relaciones interpersonales sean, en consecuencia, menos 'inhumanas'.

¿En qué consiste entonces la 'inhumanidad'? A partir de la citada teoría de Freud sobre el narcisismo de la diferencia menor, puede deducirse que se trata de todo acto desarrollado por el hombre que niega la individualidad del otro y que lo concibe como una amenaza para su identidad y para sí mismo, utilizando de manera consciente o inconsciente la diferencia hallada en aquél para mantener la supremacía a través de la agresión (Rojas, 2003, 27). La persistencia y aumento de los actos 'inhumanos' en las organizaciones en la época actual es el fruto de un proceso de transformación de la 'inhumanidad', derivada de la propia evolución del hombre en el mundo y de su concepción sobre sí mismo.

En efecto, así como el rol del administrador se adaptó a cada época y a cada tipo de organización que debió manejar, sus actos inhumanos también se dieron de diferentes formas en distintos periodos de tiempo. En edades primitivas los actos 'inhumanos' se caracterizaron por la violencia física, fruto de la necesidad básica de sobrevivir en un medio hostil que apenas comenzaba a ser dominado. Con el incremento de la racionalidad y la aparición de la escritura, las leyes respaldaron los abusos de poder, los trabajadores/esclavos aportaban su esfuerzo diario sin recibir más que lo básico -a veces menos para su sustento y el de sus familias. En la edad media la esclavitud pasó a disfrazarse con el nombre de servidumbre y el nombre de Dios fue usado para relegar a los más pobres a la sumisión y a soportar los despotismos del señor feudal.

En la época industrial el hombre fue condenado a sufrir las más grandes injusticias, largas jornadas de trabajo bajo condiciones insalubres (Ramírez, 1991). En la época moderna, los actos 'inhumanos' prevalecen,

pero no son reconocidos como tales pues hemos aprendido a disfrazarlos bajo trajes de preocupación por el bienestar, programas de desarrollo humano y falsas prácticas de ética administrativa. Se habla incluso del resurgimiento del hombre y del respeto por el mismo, pero en la realidad se le maltrata y se le obliga a transformar su identidad en función de cumplir con los objetivos que la organización le ha trazado. Podríamos decir que la 'inhumanidad' entonces, como la energía, no desaparece, se transforma y hace parte de la naturaleza de los hombres; pero lo importante es que estamos comenzando a ver la luz en el camino, que podemos observar el pasado para construir un futuro diferente, un devenir en el cual el ser humano esté por encima de los egos, de los intereses económicos y de las ansias de poder que caracterizan a muchos líderes de hoy.

No podemos caer, sin embargo, en el exceso de ingenuidad y pensar que el simple planteamiento de ideas como las que se expresan en el presente escrito acerca de la humanización en un contexto como el organizacional van a cambiar radicalmente el estado actual de las cosas, el respeto por la esencia del hombre; pero sí podemos al menos considerar loable la intención de manifestar la necesidad de comenzar, a través de esfuerzos como éste, a aportar 'pequeños granos de arena' para despertar al menos la consciencia de los administradores que se están formando, de los que están formando a los administradores y de los que, en ambos casos, están por venir.

2.3. Bases conceptuales.

2.3.1. Definición de Relaciones Interpersonales.

Soria Morillo, Víctor (1989), "Las relaciones interpersonales constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual, su finalidad es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha".

Simón Albert (1999), define las relaciones interpersonales como un elemento irreducible de la realidad; los sentimientos interpersonales, las

transacciones emocionales o afectivas, son los datos esenciales de una relación. Los sentimientos interpersonales están vinculados a la experiencia íntima de los individuos, a sus reacciones viscerales, sus dolores, preocupaciones y placeres, su alegría y sus disgustos, su amor, su miedo, su aburrimiento, etc. Todos estos sentimientos son básicamente privados y personales difíciles de comunicar. Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida, y a través de ellas, intercambiamos formas de sentir y de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos.

Por otro lado, Según Zaldívar, D. (2010), Un individuo competente en el desempeño de sus relaciones interpersonales, es aquel que cuenta con recursos personológicos, que le permiten utilizar y manejar de manera acertada y efectiva sus habilidades comunicativas, en dependencia de los diferentes contextos sociales en los que se desenvuelve.

En las Instituciones Educativas las Relaciones Interpersonales están a cargo del docente, educar en valores es, así, una oportunidad para contribuir a la emergencia del nuevo paradigma. La educación puede y debe ser, sin duda, uno de los ejes de este tránsito de uno a otro milenio, porque de las buenas relaciones que se desarrollen en los estudiantes de eso dependerá la formación de su personalidad.

2.3.2. Importancia de las relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales son fundamentales para que las organizaciones logren sus objetivos a través de la combinación de las capacidades y los recursos individuales de las personas que la integran; por lo tanto, es necesario promover y conservar excelentes relaciones humanas que permitan incrementar la productividad y crear un clima laboral favorable para el funcionamiento efectivo de la institución. Las relaciones interpersonales son multidimensionales, son lo más importante que existe tanto en lo personal como a nivel organizacional, pues son las que ponen en marcha los recursos materiales y tecnológicos para el buen funcionamiento de una organización.

Afirmar que el ser humano es lo más importante en la organización, está basado en varios aspectos fundamentales, según Pascuali (1980):

- a. El ente humano por sí mismo requiere de respeto y consideración.
- b. Las relaciones que resultan de las interrelaciones entre los individuos respectivamente es la imagen de la organización.
- c. El contenido y realidad de tales relaciones abarca el comportamiento que pueda observarse durante la relación entre las personas.
- d. Del ser humano depende en gran medida, el destino de la organización.

Las relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral. Hay diferencias culturales e ideológicas, y es bueno tener en cuenta las costumbres y manera de las diversas culturas o clases sociales. Debemos saber que, para poder desenvolvernos bien en nuestro lugar de trabajo, hay que tener en cuenta que además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de stress para muchas personas. Aprender a defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido es una estrategia útil para lograr buenas relaciones interpersonales.

A continuación, Filley en su obra de 1991, especifica algunos puntos de mucha importancia que podría ser de utilidad para lograr el éxito, tener una mejor estabilidad laboral y relacionarse mejor con los demás.

1. Tenga un buen concepto de sí mismo. Recuerde que usted es tan importante como los demás.
2. Sea educado, exponga su opinión.
3. Discúlpese cuando sea necesario.
4. No arrincone a los demás. Esto provoca cólera y resentimiento.
5. Nunca recurra a las amenazas.
6. Acepte la derrota cuando sea necesario.

Podemos cultivar las buenas relaciones humanas con las demás personas, teniendo con ello una comunicación efectiva, y practicando la interacción, además de tomar en cuenta que cada persona es diferente a otra y dependiendo de las características de cada una se definirá una conducta buena o mala de nosotros hacia ellos, las relaciones se van mejorando a medida que se va conociendo al individuo brindándole un trato prudente y respetuoso.

2.3.3. Consecuencias de la deficiencia en la práctica de las relaciones interpersonales.

En la actualidad nos encontramos ante sociedades neo modernas y hedonistas, cuyos individuos manifiestan una enorme soberbia cuando consideran que su ego es tocado o herido o aunque sea en forma involuntaria o a través de hechos o palabras, que muchas veces son mal interpretadas, entorpeciendo o rompiendo las relaciones que entablamos de forma cotidiana.

¿Sabías que hay más personas que son despedidas del empleo debido a sus malas relaciones interpersonales, que debido a su ineptitud para desempeñar un trabajo? Recientemente se ha revelado que el fracaso de mantener buenas relaciones con supervisores, directivos, sub-directivos y compañeros de trabajo, es la razón más común para que las personas sean reportados, acusados, cambiados de su centro de trabajo e incluso despedidos; sin embargo, estos problemas también se transportan a las escuelas. Existen Investigaciones que demuestran que, un importante factor de deserción lo constituyen las dificultades en las relaciones interpersonales; por lo que el llevarse bien con los demás, ya sean

superiores, compañeros, padres o profesores, es un factor importante que influye en la permanencia, ya sea como estudiante o como trabajador.

2.3.4. El Conflicto en las Relaciones Interpersonales.

La manera que un conflicto se maneja está determinada por lo que se cree que es su naturaleza, esto es, por la teoría que utilizamos sobre el conflicto. Si se piensa que el conflicto está causado, por ejemplo, por la codicia o por la agresividad personal, puede ser apropiado y eficaz emplear técnicas represivas contra la parte o las partes. Por otro lado, si el conflicto está causado por algún tipo de frustración o un impulso humano irreprimible, la conducta apropiada de respuesta sería analizar la naturaleza del problema y ajustar en consecuencia el medio institucional y normativo.

La teoría de la resolución de conflicto como analítica y solución de problemas se deriva de una concepción del conflicto como un fenómeno humano normal y universal. Para Constantino y col (1997), el conflicto es una expresión de insatisfacción o desacuerdo con una interacción, un procedimiento, un producto o un servicio. Cierta persona o grupo no está contento con otra persona o grupo o con alguna cosa. Esta insatisfacción puede ser el resultado de múltiples factores: expectativas divergentes, objetivos contradictorios, intereses en conflicto, comunicaciones confusas o relaciones interpersonales no satisfactorias.

Por tanto, el conflicto es un proceso y no un producto. El conflicto en una organización es en realidad un indicador de insatisfacción en ella. Al avanzar hacia el concepto del conflicto como un proceso, nos alejamos de la idea de que éste es un “problema” tangible, que puede resolverse, ser domesticado, manejado o controlado. Más bien el conflicto es una interacción, una señal de alarma que viene de dentro o fuera del sistema. Obviamente, la organización o los individuos que forman parte de ella pueden optar por no responder a esa señal (por razones que pueden ser perfectamente legítimas), pero eso no significa que el conflicto deja de existir. El conflicto describe una relación en la que cada parte percibe las metas, valores, intereses y comportamiento del otro como antítesis de los suyos.

Conflicto abarca, en primer lugar, las relaciones entre las partes en disputa, sus percepciones y falsas percepciones, los valores compartidos y los que no lo son, y sus metas y motivaciones; en segundo lugar, el medio político, social, económico, e institucional en el que la disputa tiene lugar. Esto implica que el análisis del conflicto requiere del estudio de las relaciones humanas en su totalidad, tanto si son conflictivas como si no lo son, porque son motivaciones y valores humanos los que están involucrados, condicionados por el medio en su totalidad (económico, político, social y ecológico) en el cual se desarrolla esta relación.

2.3.5. Sentido de pertenencia.

Aunque sentido de pertenencia suene como algo individual, en una organización se construye colectivamente, es responsabilidad de todos los que en ella trabajan. Todas y cada una de las personas que hacen parte de la organización inconscientemente colaboran en construirla. El sentido de pertenencia lo lleva por dentro cada individuo y lo demuestra en su desempeño; el éxito de los trabajadores es la muestra palpable del compromiso que sienten hacia su organización. Fomentar un espíritu de pertenencia hacia la institución, generador de devoción hacia la entidad, de auténtico compromiso y participación en todas las actividades, propicia la verdadera identidad e integración y es la fórmula ideal para alcanzar efectividad y prosperidad en cualquier gestión conjunta.

En una organización deben estar comprometidas todas las personas que hacen vida dentro de ella, compartir los objetivos para obtener los mejores resultados. Según una publicación realizada por el Proyecto DFID Colombia (S. F.) el sentido de pertenencia es: lo que usted y los demás hacen, el motor que lo impulsa a hacer algo, aplicar lo que sabe y mejorarlo, comprometerse poco a poco y superarse. El compromiso es confianza en sí mismo, con los demás y con la organización.

Por otra parte, se puede decir que el sentido de pertenencia o membresía es la satisfacción personal de cada individuo por la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la

remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, son componentes no sólo del clima organizacional, sino que representan elementos permanentes de la cultura organizacional. Cuando una serie de particularidades comunes a un colectivo sirven para distinguirlos de los demás, creando premisas para el auto-reconocimiento como parte integrante del mismo, los vínculos de interacción grupal entre los miembros se hacen más sólidos y coherentes, tanto dentro como fuera del contexto de referencia. Se establece pues, una identidad colectiva que traza y forma los mecanismos internos para la acción, conservación y desarrollo grupal, así como para mediar las relaciones con otros grupos.

Cada integrante entonces, se concientiza como sujeto de estos códigos intra-grupales y se siente portador y representante del universo simbólico que recrea como grupo. Esta peculiaridad relativa a la forma de adhesión a los rasgos distintivos de la identidad cultural, es el llamado sentido de pertenencia, que implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante el universo significativo que singulariza una determinada colectividad, en cuyo seno, el sujeto participa activamente. Los vínculos de pertenencia pueden ser múltiples respecto a una misma persona, de acuerdo a la diversidad de roles e interacciones en que participe a lo largo de su vida. Así pues, la familia, las organizaciones sociales, la comunidad, pueden constituir simultáneamente medios a los que un mismo sujeto se sienta pertenecer.

El grado de compromiso individual y colectivo, así como los vínculos afectivos que se consolidan mediante el sentido de pertenencia son tales, que aún en los casos en que cesa la relación activa con el medio que lo origina, puede mantenerse la identificación con sus valores representativos, mientras estos no entren en conflicto con los valores más arraigados de la identidad personal. La duración de este lazo emotivo es, por tanto indeterminada, y sólo se extingue en la medida en que se transformen y construyan significados que enajenen la identificación del sujeto con los mismos.

No obstante, la fuerza del sentido de pertenencia en muchas ocasiones se percibe, como una latencia emotiva, relacionada con aquellos rasgos distintivos de la identidad colectiva que todavía mantienen su sentido para el sujeto. Por tanto, el sentido de pertenencia es un elemento primario de arraigo e identificación personal y colectiva. Es expresión concreta de adhesión a rasgos específicos y característicos de la cultura que sintetizan perfiles particularmente sentidos de identidad cultural; por lo que resulta importante en las estrategias promocionales para el desarrollo protagónico

Con ese cúmulo de mensajes inconscientes o conscientes la organización transmite su identidad. (Chaves, 2001) señala que en todo acto comunicativo, cualquiera que sea su contenido referencial, existirá capa de comunicación alusiva a la identidad. Esto ocurre toda vez que puede considerarse soporte de la identidad a la misma organización en su conjunto, o sea a la totalidad de los hechos, acciones y comportamientos humanos detectables como propios de ella.

Pizzolante, (1999) plantea que comunicación es construir el futuro a través de estrategias y acciones que potencian nuestro presente y nos mantienen vivos en la mente de nuestros públicos. Por tanto, se puede decir que comunicación organizacional, no son sólo los intercambios de mensajes expertos, programados y diseñados especialmente; sería la totalidad de las significaciones denotadas y connotadas, verbales o no verbales que remiten a la identidad de la organización.

La comunicación corporativa es el conjunto de actividades (entre ellas la publicidad) que se combinan entre sí con el único fin de proyectar hacia dentro y hacia fuera la imagen de la empresa, por lo que habrá comunicación interna y externa. La propia institución será la encargada de transmitir los mensajes. Las comunicaciones tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que configuran la cultura de una organización porque los valores son la esencia de ella, de su gente.

2.3.6. Comportamiento organizacional.

Es el medio más importante y eficaz por el cual se crea la identidad corporativa de una empresa. Son los públicos objetivos, en los que entran tanto los internos como los externos, los que juzgan a la organización por sus acciones, porque simplemente éstas no pueden, todo el tiempo, ser controladas ni programadas por un plan de trabajo. A la organización la construye su gente y es ella, mediante su manera de actuar, que le imprime el bloque personal y diferenciador, junto con los otros elementos mencionados anteriormente.

Asimismo, en el comportamiento interviene el tipo de liderazgo de la organización, es decir la forma como se realiza la toma de decisiones y consideración del público interno, así como planes y proyectos de apertura y proyección de la identidad. Para definir el comportamiento organizacional debemos citar el concepto que nos brindan algunos autores:

"Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización." Stephen P. Robbins (1999). "El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización". Davis, K y Newstrom (2001).

Se infiere, de los conceptos anteriormente señalados, que el objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional. En el mismo orden de ideas, quizás el tema más importante que estudia el comportamiento organizacional es el cambio. Este tema está vinculado con otros igualmente importantes, como la cultura, el liderazgo, la motivación y otros los cuales se interrelacionan entre sí como parte de un solo sistema,

por ello, para conocer realmente qué es el comportamiento organizacional, debemos, sin duda, entender esos otros aspectos y conocer su conexión con la organización y sus miembros.

Existen diferentes modelos de comportamiento organizacional y sus efectos; entre ellos tenemos:

- Autocrático: Depende del poder, y la dirección cree saber que es lo mejor y está convencido de que es obligación de los empleados cumplir órdenes.
- De custodia: Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la organización, ya que ésta les ofrece seguros, prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán.
- De apoyo: Aquí no importa el dinero y el poder sino el apoyo del líder hacia los empleados y la manera como les haga saber de qué son capaces.
- Colegial: Este se basa en que las personas deben tener una sensación de compañerismo entre los empleados.

Las tendencias en el uso de estos modelos en la práctica están sujetas a cambios evolutivos, se haya en función de las necesidades prevalecientes de los empleados. En el contexto que enmarca al comportamiento organizacional surge un elemento interesante y fundamental para la organización. Éste se conoce con el nombre de equipo y es integrado por el recurso básico de una estructura: el individuo. Por lo tanto, es determinante el estudio y análisis del equipo; las actividades, los factores que lo afectan y las condiciones contribuyentes al desarrollo del mismo dentro de la organización.

El equipo como parte de la organización posee varias definiciones dadas por los estudiosos de la materia. Por ejemplo, (Fainstein, 1998) explica que el grupo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados; profundizando en su concepto, se puede deducir que, es un sistema organizado, compuesto por individuos relacionados de forma tal que cumplen una función, tiene un conjunto de reglas que determinan el

papel de la relación entre sus miembros y que regulan la función del grupo y de cada uno de éstos. Este punto de vista, muestra directamente algunas particularidades que poseen los grupos; el formalismo, las normas y funciones, dando un lineamiento fundamental para el desarrollo acorde de cada elemento en el sistema.

Se puede precisar que el equipo no es más que un subconjunto o sistema de una organización, conformada por individuos fundamentalmente relacionados por la función asignada a esa pequeña estructura, y que, a la vez, respetan las normas, exigen a cada uno de sus miembros la interacción laboral y la búsqueda del desarrollo de la organización. El comportamiento grupal en una organización depende de variables o factores presentes en todo momento, orientando las actividades del grupo según lo requerido por dicha organización y a la vez por las funciones que cumple. En este caso el rendimiento puede ser proporcional al grado de instrucción que posee cada miembro y la forma en la cual el individuo comprenda el trabajo del grupo.

2.3.7. El clima organizacional.

El Clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Es importante reflexionar sobre el clima organizacional, que indica que el comportamiento de las personas opera a niveles individuales, grupales y organizacionales y que el éxito de cualquier organización dependerá del comportamiento humano. Además de las relaciones entre individuos y grupos, en la organización se crean expectativas sobre el comportamiento del individuo; es decir, el actuar de cada individuo estará influenciado por los grupos y por la estructura de la organización.

2.3.7.1. Tipos de Climas existentes en las organizaciones:

a. Clima tipo Autoritario - Explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

b. Clima tipo Autoritario – Paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales que tienen sus empleados, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

c. Clima tipo Participativo - Consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos son ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

d. Clima tipo participativo – en grupo: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

2.3.8. Factores que miden el Clima Organizacional.

- a.-** Métodos de mando: Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.
- b.-** Fuerzas motivacionales: Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero, ego, estatus social, la satisfacción o no.
- c.-** Proceso de influencia: Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de manera unida, en grupos, individual.
- d.-** Proceso de establecimiento de objetivos: Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.
- e.-** Modos de comunicación: Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.
- f.-** Proceso de toma de decisiones: Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión, en dónde se realiza y quienes participan.
- g.-** Proceso de Control: Es la forma en que la dirección supervisa al personal a su cargo y de qué manera lo hace.

2.3.9. Cultura organizacional

La cultura organizacional, está determinada por los conocimientos que tenemos cada uno de nosotros y que nos permiten comportarnos de determinada manera en cada lugar. Por lo general la experiencia es la encargada de enseñarnos cómo comportarnos.

Cuando se presentan cambios en una organización, estos, necesariamente impactan su cultura y no se puede tratar de crear aprendizaje organizacional, cuando los mismos administradores no están convencidos de ello. De igual manera si no se cuenta con el apoyo total y dispuesto de todos y cada uno de los miembros, esto no será posible. Por este motivo es importante siempre considerar que quienes hacen los cambios son las personas que integran a la organización y que junto con ellos debe haber una cultura organizacional que permita que ese aprendizaje entre ellos sea posible. Mientras exista en la organización una visión positiva hacia el aprendizaje, la transformación y creación de la nueva organización es

posible, de lo contrario la organización enfrentará condiciones nada favorables que le impedirán lograr ese objetivo.

Según (Gibson,1993) la cultura de una organización define el comportamiento y los límites apropiados, motiva a los individuos y rige la forma en que la compañía procesa la información, las relaciones internas y los valores.

También se ve reflejada en las reflexiones compartidas, sentimientos y en conversaciones sobre la organización, sobre todo las que corresponden a actitudes de rechazo o aceptación hacia decisiones.

Las situaciones que se vivan dentro de la organización y la forma de resolver los conflictos, indiscutiblemente dependerán de la posición asumida por los individuos que la integran, porque ellos son los que hacen el día a día y de esa forma construyen una cultura organizacional. Por otra parte, Stephen Robbins, (1998) define cultura organizacional como el sistema de valores, creencias, tradiciones, hábitos, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales. La cultura es respaldada por los valores, porque ellos dicen lo que el grupo es, lo que quiere y debe ser. Los valores que el grupo tenga expresan la identidad o especial forma de ser el grupo.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SEÑOR DE HUAMANTANGA” DEL CENTRO POBLADO CHAMAYA, PROVINCIA JAÉN.

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SEÑOR DE HUAMANTANGA” DEL CENTRO
POBLADO CHAMAYA, PROVINCIA JAÉN.**

3.1. Resultados de Trabajo de Campo.

Cuadro N° 01

LA MOTIVACIÓN ENTRE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN

Nº	Ítems	Valoración								TOTAL	
Ord.		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	¿Disfruta del proceso de realización de las tareas en su Institución Educativa?	9	64	2	14.28	1	7	2	14.28	14	100.00
2	¿Realiza con responsabilidad y autoestima sus actividades?	8	57	4	29	1	14.28	1	7	14	100.00
3	¿El director y los docentes practican acciones armónicas y benéficas?	7	50	3	21.42	2	14.28	2	14.28	14	100.00
4	¿En la Institución Educativa existe un buen clima laboral?	8	57	2	14.28	2	14.28	2	14.28	14	100.00
5	¿Le gustaría realizar proyectos sociales para el buen desarrollo de la Institución Educativa?	9	64	4	29	1	7			14	100.00

Fuente: Encuesta elaborado por el autor del presente trabajo de investigación

INTERPRETACIÓN:

En el presente cuadro podemos observar que, entre los resultados, de la valoración nunca, destacan el 64% de los docentes que manifiestan que no disfrutan de su trabajo, ni se sienten motivados para realizar proyectos en la institución educativa. Por otro lado, los resultados de la valoración siempre, se observan que el 14% de los docentes encuestados asumen que se sienten motivados en su institución educativa; el 14% conviven en armonía, y el 14% manifiesta que existe un buen ambiente laboral.

Cuadro N° 02
GESTIÓN INSTITUCIONAL

Nº Ord.	Ítems	Valoración								TOTAL	
		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	¿El director y los docentes planifican y ejecutan las actividades a realizar en la institución educativa?	9	64.28	3	21.42	2	14.28	0	0	14	100.00
2	¿El director convoca a reunión para elaborar el reglamento interno de la institución educativa?	7	50	4	28.57	2	14.28	1	7	14	100.00
3	¿El director organiza el trabajo educativo, formando equipos con capacidad de liderazgo?	8	57.14	2	14.28	2	14.28	2	14.28	14	100.00
4	¿El director empodera a los docentes con visión institucional?	9	64.28	4	28.57	1	7.14			14	100.00

Fuente: Encuesta elaborado por el autor del presente trabajo de investigación

INTERPRETACIÓN:

El 64% de la población indagada, en la valoración nunca, manifiestan que no planifican, ni asumen liderazgo en la ejecución de las actividades a realizar en la institución educativa, del mismo modo el 57% no trabaja en equipo; mientras que, en la valoración de siempre, solo el 7% se reúne para elaborar el reglamento interno de la institución educativa y el 14.28 %, manifiestan que hay liderazgo.

Cuadro N° 03
GRADO DE SATISFACCIÓN ABORAL DE LOS DOCENTES DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Nº Ord.	Ítems	Valoración								TOTAL	
		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	¿Consideras que te sientes motivado para trabajar en equipo con tus colegas en tu institución educativa?	7	50	2	14.29	2	14.29	3	21.43	14	100.00
2	¿El director te brinda apoyo en la resolución de problemas de la institución?	6	43	3	21.43	4	29	1	7	14	100.00
3	¿Existe una buena relación laboral con sus colegas?	8	57.14	2	14.29	2	14.29	2	14.29	14	100.00
4	¿Te sientes con buen ánimo trabajar en tu institución?	6	43	4	29	2	14.29	2	14.29	14	100.00
5	¿Existe un clima de confianza entre colegas?	8	57.14	3	21.43	2	14.29	1	7	14	100.00

Fuente: Elaborado por el responsable de la investigación

Se evidencia, en el extremo que un 50% no se sienten motivados de trabajar en dicha institución, y un 57% no tienen confianza laborar entre colegas y docentes, pues consideran que son profesionales en otras áreas y están en el sector educativo porque fue lo que les dio estabilidad económica y laboral. Por otra parte, el 21 % de los docentes encuestados manifiestan que se encuentran motivados al realizar sus labores, aduciendo que es su vocación y su razón de ser.

Cuadro N° 04
VALORES INSTITUCIONALES

Nº Ord.	Ítems	Valoración								TOTAL	
		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	¿El director y los docentes se relacionan con respeto y autonomía?	6	42.85	5	35.71	2	14.28	1	7	14	100.00
2	¿El director y los docentes utilizan la perseverancia en el logro de los objetivos de la institución educativa?	7	50	4	28.57	2	14.28	1	7	14	100.00
3	¿El director y los docentes practican la tolerancia, la empatía y la solidaridad en la realización de sus actividades?	8	57.14	3	21.42	2	14.28	1	7		
4	¿El director practica la capacidad de escucha con sus docentes?	9	64.28	2	14.28	1	7	2	14.28	14	100.00
5	¿El director comparte con sus docentes alegría y optimismo en su trabajo?	7	50	6	42.85	1	7			14	100.00

Fuente: Encuesta elaborado por el autor del presente trabajo de investigación

INTERPRETACIÓN:

En la valoración de nunca, el 42% no practican el respeto y la autonomía, un 50% no practican la perseverancia; y el 57.14% no practica la tolerancia de las ideas, la empatía y la solidaridad hacia los demás colegas. Por otro lado, en la valoración opuesta solo un 14.28% de aceptación como máximo de esta situación.

Cuadro N° 05

NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Nº Ord.	Ítems	Valoración								TOTAL	
		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	¿El director y los docentes practican una buena comunicación asertiva?	7	50	4	28.57	2	14.28	1	7	14	100.00
2	¿Las relaciones interpersonales entre docentes son armoniosas y respetuosas?	7	50	4	28.57	2	14.28	1	7	14	100.00
3	¿Los acuerdos de la institución educativa son tomados en consenso?	8	57.14	3	21.42	2	14.28	1	7	14	100.00
4	¿Los docentes practican la capacidad de escucha?	8	57.14	2	14.28	2	14.28	2	14.28	14	100.00
5	¿Los docentes manifiestan un diálogo confiable y ameno?	7	50	6	42.85	1	7			14	100.00

Fuente: Elaborado por el responsable de la investigación

En la valoración nunca, se observa que el porcentaje más alto es 57.14 que los docentes no practican la capacidad escucha ni toman acuerdos en consenso, y un 50% en la que se muestra que hay desconfianza, diálogo no asertivo en la comunicación interpersonal entre los docentes y directivos. Por otro lado, podemos observar, que en el otro extremo se tiene 14.28% de que los docentes si practican la capacidad escucha.

Cuadro N° 06
NIVEL DE SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS DOCENTES DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Nº Ord.	Ítems	Valoración								TOTAL	
		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	¿Realiza algún proyecto en bien del progreso de su institución, ya sea en su infraestructura o en lo académico?	7	50	4	28.57	2	14.28	1	7	14	100.00
2	¿Se identifica plenamente con su institución educativa?	9	64.28	4	28.57	2	14.28	1	7	14	100.00
3	¿Promueve un trabajo colaborativo en la institución educativa?	8	57.14	3	21.42	2	14.28	1	7	14	100.00
4	¿Le interesa la misión y la visión de la institución educativa?	8	57.14	2	14.28	2	14.28	2	14.28	14	100.00
5	¿Le interesa que los estudiantes dependan de su labor pedagógica para su buena formación?	7	50	6	42.85	1	7			14	100.00

Fuente: Elaborado por el responsable de la investigación

En este rubro, se observa que un 64% de docentes no se identifica con su institución educativa, y en el rubro del trabajo colaborativo el 57% no lo practica, esto indica que el trabajo individual es el que más sobresale. Asimismo, el 50 % de docentes manifiesta que no realiza un aporte sistemático a la institución educativa, tanto en la infraestructura como en lo académico. Por otro lado, en el otro extremo se observa que un 14.28 % le interesa la misión y visión de la institución educativa.

3.2. Diseño de la Propuesta.

ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SEÑOR DE HUAMANTANGA” DEL CENTRO POBLADO CHAMAYA, PROVINCIA JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA”

I.- PRESENTACIÓN.

El estudio está dirigido a diseñar una estrategia metodológica de gestión participativa que ofrezca soluciones acertadas a la problemática en las relaciones interpersonales de los docentes. En este sentido, realizado el análisis situacional y tomando como referencia la caracterización de la institución, nos permitió detectar y priorizar problemáticas y necesidades, de la institución, concluyendo que la más sentida y que requería de intervención eran las deficientes relaciones y la comunicación interpersonal entre los docentes de la Institución Educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado Chamaya, Provincia de Jaén, Región de Cajamarca.

El desarrollo del presente trabajo nos permitió proponer una estrategia que consta de tres fases que interrelacionándolas lograrán elevar y dinamizar las relaciones interpersonales, a saber:

Fase 01: Las relaciones humanas: Problemas y oportunidades.

Fase 02: La cultura organizacional y sentido de pertenencia.

Fase 03: La gestión institucional participativa y su incidencia en el comportamiento organizacional.

II. - FUNDAMENTOS:

Filosófico.

La teoría de las relaciones humanas; Elton Mayo, (1972), habla sobre crear las condiciones ambientales adecuadas para que el trabajador pueda adaptarse de la mejor manera al trabajo y que a su vez el trabajo se adapte al trabajador. Tal vez lo más positivo de esta teoría estriba en el hecho de que por fin se reconoce y se difunde la influencia de los factores psicológicos y sociales en el rendimiento de los trabajadores (gracias al experimento de Hawthorne). Lo negativo es que todo se da, una vez más, y particularmente en la práctica del discurso, en función de elevar los niveles de productividad; además, se hace más énfasis en el factor grupal o social y por lo tanto no hay una consciencia real de la existencia del ser humano en tanto hombre e 'individuo' complejo. Desde esta perspectiva, el ejercicio del poder entre las personas, esa capacidad de modificar intencionalmente o no el comportamiento del otro (Foucault, 1984), el 'poder-tener' o el 'poder-modificar' su conducta, hace parte de la condición humana y en muchos casos puede llegar a ser definitorio de la propia sobrevivencia social. En el caso del administrador, es inevitable hablar del ejercicio del poder como una constante en su rol; éste forma evidentemente parte de su diario quehacer, es propio de su papel en el contexto organizacional el manejo de autoridad y la toma de decisiones sobre lo que posee la organización y sobre los individuos y su comportamiento. Para establecer un límite entre la dirección y la coerción se debe entender que para las personas que se encuentran en la organización existe la constante necesidad de mantener la propia identidad, una identidad demarcada y, hasta cierto punto, alienada por la cultura organizacional, por la permanente tensión entre lo individual y lo social y por los privilegios de mantener una determinada posición jerárquica (Cruz, 2005). Se ha hablado sobre los errores que han cometido los administradores relegando a los seres humanos al plano de instrumentos que se utilizan para conseguir objetivos organizacionales, sobre lo que representa el ser humano y su búsqueda constante de felicidad y sobre cómo el administrador puede convertirse en el soporte para el crecimiento personal de las personas. Es pertinente aún sin embargo hacer claridad sobre algo en lo que no se ha ahondado hasta el momento: Nos referimos a la humanización. Es preciso aclarar que la humanidad está relacionada con todo

aquello que proviene del hombre, lo que se deriva de él, sea bueno o malo. Tal y como lo señala Romain Gary “la palabra humanidad comporta inhumanidad: la inhumanidad es una característica profundamente humana” (citado por Morín, 2003:16)

III.- DATOS INFORMATIVOS.

1.-Institución donde se desarrollará la estrategia: Institución educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado Chamaya, Provincia de Jaén, Región de Cajamarca.

2.-Participantes: Docentes de la Institución

3.-Ambientes en donde se desarrollará la estrategia: Ambientes de la Institución.

4.-Responsable de la estrategia: **Lic.** Nixor Adriano Sánchez Pariacurí

5.- Ejecutor del Modelo: **Lic.** Nixor Adriano Sánchez Pariacurí

6.-Colaboradores:

IV.- ORGANIZACIÓN:

1.- Personal Interviniente:

-Director de la Institución educativa “Señor de Huamantanga”.

-Responsable del Programa: **Lic.** Nixor Adriano Sánchez Pariacurí

-Docentes de la Institución educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado Chamaya, Provincia de Jaén, Región de Cajamarca.

2.- Tiempo y Número de Horas: (tres semanas)

Lunes, miércoles y viernes

De 9:00 am a 12.00 p.m. y 3.00 pm a 7 p.m.

V.- OBJETIVOS

General

Diseñar una estrategia de gestión participativa que permita a la totalidad de los docentes de la Institución Educativa “Señor de Huamantanga”, el fortalecimiento de sus relaciones interpersonales y su sentido de pertenencia potenciando actitudes de motivación, participación y satisfacción.

Específicos.

- Practicar actividades de interacción humana para la optimización de las relaciones interpersonales en el personal docente de la institución educativa.
- Promover una cultura organizacional de las relaciones humanas integradas a fin de fortalecer las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia a la institución.
- Diseñar una propuesta que permita el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y su sentido de pertenencia de los docentes de la Institución Educativa “Señor de Huamantanga” potenciando actitudes de motivación, participación y satisfacción.

VI.- EL DIAGNÓSTICO SOCIAL PARTICIPATIVO

Para la propuesta de la estrategia de gestión participativa se asume la recopilación de literatura que abarca las relaciones humanas, la cultura organizacional, los sistemas administrativos y la teoría de las relaciones interpersonales. El objetivo de la presente investigación es transformar a la organización orientada hacia la calidad del servicio educativo en interrelación con las mejoras en las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral entre los agentes educativos.

El diagnóstico social participativo constituye uno de los elementos fundamentales de la estructura básica de los métodos de intervención social, en la medida que procura un conocimiento real y concreto de una situación sobre la que se va a realizar una intervención social y de los distintos elementos que son necesarios tener en cuenta para resolver la situación-problema diagnosticada. La necesidad fundamental de realizar un diagnóstico gira en torno al principio "conocer para actuar".

Para ello se considera tomar como base o referencia científica a las pautas pedagógicas de cultura organizacional de Henry Sathe, que nos permite conocer las características de la institución (Infraestructura, su contexto, situación problémica de los recursos humanos, económicos, etc.), sus historias institucionales, sus tradiciones y festividades institucionales, los sentimientos compartidos por el personal administrativo y docente, etc.

VII.- CONTENIDO DEL DOCUMENTO.

Realizado el análisis situacional, tomando como referencia la caracterización de la institución, permitió que se detectaran y priorizaran problemáticas y necesidades, concluyendo que la más sentida y que requería de intervención era las deficientes relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia de los docentes de la institución Educativa “Señor de Huamantanga”. El desarrollo del componente investigativo permitió proponer una estrategia que consta de tres proyectos que lograrán elevar y dinamizar su sentido de pertenencia, a saber:

Proyecto 1 “Las relaciones humanas: Problemas y oportunidades”

Proyecto 2: “La cultura organizacional y sentido de pertenencia”.

Proyecto 3: “La gestión institucional participativa y su incidencia en el comportamiento”.

VIII.- METODOLOGÍA.

Para el estudio, la población corresponde al cuerpo docente y directivos docentes de la institución Educativa “Señor de Huamantanga”, como sujetos participantes beneficiados. El componente investigativo se trabaja con un enfoque cualitativo, pues se trata de indagar acerca de las deficientes relaciones

interpersonales y el sentido de pertenencia de los docentes con el propósito de diseñar una propuesta que haga posible intervenir esta realidad para transformarla.

El instrumento empleado fue la encuesta, porque es el que de manera más objetiva, puede mostrar la realidad de la institución frente al nivel de las relaciones interpersonales y al sentido de pertenencia de los docentes, y puede aportar herramientas que permitan elaborar una estrategia que colme las necesidades de los implicados.

IX.- PAUTAS PEDAGÓGICAS PARA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que cada miembro de una Institución Educativa aprenda y viva a diario la cultura de su institución debe conocerla a fondo. La cultura por sí misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura en una forma mucho más tangible.

Henry Sathe (2001) desarrolló un modelo del proceso por el cual una organización realiza, expresa y mantiene su cultura organizacional, a través de cuatro formas:



Fuente: Sathe, H. 2001; Cultura y Valores institucionales. Edit. Hill Graw.

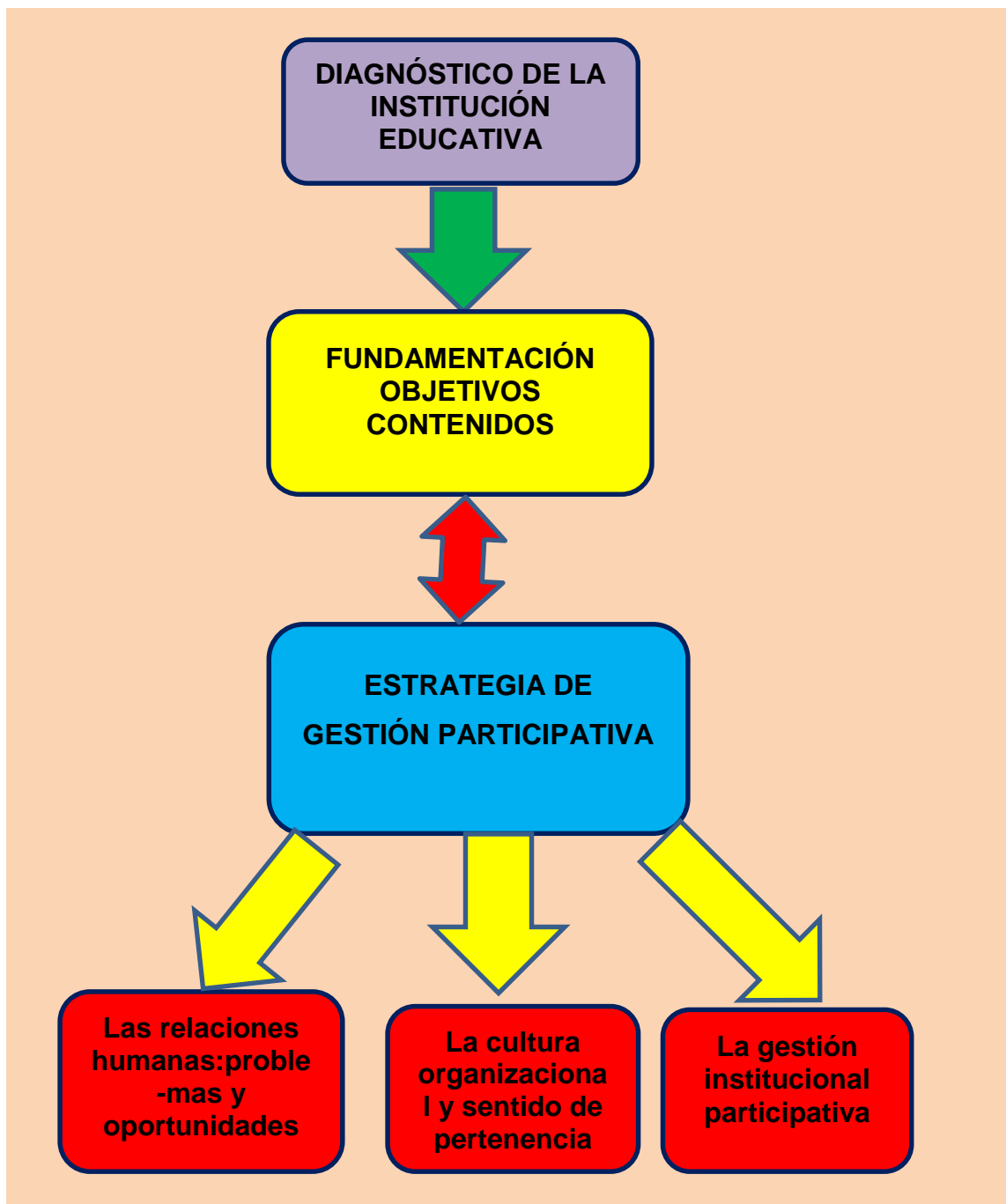
a.-Las cosas que se comparten (el lugar de trabajo, la institución educativa).

b.-Las comunicaciones establecidas (metalenguajes, los dichos, reportes anuales, las historias).

c.-Las actividades que se realizan conjuntamente (tradiciones, ceremonias, reuniones, fiestas, celebraciones institucionales).

d.-Los sentimientos comunes (satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, identidad, lealtad, seguridad laboral).

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA



Fuente: Elaborado por el autor en base a las teorías del marco teórico

X.- PLAN DE INTERVENCIÓN.

a.- Al implementar la estrategia se deberá involucrar a toda la organización educativa, desde los niveles directivos y/o funcionarios hasta los docentes y administrativos. De este modo la generación de planes de desarrollo consensuados presentará una probabilidad mayor de éxito. La implementación del modelo de la estrategia de gestión institucional en la institución educativa considera la realización de los pasos metodológicos a seguir, en la estrategia, así como en los tres talleres a desarrollar.

b.- De acuerdo a F. Cooper (2003), las estrategias pueden formarse, así como pueden ser formuladas. Una estrategia concebida puede surgir en respuesta a una situación cambiante o puede ser generada de forma deliberada, mediante un proceso de formulación con la consiguiente implantación.

c.- Es fundamental para fines de nuestra propuesta considerar que cuando una estrategia no se realiza con el reclamo de que ha fallado la implementación, la responsabilidad cae sobre el estratega quien no ha sido lo suficientemente inteligente. “El pensamiento es independiente de y anterior a la acción”. Complementándose a los aportes de F. Cooper tenemos los planteamientos de estrategias de Henry Mintzber (1999) que integra cinco definiciones de estrategia: Estrategia como plan, estrategia como pauta de acción, estrategia como patrón, estrategia como posición y estrategia como perspectiva. Estas se pueden implementar indistintamente de acuerdo a las necesidades de la organización en tiempos y contextos.

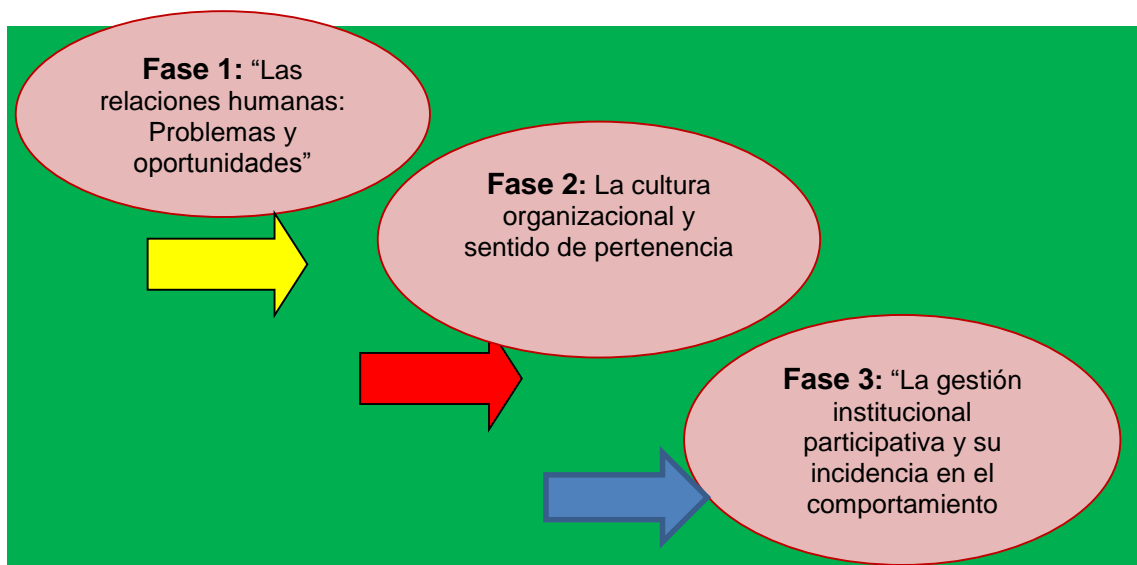
d.- La estrategia como patrón: Henry Mintzber (1999). Está estrategia metodológica fue considerada para fines de nuestra propuesta. La estrategia citada se asume como la consistencia o firmeza intencional de las acciones de la gestión direccionadas a la mejora del comportamiento organizacional. La estrategia es asumida conscientemente por la gestión institucional.

XI.- METODOLOGÍA DE LA ESTRATEGIA.

Para el desarrollo de los talleres se utilizarán técnicas expositivas y participativas: debates, paneles, mesa redonda, conversatorios, etc. En todos estos eventos se utilizarán las dinámicas grupales. La estrategia se desarrollará en tres fases:

GRÁFICO 07:

FASES DE LA ESTRATEGIA



Fuente: Elaborado por el autor

XII.- CRONOGRAMA DE LOS TALLERES.

PRIMER	SEGUNDO	TERCERO
BIMESTRE I	BIMESTRE II	BIMESTRE III
Junio	Agosto	Octubre

XIII.- EVALUACIÓN:

La evaluación implica actividades continuas de análisis de la información para determinar los logros en los objetivos propuestos. Además, se llevará a cabo, en forma sistemática, guardando un orden secuencial, articulado y dinámico de cada uno de los talleres. La evaluación se realizará de la siguiente manera:

- Al término de cada jornada se realizará un informe evaluativo, en el que se adjuntarán las evidencias de los resultados.
- Al finalizar todos los talleres, se organizará un informe consolidado de todas las actividades realizadas, considerando una apreciación de los objetivos planteados y las propuestas que se obtengan en su desarrollo, darán como respuesta, un modelo de óptimas relaciones interpersonales.

XIV.- PLAN DE TRABAJO A DESARROLLAR EN LOS TALLERES

1.-Nombre del taller:



DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LOS TALLERES

TALLER Nº 01

1.- Denominación: “Las relaciones humanas: Problemas y oportunidades”

2.- Justificación: Para el desarrollo del primer taller, se han seleccionado contenidos teóricos interdisciplinarios a fin de establecer los niveles de las relaciones interpersonales del personal jerárquico y docente de la institución educativa, razón por la cual se han dosificado los contenidos académicos para su desarrollo

3.- Objetivo General: Desarrollar el significado e importancia de las relaciones interpersonales valorándolas como elemento efectivo de integración social en la Institución educativa “Señor de Huamantanga”

4.- Objetivo Específico: Mejorar las relaciones y la comunicación interpersonales entre el personal docente de la Institución Educativa “Señor de Huamantanga”

5.- Duración: 10 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8 hasta las 18 horas.

6.- Metas de atención: 14 Docentes

7.- Lugar: Salón de usos múltiples de la Institución Educativa

8.- Producción de documentos: Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones para las cuales, el coordinador de apoyo de logística proveerá los recursos necesarios.

9.- Contenidos: “Las relaciones humanas y el comportamiento organizacional”.

a.- Orígenes de las relaciones humanas.

-Robert Owen: Empresario galés, que fundó su primera fábrica en 1789. Es importante en la historia del Comportamiento Organizacional. Owen se convirtió en un reformador. Argumentaba que el dinero gastado en mejorar a los trabajadores era una de las mejores inversiones que podían hacer los ejecutivos de las empresas.

-Henry Fayol: Empresario, francés, Desarrolló los principios humanistas aplicados a la empresa, trató a cerca de las horas de trabajo, del salario, del bienestar del trabajador, de la motivación laboral. Entre otros.

-Lev Vygotsky: La teoría sociocultural: Las diferencias entre las relaciones interpersonales y las intrapersonales.

- Elton Mayo; Desarrolló la Teoría de las Relaciones Humanas, el bienestar del trabajador y su relación con la producción, trató acerca de la satisfacción laboral, entre otros.

b.- La era clásica del Comportamiento Organizacional.

S. Robbins; I. Chiavenato; R. Likert; P. Drucker. El Comportamiento organizacional en el mundo de hoy.

10.- Evaluación: Cada expositor evaluará a los docentes participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa: Argumentos, interiorización, convicción.

- Trabajos individuales: Análisis, creatividad, imaginación.

- Trabajos grupales: Trabajo cooperativo, valores, actitudes.

Al final de cada jornada de trabajo, los responsables organizarán un “file” con las evidencias del trabajo efectuado acompañando a ello el informe respectivo.

“Las relaciones humanas: Problemas y oportunidades”			
Día: Junio, 2017			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00 a.m.	<p>Apertura del Taller: Las relaciones humanas y el comportamiento organizacional.</p> <p>Presentación del taller.</p> <p>-Acerca de los participantes, objetivos y finalidades.</p> <p>-Estrategias metodológicas del taller.</p> <p>Tema:</p> <p>Los teóricos de las Relaciones Humanas en las organizaciones:</p> <p>- Robert Owen:</p> <p>-Henry Fayol</p> <p>-L. Vygotsky</p> <p>-E. Mayo, Lewis y Fittol</p>	<p>a.- Visualización de un video sobre relaciones interpersonales.</p> <p>B.-Lecturas sobre Trabajo en equipo. (Procurar que la interacción entre los integrantes sea lo más cordial y eficaz posible)</p> <p>c.- Exposición y debate Lluvia de ideas sobre el tema tratado.</p>	<p>Director. Coordinador Especialista en RR. HH</p> <p>- Docentes participantes</p>
10.00-11.00 a.m.	<p>Tema: La era clásica del Comportamiento Organizacional</p> <p>R. Likert</p> <p>S. Robbins</p> <p>I. Chiavenato;</p> <p>P. Drucker</p> <p>Se aborda: 1950-2010.</p> <p>La satisfacción laboral y el comportamiento organizacional</p>	<p>Exposición</p> <p>Lecturas relacionadas</p> <p>Trabajo en equipo.</p>	<p>Especialista Invitado</p>
11.00– 11.30 a.m. Receso		Receso	
11.50- 12.50 p.m.	<p>Henry Fayol y los 14 principios de la administración de las organizaciones.</p>	<p>Exposición</p> <p>Lectura individual y luego socialización de ideas</p>	<p>Especialista en Relaciones humanas</p> <p>Invitado</p>

13.00 p.m.- 14.00 p.m.	Almuerzo	Almuerzo	
14.20 p.m.	-Los valores éticos en las organizaciones: Escala de Valores de Rokeach.	Visualización de un video sobre relaciones humanas y los conflictos organizacionales	Especialista en Filosofía y ética Invitado
16.00 p.m. 18.00 p.m.	Elton Mayo: La teoría de las relaciones humanas Plenaria- Evaluación	Trabajo en equipo: Dinámica: Lluvia de ideas.	Especialista en teoría sociológica Invitado

TALLER Nº 02

1.- Denominación: “La cultura organizacional y sentido de pertenencia”

2.- Justificación: Es importante desarrollar e interiorizar en los docentes los conceptos de la cultura organizacional y el sentido de pertenencia ya que constituye la suma determinada de valores y normas que son compartidos por las personas y grupos en la convivencia organizacional. Estos conceptos son fundamentales para la organización educativa, porque por un lado desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los agentes que laboran en la organización; y por otro lado desarrolla los niveles de pertenencia organizacional.

3.- Objetivo General: Desarrollar las pautas de la cultura organizacional valorándola como elemento efectivo de integración social en la Institución educativa.

4.- Objetivo Específico - Desarrollar el sentido de pertenencia a la institución.

5.- Duración: 10 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8 hasta las 18 horas.

6.- Lugar: Salón de usos múltiples de la Institución Educativa

7.- Metas: 14 docentes

8.- Producción de documentos: Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones para las cuales el coordinador de apoyo logística proveerá los recursos necesarios.

9.- Contenidos:

Conceptos sobre cultura organizacional

-Granel (1997) define el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas.

-Chiavenato (1989) presenta la gestión organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

-Valle (1995) establece que la cultura de una organización es fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.

-Guede (1998) dice la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.

Conceptos sobre los Valores Institucionales y sentido de pertenencia

Valores terminales: (Repertorio de Valores de Rokeach). Se refieren a los estados finales de la existencia, se trata de las metas que una organización educativa quisiera conseguir a lo largo de su vida: Un sentido del logro, Un mundo en paz, Felicidad, Armonía interna, Respeto a uno mismo, Reconocimiento social, Amistad verdadera.

Valores Instrumentales: Se refieren a los modos preferibles de comportarse o los medios preferibles para conseguir los valores terminales. (Repertorio de Valores de Rokeach): Mente abierta, Capaz, Agradable, Perdonar, Ayudar, Honesto, Imaginativo, Amoroso, Amable, Responsable, Auto-controlado.

Pautas para establecer actitudes éticas en la Organización.

a.- Identificar actitudes éticas determinantes para las operaciones cotidianas de la organización.

b.- Seleccionar los jefes o directivos, personal docente y administrativos con las actitudes deseadas e idóneas para la organización educativa que contribuyan a una mejora en el comportamiento organizacional.

c.- Incluir la ética organizacional en el proceso de evaluación del desempeño, estableciendo criterios que influyan en las actitudes de las personas en relación a su trabajo.

d.- Establecer una cultura en el trabajo institucional que refuerce las actitudes éticas.

Principios de la Organización Educativa.

a.- El propósito de la organización: La satisfacción laboral

b.- Principio de la unidad de objetivos: Identidad institucional

c.- Principio de la eficiencia organizacional: Gestión institucional participativa

d.- Principio escolar: Calidad en la formación educativa

e.- Principio de delegación por resultados esperados

Objetivos del Comportamiento Organizacional: Fórmula: **D-C-P-C**

-Describir

-Comprender

-Predecir

-Controlar

Relación entre clima y sentido de pertenencia

10.- Evaluación: Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa: Argumentos, interiorización, convicción.

- Trabajos individuales: Análisis, creatividad, imaginación.
- Trabajos grupales: Trabajo cooperativo, valores, actitudes.

Al final de cada jornada de trabajo, los responsables organizarán un “file” con las evidencias del trabajo efectuado acompañando a ello el informe respectivo.

Taller N° 2

La cultura organizacional y Sentido de pertenencia			
AGOSTO DEL 2017			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPO NSABL ES
8.00- 10.00	Apertura del Taller: La Cultura Organizacional: Enfoques conceptuales e importancia.	-Visualización de un video sobre relaciones humanas. -Lecturas relacionadas: (Stephen Robbins; Ransis Likert, I. Chiavenato)	Director de la institución
10.00 a. m. a 12.00 a.m.	Tema: Enfoques conceptuales: -Granel (1997): La cultura organizacional son valores, creencia, actitudes y conductas compartidas por los miembros de la organización. -Chiavenato (1989): Es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. García y Dolan (1997)	-Trabajo en equipo. (Procurar que la interacción entre los integrantes sea lo más cordial y eficaz posible) -Exposición y debate Exposición y participación Lecturas relacionadas Trabajo en equipo Lluvia de ideas Exposición y participación.	Coordinador del taller Especialista en Cultura organizacional

12.00-13.00	Como se aprende una cultura organizacional	Trabajo en equipo Lluvia de ideas Exposición y participación.	Especialista invitado
13.00 -14.30 a.m.	Almuerzo	Almuerzo	
14.30 – 16.30	-Valle (1995): La cultura de una organización es fruto de la experiencia de las personas -Sentido de pertenencia y valores -Clima y sentido de pertenencia	-Humor (fomentar la risa, la alegría y las bromas) Exposición (Diapositivas) -Visualización de un video sobre motivación Lluvia de ideas Trabajo en equipo. Exposición y debate. -Juego de roles Exposición Técnica del Rompecabezas	Especialista invitado Especialista invitado Especialista invitado

TALLER N° 03

1.- Denominación: “La gestión institucional participativa y su incidencia en el comportamiento organizacional.

2.- Justificación: En el presente taller, se pretende que el participante pueda conocer los lineamientos de todo lo concerniente a la gestión institucional participativa y sus efectos en el comportamiento organizacional, asimismo poner énfasis en las pautas para entender el comportamiento de agentes educativos en la organización educativa.

3.- Objetivo General: Estudiar el significado e importancia que tiene el papel de la gestión participativa, horizontal, en la organización educativa y su reflejo en el comportamiento organizacional de los agentes educativos

4.- Objetivo Específico: Fomentar un clima laboral armónico, orientando las actividades cotidianas a los valores: respeto responsabilidad y solidaridad.

5.- Duración: 10 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8 hasta las 18 horas.

6.- Lugar:

7.- Meta: 14 docentes.

Salón de usos múltiples de la Institución Educativa

8.- Producción de documentos: Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones para las cuales el coordinador de apoyo logística proveerá los recursos necesarios.

9.- Evaluación: Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa
- Trabajos individuales
- Trabajos grupales

9.- Contenidos:

Taller N° 3

“La gestión institucional participativa y su incidencia en el comportamiento organizacional”			
Mes: Setiembre 2017			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00	Apertura del Taller. Presentación ¿Qué es gestión? (Chiavenato y Machado) Eficacia y eficiencia organizacional educativa (Gibson y Robbins)	-Técnica de relajación. -Juego de roles -Lecturas relacionadas -Trabajo en equipo. (procurar que la interacción entre los integrantes sea lo más cordial y eficaz posible) -Exposición y debate	- Coordinador del taller N° 04 - Especialista: Cultura organizacional - Participantes
10.00-11.00	Clima organizacional	Exposición	Especialista invitado
11.00– 11.30		RECESO	

11.30 – 13.00	-Tipos de climas organizacional	-Exposición lectura individual y luego socialización de ideas -Trabajo en equipo -Plenaria y exposición de los equipos -Evaluación	Especialist a invitado
13.00 -14.00		ALMUERZO	
14.00- 1500	-Comportamiento organizacional. -Importancia	-Humor (fomentar la risa, la alegría y las bromas) -Exposición (Diapositivas)	Especialist a invitado
15.00-16.00	Teoría clásica	-Visualización de un video sobre motivación. -Lluvia de ideas -Trabajo en equipo. - Exposición y debate	Especialist a invitado
16.00-18.00	Tipos de cultura organizacional Cultura burocrática Cultura permisiva Cultura colaborativa	-Juego de roles Exposición -Técnica del Rompecabezas -Exposición de los grupos. -Preguntas -Plenaria de grupos	Especialist a invitado

CONCLUSIONES

1. Se observa que en las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado de Chamaya”; provincia de Jaén, región Cajamarca; existe una indiferencia por los problemas institucionales, no colaboran entre sí, la marcha institucional está centralizada en la gestión del Director, existe falta de identidad con su institución, no practican el trabajan en equipo.
2. La estrategia metodológica de gestión institucional participativa permite mejorar las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia en el personal docente de la Institución Educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado de Chamaya”;
3. El diseño de la estrategia metodológica de gestión institucional participativa, pretende mejorar las relaciones interpersonales de los docentes del nivel secundaria de la institución educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado de Chamaya; provincia de Jaén, región Cajamarca.

RECOMENDACIONES

1. El trabajo es importante porque contribuye a mejorar la concepción de gestión y administración institucional, particularmente en lo referente a la reorientación de las relaciones interpersonales y al fortalecimiento del sentido de pertenencia.
2. Desarrollar investigaciones sobre la gestión institucional y el comportamiento organizacional enfatizando sobre los valores y principios institucionales, que constituyen la base para la mejora conceptual de la cultura y el comportamiento organizacional.
3. Los directores y docentes deben empezar a gestionar y practicar buenas relaciones interpersonales; ya que, son la base para la interacción con los demás, porque de las buenas relaciones que se desarrollen en los estudiantes de eso dependerá la formación de su personalidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Amoros, E.** (2007). Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT Escuela de Economía. Chiclayo.
- Arteaga, V.** (2006) "Grado de Relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa "Víctor Andrés Belaunde" de Trujillo".
- Alberti, Carlos.** (2006). "Clima educativo en el siglo XXI" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol., 15 N°. 4 Buenos Aires;
- Allemant, Paul** (2003) Comportamiento organizacional: Desafíos y perspectivas; Madrid.
- Biondi, Raúl** (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Bermúdez Morris, Raquel, García, Vivian,** (2002); Dinámica de grupo en Educación: su facilitación". Editorial Pueblo y Educación. Habana, Cuba.
- Brunet, L.** (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México:
- Byrne, Baron;** (1998). Psicología Social. Madrid. Prentice Hall.
- Brunet, Luc.** (1997). El Clima de Trabajos en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y consecuencias. Editorial TRILLAS. México.
- Collins, James y Porras, Jerry.** (2004). Construir la visión de su empresa. Buenos Aires. Ed. Deusto.
- Casares Arangoiz, D.** (1994). Liderazgo. Capacidades para dirigir México, D.F. Fondo de cultura económica
- Castells, M.** (1999). La era de la información. Madrid: Siglo XXI.

- Cooper, R. y Sawaf, A.** (1998). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá – Colombia.
- Concha Machaca, Hernando;** Comportamiento Organizacional, primera edición, Distribución Pacífico; La Paz, Bolivia
- Cohen, Bruce,** (1975); Introducción a la sociología: Problemas y Soluciones; Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores.
- Cibanal, L.** (2001). El significado está en las personas, no en las palabras (Hacia una comprensión cultural de la comunicación). 2º Congreso Virtual de Psiquiatría. Ministerio de educación nacional de Colombia.
- Chavez, Norberto.** (2001). La Imagen Corporativa. Teoría y Metodología de Identificación Institucional. Editorial Gustavo Pili S.A. 6ª edición. Barcelona.
- Chiavenato, Idalberto.** “Administración de Recursos Humanos”; Ed. McGraw-Hill; Trad. VILLAMIZAR 1999.
- Chiavenato, Idalberto.** 1998. Introducción a la Teoría General de la Administración: Teoría de las Relaciones Humanas. 4ta Edición. Santa fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- David A., Thomas y Ely, Robin J.** (2004). Cómo hacer que las diferencias importen: Un nuevo modelo para la diversidad. En: Dirigir Personas en la Empresa. Colección Harvard Bussines Review. Buenos Aires. Ediciones Deusto.
- Davis, Keith y Newstrom, John W.** (1987). El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. 2ª Ed. México. Ed. McGraw.
- Davis, Keith, Werther, William B.** (1995) “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Ed. McGraw-Hill, Trad. Mejía Gómez, Joaquín, México.
- Da Silva, R.** (1995), El clima organizacional en ambiente psicológico

- De Faria Mello Fernando.** (2.002). "Desarrollo organizacional. Enfoque integral-
Limosa. Noriega Editores. México.
- Estanqueiro, A.** (2006). Principios de comunicación interpersonal. Narcea;
Madrid.
- Estremadoyro, Luis.** (2007). Administración y Gestión Educativa en la
globalización, Editora la Marina S.A., Bogotá.
- Escamez, Juan** (2007). El aprendizaje de valores y actitudes. Teoría y práctica.
Barcelona. Ediciones octaedro.
- Fernández Collado, Carlos.** (1991). La Comunicación en las Organizaciones.
México. Ed. Trillas.
- Fishman, D.** (2005). El líder interior. Colección liderazgo. Lima: UPC-Orbis
Ventures S.A.C.
- Gibson, James L.** (1993). Organizaciones: Conducta, estructura, Proceso.
México. McGraw – Hill.
- Hernando, M^a Angeles.** (1997). Estrategias para educar en valores. Madrid.
Editorial CCS
- Homans, George C.** (1963). El Grupo Humano y el sentido de pertenencia
organizacional. Buenos Aires. Ediciones Universitarias.
- Kotter, John P.** (2004). Liderar el Cambio: por qué fracasan los intentos de
transformación En: Gestión del Cambio. Colección Harvard Bussines
Review. Buenos Aires. Ediciones Deusto.
- Mikel, C.** (2000). Administración Educativa. Teoría, investigación y práctica (5th
ed.). Mc Graw Hill, Buenos Aires,
- Mayo, Elton.** 1972. Problemas humanos y civilización industrial; Colección
Harvard Bussines Review. Ediciones Deusto.Buenos Aires.

- Marchant, L.** (2006). Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y la satisfacción laboral; trabajo Tesis de magíster; Universidad de Valparaíso, Chile.
- Marchant, L.** (2005) “Actualizaciones para el desarrollo organizacional” primer seminario Viña del Mar. Chile, Viña del Mar.
- Pizzolante, Negrón.** (1999). Reingeniería del Pensamiento. Identidad e Imagen Corporativa: una Estrategia para Crecer.
- Prahalad, C.K. y HAMEL, Gary.** (2006). Estrategia Corporativa. Barcelona. Ediciones Deusto.
- Robbins, Stephen P.** (1994). Comportamiento Organizacional. México. Prentice – Hall Hispanoamericana.
- Rodil, F, Mendoza F.** (1980). Conceptos fundamentales sobre la organización, Trillas, México
- Serna Gómez., Humberto.** (2003), Gerencia Estratégica: teoría y metodología. 8ª Ed. Bogotá.
- Silicio A., Cesares D.** (2008). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una Organización Competitiva. Buenos Aires.
- Sander Fataccioli; Miguel.** (2005). Buenos Aires; “Programa de liderazgo democrático y participativo. Lima, Editora Universal
- Vélez Martell, A.** (2006). Gestión y comunicación intra-personal; Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Bogotá – Colombia
- Valderrama, Dina;** (2003) Gestión y relaciones interpersonales; Editorial La Mancha; Madrid

ANEXOS

ANEXO N° 01



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



ENCUESTA PARA LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
“SEÑOR DE HUAMANTANGA”

FINALIDAD

La presente encuesta tiene como finalidad de recoger información y opiniones de los docentes en relación a la gestión participativa y el comportamiento organizacional de la institución educativa “Señor de Huamantanga” la misma que nos permitirá elaborar nuestro trabajo de investigación.

INSTRUCCIONES: Tenga la amabilidad de contestar las siguientes preguntas marcando con un aspa (X) la respuesta que considere apropiada.

1. Se siente identificado con la Institución?

SI () NO ()

2. Existe el estilo de trabajo en equipo en la institución?

SI () NO ()

3. Para mantener buenas relaciones laborales debe haber.

- a. Respeto entre los compañeros.
- b. Tolerancia de las ideas
- c. Escuchar a los demás.
- d. La alegría, el optimismo
- e. La empatía y la solidaridad hacia los demás colegas.

4. Existe diálogo y comunicación entre los docentes?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. De acuerdo
- d. Totalmente de acuerdo.

5. Siente satisfacción laboral en su institución?

- a. Siente placer del deber cumplido.
- b. Se siente bien si es considerado en algún puesto jerárquico de la institución.
- c. Se siente bien si recibe aumentos salariales.
- d. Se siente bien por el progreso institucional.

6. Nivel de relaciones laborales.

- a. Las relaciones laborales son lo más exitoso de toda institución.
- b. No presta atención a las relaciones laborales.
- c. No presta atención al clima laboral.
- d. La planificación y la organización institucional son muy importantes.

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO N° 02



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



ENCUESTA PARA LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
“SEÑOR DE HUAMANTANGA”

ENCUESTA PARA LOS DOCENTES

FINALIDAD

La presente encuesta tiene como finalidad de recoger información y opiniones de los docentes en relación a la gestión participativa y el comportamiento organizacional de la institución educativa “Señor de Huamantanga” la misma que nos permitirá elaborar nuestro trabajo de investigación.

INSTRUCCIONES: Tenga la amabilidad de contestar las siguientes preguntas marcando con un aspa (X) la respuesta que considere apropiada.

1. Se siente motivado en la institución educativa?

SI NO

2. Se siente orgulloso de pertenecer a esta institución educativa?

SI NO

3. Le interesa el futuro de la institución?

SI NO

4. Considera que el clima laboral en la institución educativa es inarmónica?.

SI NO

5. Existe un buen ambiente laboral?

SI NO

6. Está de acuerdo con la gestión institucional?

SI NO

7. Se siente bien en su labor institucional?

SI NO

8. Existe respeto entre sus colegas?

SI NO

9. Existe la tolerancia de las ideas entre los docentes?

SI NO

10. Tiene la virtud de saber escuchar a los demás?

SI NO

11. Considera Ud. que existe una buena comunicación interpersonal en la institución educativa.

SI NO

12. Para que existe buenas relaciones interpersonales la alegría y el optimismo las considera importantes?

SI NO

ANEXO N° 03



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



Instrucciones: Tenga la amabilidad de contestar con suma sinceridad las siguientes preguntas marcando con un aspa (X) la respuesta que considere apropiada.

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN PROPUESTA CUESTIONARIO

Instrucciones:

Marque con un aspa (x) o una línea diagonal (/) sobre la celda (recuadro) que mejor represente lo que ocurre en su institución educativa, en los siguientes enunciados:

RUBROS	Ítems Likert	Niveles de respuestas			
		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
MOTIVACIÓN	¿Disfruta de la realización de sus actividades en su Institución Educativa?				
	¿Realiza con responsabilidad y autoestima sus actividades en su institución educativa?				
	¿El director y los docentes practican acciones benéficas y armónicas?				
	¿En la Institución Educativa existe un buen clima laboral?				
	¿Le gustaría realizar proyectos sociales para el buen desarrollo de la Institución Educativa?				

GESTIÓN INSTITUCIONAL	<p>¿El director y los docentes planifican y ejecutan las actividades a realizar en la institución educativa?</p> <p>¿El director convoca a reunión para elaborar el reglamento interno de la institución educativa?</p> <p>¿El director organiza el trabajo educativo, formando equipos con capacidad de liderazgo?</p> <p>¿El director empodera a los docentes con visión institucional?</p>				
GRADO DE SATISFACCIÓN	<p>¿Consideras que te sientes motivado para trabajar en equipo con tus colegas en tu institución educativa?</p> <p>¿El director te brinda apoyo en la resolución de problemas de la institución?</p> <p>¿Existe una buena relación laboral con sus colegas?</p> <p>¿Te sientes con buen ánimo trabajar en tu institución?</p> <p>¿Existe un clima de confianza entre colegas?</p>				
VALORES INSTITUCIONALES	<p>¿El director y los docentes se relacionan con respeto y autonomía?</p> <p>¿El director y los docentes utilizan la perseverancia en el logro de los objetivos de la institución educativa?</p> <p>¿El director y los docentes practican la tolerancia, la empatía y la solidaridad en la realización de sus actividades?</p> <p>¿El director practica la capacidad de escucha con sus docentes?</p> <p>¿El director comparte con sus docentes alegría y optimismo en su trabajo?</p>				
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	<p>¿El director y los docentes practican una buena comunicación asertiva?</p> <p>¿Las relaciones interpersonales entre docentes son armoniosas y respetuosas?</p> <p>¿Los acuerdos de la institución educativa son tomados en consenso?</p> <p>¿Los docentes practican la capacidad de escucha?</p> <p>¿Los docentes manifiestan un diálogo confiable y ameno?</p>				

<p>SENTIDO DE PERTENENCIA</p>	<p>¿ Realiza algún proyecto en bien del progreso de su institución, ya sea en su infraestructura o en lo académico?</p> <p>¿ Se identifica plenamente con su institución educativa?</p> <p>¿ Promueve un trabajo colaborativo en la institución educativa?</p> <p>¿ Le interesa la misión y la visión de la institución educativa?</p> <p>¿ Le interesa que los estudiantes dependan de su labor pedagógica para su buena formación?</p>				
--------------------------------------	--	--	--	--	--

,