



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN



UNIDAD DE POST - GRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

“ESTRATEGIA DIDÁCTICA SUSTENTADA EN LAS TEORÍAS DE LAS RELACIONES HUMANAS Y TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14381, CENTRO POBLADO LAGUNAS DE SAN PABLO, DISTRITO DE PACAIPAMPA, PROVINCIA DE AYABACA, AÑO 2014”

TESIS

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

AUTORA:

CORDOVA CAUCHA, OSCAR MANUEL

LAMBAYEQUE – PERÚ

2016

“ESTRATEGIA DIDÁCTICA SUSTENTADA EN LAS TEORÍAS DE LAS RELACIONES HUMANAS Y TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14381, CENTRO POBLADO LAGUNAS DE SAN PABLO, DISTRITO DE PACAIPAMPA, PROVINCIA DE AYABACA, AÑO 2014”

PRESENTADO POR:

**CORDOVA CAUCHA, Oscar M.
AUTOR**

**CARDOSO MONTOYA, César A.
ASESOR**

APROBADA POR:

**Doc. MNAUEL OYAGUE VARGAS
PRESIDENTE**

**Dra. IVONNE DE FATIMA SEBASTIANI ELIAS
SECRETARIA**

**M.Sc. MIGUEL ALFARO BARRANTES
VOCAL**

DEDICATORIA

Mi tesis de maestría la dedico con todo mi amor a mi amada madre y hermano quienes con sus palabras de aliento no me dejaron decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

Al hombre que me dio la vida el cual a pesar de haberlo perdido a muy temprana edad ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo.

A mi amada hija Alexandra Marypaz por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mi esposa por su sacrificio y humildad, por darme fuerza para sacar adelante este trabajo y siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mis compañeros y amigos quienes compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que de alguna y otra manera me brindaron su apoyo.

Oscar Manuel

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de todo mi trabajo.

A mi familia fuente de apoyo constante e incondicional en todo mi post grado, no ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a su aporte, su amor y a su inmensa bondad y apoyo lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos.

De igual manera a mi asesor Cesar Augusto Cardoso Montoya por su coordinación y asesoría en el proyecto, así como también a los señores docentes de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque por brindarnos sus sabios conocimientos durante nuestra formación profesional de postgrado.

GRACIAS A TODOS

Oscar Manuel

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRAC

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1.0. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. Ubicación	12
1.2. Proceso Histórico y evolución del Objeto de Estudio.	16
1.3. Contextualización del problema.	27
1.4. Descripción de la Metodología.	31

CAPÍTULO II

2.0. MARCO TEÓRICO.

2.1. La gestión educativa	36
2.2 La cultura organizacional	37
2.2.1 El clima organizacional	42
2.2.2 Implicancias del clima organizacional	43
2.3. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert	44
2.4 Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.	55
2.5 Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.	66

CAPÍTULO III

3.0. ANÁLISIS E INTERPRECIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de la guía de observación a los docentes	70
3.2 Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los docentes	81
3.3. Estrategias metodológicas para los conflictos interpersonales	85

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN

Las buenas relaciones humanas son fundamentales en el ejercicio de las funciones de las personas involucradas en el quehacer educativo, ya que de ello depende la eficiencia y eficacia con que se desarrolla el proceso educativo.

Las relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario de la I.E. N° 14381, Centro Poblado Lagunas de San Pablo, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca; se encuentran deterioradas, debido a que no se da una buena comunicación, se trabaja de forma aislada y no se organizan, importa más los fines personales, existe también distanciamiento entre directivos – docentes, no se construye un clima laboral favorable para la interacción y la asociatividad. La falta de compromiso y de objetivos en común hace que la institución no avance y no progrese.

Una vez identificada la problemática y puesta en estudio a la luz de la Teoría de las Relaciones Humanas de George Elton Mayo y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard; se aplicó una guía de observación, encuestas, entrevistas y testimonios.

El aporte investigativo de nuestra investigación tiene carácter descriptivo – propositivo. El objetivo de nuestra investigación es: Diseñar una Estrategia Didáctica para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario de la Institución Educativa N° 14381, Centro Poblado Lagunas de San Pablo, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca.

Finalmente se concluye con logros, al haber logrado matrimoniar la base teórica con la propuesta, y por ende haber confirmado la hipótesis.

PALABRAS CLAVES: Estrategia Didáctica, Relaciones Interpersonales.

ABSTRACT

Good human relationships are critical in the performance of the duties of those involved in the educational work, since it depends on the efficiency and effectiveness with which the educational process unfolds.

Interpersonal relationships at primary level teachers EI N ° 14381, Town Center Lagunas de San Pablo, Pacaipampa District, Province of Ayabaca; are totally damaged, this because not given good communication, working in isolation and not organized, matter more personal, there is also distancing between managers - teachers, not a favorable working environment for interaction is constructed and associativity. The lack of commitment and common goals that the institution does not progress and no progress.

Having identified the problem and start study in the light of the Theory of Human Relations George Elton Mayo and the Theory of Organizational Behavior Chester Barnard; a guide of observation, surveys, interviews and testimony was given.

The research contribution of our research is descriptive - proposition. The aim of our research is: To design a teaching strategy to improve relationships in the primary level teachers of School No. 14381, Central Village Lagunas de San Pablo, Pacaipampa District, Province of Ayabaca.

Finally we conclude with success, having achieved the theoretical basis matrimonies the proposal, and therefore have confirmed the hypothesis.

KEYWORDS: Teaching Strategy, Relationships.

INTRODUCCIÓN

El ser humano vive en una constante socialización, es más, siempre se inclina por la vida en grupo. Es innata su predisposición a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Por lo indicado se puede decir: “El ser humano cuanto más se socializa, se hace más persona.”

El ser humano reúne cualidades propias, lo que otro ser vivo de la naturaleza nunca alcanzará, siendo una de ellas su inteligencia, considerada como uno de los recursos más importantes para el funcionamiento de su vida, su desarrollo y las organizaciones. La buena marcha de las instituciones y organizaciones personales y sociales depende de la persona, sin ella no puede existir grupo social y más aún relaciones interpersonales.

En el ámbito educativo las relaciones interpersonales son fundamentales, por el hecho de que la comunidad educativa se encuentra conformada por personas, cuyas relaciones determinan el éxito, la realización, el desarrollo psicológicamente equilibrado, de las actividades que éstos se desenvuelven. Las actitudes, los valores, la identificación institucional, y la realización vocacional de los educadores son decisivas, para establecer una pedagogía creativa y dinámica. El educador es un líder cuya estabilidad emocional es necesaria al desarrollar su labor, la inestabilidad en su capacidad para relacionarse con el personal involucrado en la labor educativa establece relaciones interpersonales inadecuados que perjudica para llevar a cabo los fines educativos y por consiguiente una verdadera educación integral, que en la actualidad es una de las grandes preocupaciones del ámbito pedagógico.

Las relaciones interpersonales entre los docentes del nivel primario de la I.E. N° 14381, Centro Poblado Lagunas de San Pablo, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca se encuentran deterioradas, no se da una buena comunicación, no asumen responsabilidades ni son asertivos. En lugar de crear buenas relaciones interpersonales les importa más los fines personales, docentes que trabajan de forma aislada, existe un distanciamiento entre directivos – docentes, no existe ese intercambio de opiniones, muestran poca

comunicación entre colegas lo que se refleja en la falta de organización para las labores educativas y en las pocas actividades que se realizan, no se construye un clima laboral favorable para la interacción, la comunicación, la asociatividad.

Como consecuencia el problema de investigación es: que los docentes del nivel primario tienen deficientes relaciones interpersonales, lo que dificulta el proceso de gestión en la Institución Educativa N° 14381, Centro Poblado Lagunas de San Pablo, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca

Nuestro objeto de estudio es el proceso de gestión en la Institución Educativa N° 14381, Centro Poblado Lagunas de San Pablo, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca

Por ello la investigación tuvo como objetivo general: Diseñar una Estrategia Didáctica para las relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario, con la finalidad de mejorar el proceso de gestión en la Institución Educativa N° 14381, Centro Poblado Lagunas de San Pablo, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca.

Los objetivos específicos fueron:

1. Analizar las manifestaciones de las relaciones interpersonales existentes entre los docentes del nivel primario de la Institución Educativa N° 14381
2. Investigar los procesos de gestión y desarrollo organizacional del ámbito de estudio
3. Diseñar una Estrategia Didáctica para las relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario

El campo de acción es la estrategia didáctica para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario de la Institución Educativa N° 14381, Centro Poblado Lagunas de San Pablo, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca.

La hipótesis que se defiende en la presente investigación es : “Si se diseña una Estrategia Didáctica sustentada en las teorías de las Relaciones Humanas y del Comportamiento Organizacional para las relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario, entonces se mejorará el proceso de gestión en la Institución Educativa N° 14381, Centro Poblado Lagunas de San Pablo, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca

Para el logro del objetivo hemos utilizado métodos teóricos, en esta investigación están representados por la Teoría de las Relaciones Humanas de George Elton Mayo y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard. Dentro de los métodos empíricos tenemos: La encuesta y guía de observación.

La presente investigación cuenta con tres capítulos que se han estructurado de la siguiente manera:

El trabajo está dividido en tres capítulos: El primer capítulo enmarca el análisis de las relaciones interpersonales entre los docentes; a partir de la ubicación o contextualización del problema, lo histórico tendencial y contextual del objeto de estudio y como parte final se considera la descripción de la metodología aplicada durante la investigación.

El segundo capítulo muestra las referencias teóricas respecto a las relaciones interpersonales, el mismo que se ha organizado de la siguiente manera: Base Teórica, que contiene la Teoría de las Relaciones Humanas de George Elton Mayo y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.

El tercer capítulo concierne todo aquello en cuanto se refiere a los resultados de la investigación y la propuesta que hace el investigador para contribuir a la solución de la realidad problemática. Este capítulo contiene a la vez el análisis e interpretación de los resultados, el modelo teórico y la propuesta de una Estrategia Didáctica para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes.

La investigación o trabajo finaliza con las conclusiones, en las que se demuestran los resultados de acuerdo a nuestros objetivos, hallazgos de los aspectos más significativos del estudio; las recomendaciones; las referencias bibliográficas y los anexos.

El Autor

CAPÍTULO I

1.1 ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación.

¹El departamento de Piura es uno de los 24 departamentos del Perú. Situado en la costa norte del país, limita al norte con Tumbes y el Ecuador; al sur, con Lambayeque; al este con Cajamarca; y finalmente al oeste con el Mar de Grau. La mayor extensión de su territorio está cruzada por el río Piura, que nace en la sierra de Huancabamba.

²Piura se encuentra ubicado próximo a la línea ecuatorial, a unos 4° 4' 50" por debajo de ésta y entre las longitudes 80° 29' 30" O y 81° 19' 36" O.

Debido a su proximidad con la línea ecuatorial, la costa de Piura tiene un clima cálido durante todo el año. La temperatura promedio es de 26 °C. El clima costero presenta tantas características de clima tropical en zona yunga y de sabana tropical a nivel del mar. Este clima se le conoce también por seco tropical o bosque seco ecuatorial. Es un clima parecido a la de la una sábana tropical. La temperatura máxima puede alcanzar los 40 °C y la mínima los 15 °C. En la zona costera sur del departamento, colindando con el Departamento de Lambayeque, existe un clima semi desértico. La sierra piurana tiene un clima húmedo subtropical y templado con un promedio anual de 15 °C.

Con una superficie de 35.892.49 km², la cual equivale al 3% del territorio total del Perú, este departamento está dividido en 8 provincias y tiene un total de 64 distritos.

¹ <http://www.enperu.org/informacion-util-piura-mapa-como-llegar-sitios-turisticos-donde-se-ubica-piura.html>
² https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Piura

Las provincias de este departamento son las siguientes: Ayabaca, Huancabamba, Morropón, Paita, Piura, Sechura, Sullana, Talara.

Las provincias de este departamento son las siguientes: Ayabaca – Capital: Ayabaca. Huancabamba – Capital: Huancabamba. Morropón – Capital: Chulucanas. Paita – Capital: Paita. Piura – Capital: San Miguel de Piura. Sechura – Capital: Sechura. Sullana – Capital: Sullana. Talara – Capital: Talara.

LA PROVINCIA DE AYABACA.

³Es una de las ocho provincias que conforman el departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura en el Perú. Limita por el norte y por el este con la República del Ecuador; por el sur con las provincias de Morropón y Huancabamba; y, por el oeste con las provincias de Piura y Sullana.

La provincia tiene una extensión de 5 230,68 kilómetros cuadrados. La provincia tiene una población aproximada de 140 000 habitantes.

Se divide en diez distritos. Ayabaca. Frías. Jililí. Lagunas. Montero. Pacaipampa. Paimas. Sapollica. Sicchez y Suyo.

DISTRITO DE PACAIPAMPA.

Es uno de los diez distritos de la Provincia de Ayabaca, ubicada en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura, en el norte del Perú.

Limita por el norte con el Distrito de Ayabaca; por el este con la República del Ecuador; por el sur con la Provincia de Huancabamba y la Provincia de Morropón; y por el oeste con los distritos de Frías y Lagunas.

³ https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Ayabaca

El distrito fue creado mediante Ley sin número del 2 de enero de 1857, en el gobierno del Presidente Ramón Castilla.

Tiene una extensión de 981,5 km² y una población estimada superior a los 24 000 habitantes.

Centros poblados:

❖ Urbanos:

Pacaipampa, con 1 180 hab.

❖ Rurales:

1. Bellavista de Cachiaco, con 255 hab.
2. Camino Real, con 266 hab.
3. Cerro Pintado, con 284 hab.
4. Changra, con 397 hab.
5. Chulucanitas, con 306 hab.
6. Cumbicos Alto, con 490 hab.
7. Cumbicus Bajo, con 294 hab.
8. Curilcas, con 354 hab.
9. El Algarrobo, con 194 hab.
10. El Carmen de Curilcas, con 242 hab.
11. El Huabo, con 421 hab.
12. El Palmo, con 278 hab.
13. El Sauce, con 198 hab.
14. El Yambur, con 151 hab.
15. Huaracas de Matalacas, con 168 hab.
16. Lagunas de San Pablo, con 210 hab.
17. La Cofradía, con 256 hab.
18. La Cria San Pablo, con 245 hab.
19. La Laguna, con 165 hab.
20. La Ramada de Malache, con 471 hab.
21. Las Lomas, con 427 hab.
22. Livin de Curilcas, con 216 hab.
23. Livin de San Pablo, con 160 hab.
24. Lúcumo, con 199 hab.

25. Malache, con 427 hab.
26. Mangas de Cachiaco, con 223 hab.
27. Maray de Curilcas, con 197 hab.
28. Maray de Matalacas, con 291 hab.
29. Mejico, con 283 hab.
30. Membrillo, con 311 hab.
31. Miraflores, con 244 hab.
32. Nangay de Matalacas, con 325 hab.
33. Nangay Pampa, con 184 hab.
34. Naranjo de Vilcas, con 181 hab.
35. Nota, con 216 hab.
36. Nueva Alianza, con 253 hab.
37. Nueva Esperanza, con 319 hab.
38. Nuevo Florecer, con 155 hab.
39. Nuevo Porvenir, con 248 hab.
40. Palo Blanco, con 495 hab.
41. Palo Blanco de Matalacas, con 160 hab.
42. Papelillo, con 345 hab.
43. Pata de Cachiaco, con 181 hab.
44. Peda Blanca, con 255 hab.
45. Pedregal de Matalacas, con 224 hab.
46. Portachuelo de Matalacas, con 237 hab.
47. Pueblo Nuevo de Matalacas, con 315 hab.
48. Pumurco, con 167 hab.
49. Pur Pur, con 195 hab.
50. Ramadas Vilcas, con 205 hab.
51. Ramón Castilla, con 260 hab.
52. San Andrés del Faique, con 214 hab.
53. San Francisco, con 226 hab.
54. San José de Matalacas, con 278 hab.
55. San Juan de Matalacas, con 286 hab.
56. San Lázaro, con 323 hab.
57. San Luis, con 265 hab.
58. San Miguel de San Pablo, con 195 hab.

59. Santa Cruz de Vilcas, con 237 hab.
60. Santa María, con 335 hab.
61. Santa Rosa, con 403 hab.
62. Tauma, con 252 hab.
63. Tazajeras, con 207 hab.
64. Tingos, con 156 hab.
65. Tojas, con 220 hab.
66. Totorá, con 241 hab.
67. Tucaque, con 197 hab.
68. Tulmancito, con 185 hab.
69. Tulmán de Matalacas, con 214 hab.
70. Unión de la Cruz, con 195 hab.
71. Yumbe, con 199 hab.

1.2. Evolución histórico tendencial del objeto de estudio.

El problema de las relaciones interpersonales tiene raíces históricas, como aquello que desafía al ser humano desde sus diferentes aristas sociales y personales ya que implica una serie de cambios esenciales en los modos de vida, cambio de actitudes, y mejora de relaciones interpersonales. En efecto, se requieren transformaciones conceptuales, metodológicas y especialmente de valores para asumir retos asociados a una mejora en la práctica de las relaciones humanas, en busca de una sociedad más justa y humana⁴.

Los diferentes países con problemas sobre relaciones interpersonales, también deben ser ubicados necesariamente dentro de un contexto de crisis global que se perfila más aún en pleno siglo XXI, porque existen bloques de poder, que dominaron el siglo XX, donde se han deteriorado dramáticamente los valores sociales, la ética profesional y la dignidad de la persona resultando como saldo brutal de pobreza que, en los países latinoamericanos, se ha agravado por un círculo vicioso de miseria, falta de oportunidades y exclusión social. Una cantidad preocupante de países han

⁴ http://www.anarperu.org/pdf/Relaciones_interpersonales%20investigacion.pdf

tenido lugar a procesos separatistas, políticas con ausencia de diálogo, tolerancia y con falta resolutiva de los problemas. Es en ellos donde se acrecienta cada vez más los problemas de relaciones interpersonales y diplomáticas que parecen no tener un final cercano.

Es evidente y comprensible que, por lo general en los diferentes lugares del mundo, existen problemas educativos y laborales. Lo mismo podemos citar de nuestro continente. Siendo uno de ellos las relaciones interpersonales entre los miembros de las instituciones y organizaciones, desde hace muchos años se viene atravesando escenarios conflictivos que dificultan un verdadero avance y progreso de estas⁵.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

Lo que resulta increíble es que día a día, podamos relacionarnos con tantas personas, con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida.

Precisamente, en esa diferencia, reside la gran riqueza de las relaciones humanas, ya que al ponernos en contacto intercambiamos y construimos nuevas experiencias y conocimientos; pero en esa diferencia está también la dificultad para relacionarnos, pues tenemos que hacer un esfuerzo para lograr comprendernos y llegar a acuerdos.

En ocasiones, nuestras diferentes formas de pensar y actuar nos pueden llevar a relacionarnos con desconfianza o a vivir conflictos, pero valorar a los demás, aceptar que hay diferencias entre una y otra persona y tratar de comprendernos, puede ayudarnos a superar estos obstáculos. Cuando nos

5 CABANES FLORES, Lida (2005) Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente, Una Perspectiva Cultural, España.

relacionamos con los demás, esperamos reciprocidad, esto quiere decir que deseamos dar, pero también recibir; escuchar y ser escuchados, comprender y ser comprendidos.

Las relaciones interpersonales, dentro de las instituciones, tienen fundamental importancia. Muchas veces, el hecho de mantener nuestro puesto de trabajo, depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener unas relaciones adecuadas, que nos permitan desenvolvernó con eficacia en el ámbito laboral.

El Perú, país rico en la diversidad cultural etnolingüística se dan graves situaciones problemáticas como: falta de la práctica de buenas relaciones interpersonales, conflicto entre profesores en las diferentes instituciones educativas, poca integración en el trabajo en equipo, desgastado interés de motivación en el trabajo; además existe deficiente coordinación para la toma de adecuadas estrategias didácticas para mejorar y solucionar la problemática de las relaciones interpersonales. Incipiente atención a la representación de nuestro país en foros internacionales y comunitarios educativos y de formación humana, que tengan que ver con el manejo y funcionamiento adecuado de las instituciones laborales y/o educativas a nivel básico y superior para una adecuada puesta en común de las relaciones humanas e interpersonales, todo esto conlleva a mellar en gran medida el desarrollo y progreso sustentable, la calidad de vida, el buen trato y respeto por la persona en la sociedad.

El sistema educativo de nuestro país se encuentra con serios problemas, es muy preocupante ya que es el lugar donde se inicia y se desarrolla el proceso de formación, el Perú mostrando un adecuado crecimiento económico, este no se ve reflejado en la educación, muchas veces debido a que no existe adecuados ambientes, adecuadas relaciones interpersonales entre alumnos, docentes y resto de personal.

Desde el punto de vista pedagógico también caben interrogantes sobre las que vale la pena reflexionar: ¿Es correcta o debe de aumentar la calidad de enseñanza? ¿Existe adecuadas relaciones interpersonales en las escuelas? ¿Es el sistema administrativo actual el más conveniente?, etc.⁶

No cabe duda que todo aquello cuanto existe en nuestra sociedad actual tiene sus raíces en los ancestros históricos, que las mismas pasaron con el devenir de las generaciones. Por tal razón las relaciones interpersonales son tan antiguas como el hombre, el surgimiento se debe a la necesidad de relacionarse unos con otros y vivir en una sociedad donde una persona necesita de otra para poder vivir mejor, llegando muchas veces a generar situaciones problemáticas desde el punto de vista como persona social, política y psicológica.⁷

Si observamos la realidad peruana en estos tiempos más detenidamente, nos damos cuenta que los problemas parecen ser factores cotidianos, que van desde la pérdida de valores morales, la ética y el rompimiento casi total de las relaciones interpersonales. Se ve que continuamente se crean conflictos entre docentes, lo que atenta con el trabajo en equipo, determinando de esta manera la forma de trabajo y manera de interrelacionarse con sus pares docentes, directivos y estudiantes⁸.

Constantemente se observa que en las instituciones educativas de las diferentes regiones del Perú se suscitan resquebrajamientos de las relaciones interpersonales entre los docentes, directivos y alumnos, en la cual hay confrontación de intereses, diferentes formas de ver las cosas, actitudes propias y/o personales por consiguiente no pueden llegar a un consenso, generando la pérdida del respeto, la dignidad, valores humanos; así mismo se viven problemas laborales (de gestión, administrativos, académicos, metodológicos, pobreza, etc.), esto es producto de los problemas nacionales y regionales a nivel de gestión organizacional,

6 Marco Gonzalo Gómez Pérez, estudiante universitario de la UCV de Venezuela

7 http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/convivencia/contenidos/Materiales/BibliografiaYMaterialesdelInteres/HabilidadesSociales/SerPersonayRelacionarse/1195209287195_ser_persona_y_relacionarse_primer_ciclo_eso.pdf

8 http://ipes.anep.edu.uy/documentos/curso_dir_07/modulo4/materiales/culturas.pdf

siendo perjudicados los alumnos y la población en general; por ello las relaciones interpersonales de la Institución no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un Director o un Docente para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable, democrático y participativo⁹.

La calidad y equidad que tanto requiere la educación del país, en especial la de nuestra región Piura, apela a una formación idónea, que considere el dominio de competencias indispensables para el desempeño satisfactorio en ambientes profesionales sometidos a cambios permanentes, altamente exigentes y competitivos. Estas competencias necesarias abordan por ejemplo las áreas de creatividad, preparación para el trabajo autónomo, espíritu emprendedor, flexibilidad ante situaciones emergentes, la actualización permanente, capacidad de trabajo en equipo, habilidades para comunicarse efectivamente, entre otras. Así también, estas competencias se exigen de parte de los formadores, quienes tienen a cargo dirigir los procesos de enseñanza -aprendizaje y son los actores educativos que deben demostrar un desempeño acorde a lo exigido a sus alumnos, dando énfasis para nuestro caso en relaciones interpersonales con un buen clima institucional¹⁰.

1.3. situación contextual del problema de estudio.

Las relaciones interpersonales nos proporcionan una vida más feliz, un ambiente de trabajo más idóneo y un buen estilo de vida.

Las relaciones interpersonales entre los docentes del nivel primario de la I.E. N° 14381, Centro Poblado Lagunas de San Pablo, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca se encuentran totalmente deterioradas, no se da una buena comunicación, no asumen

⁹ <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/relacion-del-liderazgo-y-las-relaciones-interpersonales.htm>

¹⁰ Idem

responsabilidades ni son asertivos. En lugar de crear buenas relaciones interpersonales les importa más los fines personales, docentes que trabajan de forma aislada, existe un distanciamiento entre directivos – docentes, no existe ese intercambio de opiniones, muestran poca comunicación entre colegas lo que se refleja en la falta de organización para las labores educativas y en las pocas actividades que se realizan, no se construye un clima laboral favorable para la interacción, la comunicación, la asociatividad.

Los docentes del nivel primario de la I.E. N° 14381, no tienen habilidades para lograr relaciones interpersonales exitosas, armoniosas y eficientes. Además se evidencia la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencias en la toma de decisiones, en el apoyo y estímulo que debe poseer un docente para conseguir las metas de sus instituciones, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable, democrático y participativo.

El problema de las relaciones interpersonales entre los docentes del nivel primario de la I.E. N° 14381, se manifiesta y se deja sentir en nuestra institución educativa a través de las siguientes características:

RELACIONES INTERPERSONALES DETERIORADAS ENTRE LOS GESTORES DE LA I.E.: *“Las deterioradas relaciones interpersonales se evidencian por ser un grupo fragmentado, poseemos poca comunicación, discusiones acaloradas, poseemos relaciones amigables solo entre algunos, presentamos rasgos de egoísmo, indiferencia e individualismo, existe desunión y baja sinceridad, falta de amistad, falsas apreciaciones por desconocimiento de unos a otros y malos entendidos, se evidencia irrespeto y falta de tolerancia entre algunos docentes, hay falta de comprensión y apertura a las posiciones y roles de algunos colegas, poseemos diferencias y cierto grado de oposición a autoridades, existe la hipocresía y falta de compañerismo, se puede apreciar claramente la*

existencia de celos profesionales, se refleja un individualismo y malas relaciones, cada quién se maneja por su lado.”¹¹

“Las relaciones que se desarrollan en la I.E. son conflictivas, siempre hay problemas, nunca se ponen de acuerdo para tomar alguna decisión, no se comunican, cada quien trabaja en su mundo y no les interesa el resto”¹²

“No podemos trabajar bien porque en nuestra I.E. no contamos con un clima adecuado, lo único que existen son problemas, no somos una familia y un ejemplo para nuestros estudiantes”¹³

“Lo que me preocupa es la relación con mis compañeros de trabajo. Yo espero que mis compañeros se relacionen conmigo de forma positiva y no me eviten o discriminen. En la escuela estamos acostumbrándonos a los insultos, las burlas, desaire, a la apatía, etc.”¹⁴

PRÁCTICAS DE INDIVIDUALISMO Y FALTA DE COMUNICACIÓN: *“A los docentes nos cuesta interactuar muchas veces con nuestros colegas ya sea por tratar de temas concernientes a la I.E. o sobre la marcha y los aconteceres de la enseñanza. Nos encerramos en nuestras aulas que es nuestro mundo, nuestro lugar, donde nos sentimos seguros, y si alguien entra a observarnos, nos surge un sentimiento de que nos quieren invadir. Es una realidad”¹⁵*

“Antes era distinto, uno se podía sentar a conversar sobre las metas que teníamos proyectado, ahora cada docente establece sus diferencias con respecto al otro y nunca se sientan a conversar sobre las metas trazadas por la institución; debido al autoritarismo de los directivos,

¹¹ Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

¹² Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

¹³ Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

¹⁴ Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

¹⁵ Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

toman decisiones inconsultas, lo cual hace que nosotros nos sintamos excluidos y decidamos hacer nuestro propio mundo¹⁶

“El docente, por lo general, trabaja en forma aislada, solo, lejos de sus colegas. Así se siente seguro, fuerte, estable en su tarea, protegido¹⁷”

FALTA DE LIDERAZGO EN LA I.E. – RELACIONES DE JERARQUÍA Y DE MANDO EN EL TRABAJO: *“El director tiene que ser un líder, para potenciar las capacidades y habilidades de los miembros de la I.E. y que son necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. El director no atiende y apoya de manera individual a los docentes, no estimula, no provee de modelos de actitud y de comportamiento consistentes para la realización de la visión y metas de la I.E.¹⁸”*

“Para nosotros es un jefe porque da órdenes que tiene que ser acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones disciplinarias. Un líder no da órdenes (no tiene autoridad jerárquica), pero sus indicaciones, sus opiniones, son planteamientos que serán aceptados por el resto de la I.E. Eso es lo que nos diferencia de un líder con un jefe acá en nuestro centro de labores¹⁹”

DOCENTES POCO EMPÁTICOS: *“Sin comunicación, no hay empatía, por lo general los docentes y trabajadores son apáticos, no poseen buena comunicación no saben cómo expresar lo que sienten, por lo tanto no pueden leer en el otro los sentimientos²⁰”*

“La realidad es que el docente no ha recibido una formación específica que le permita ser efectivo en su puesto de trabajo. Y, además, vivir bien

16 Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

17 Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

18 Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

19 Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

20 Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

las situaciones muchas de ellas difíciles, del día a día en el aula. Nadie le ha dicho que se espera de él²¹

FALTA DE COMPROMISO Y DE OBJETIVOS EN COMÚN: *“Esto es verdad, en la I.E. no trabajamos en equipo no nos comprometemos y tenemos metas en común para el desarrollo de nuestro centro educativo. Somos un grupo de trabajadores que solo se rige en cumplir las reglas y su trabajo y de ahí en adelante nada más, ponemos de excusa al tiempo y al cansancio²²”*

“En nuestra I.E. el modelo de trabajo da prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes²³”

“El compromiso de los docentes disminuye por muchos factores; pero el principal es la falta de estímulos, la falta de reconocimiento al trabajo. Es por ello que los docentes no se meten de lleno a su trabajo, porque simplemente no hay incentivos, somos mal pagados y nos exigen trabajar muchas más horas²⁴”

DETERIORO DE UNA CULTURA COMÚN: Los docentes caminan cada uno por su lado sin tener en cuenta la importancia de la articulación para aprovechar los recursos y la infraestructura ya que estos están abandonados, maltratados y desactualizados.

“Mientras en otras I.E. se utiliza infraestructura acorde con los adelantos científicos, acá estamos atrasados porque no hay articulación entre nosotros. Nosotros como institución estamos en la obligación de gestionar recursos humanos (generar talentos, desarrollar capacidades), recursos académicos (nuevos materiales de enseñanza – aprendizaje,

21 Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

22 Testimonio de Docente de la I.E. Abril del 2014.

23 Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

24 Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

innovación de métodos, técnicas), financieros (organizar eventos culturales, científicos que generen recursos propios); sin embargo no hacemos nada por lograr ello²⁵

NO SE TRABAJA EN EQUIPO: El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

“Por lo mismo que no existe buenas relaciones interpersonales y no se da una buena comunicación entre colegas no podemos trabajar en equipo. El reto es sacar adelante a la I.E. que sea la primera dentro del distrito, pero sin organización y sin trabajo en conjunto nunca lograremos llegar a la meta²⁶”

“Si trabajáramos en equipo mejoraría el clima laboral, las relaciones entre colegas, mejoraría los resultados en cantidad y calidad dentro de la I.E.; y nos abstuviéramos de tantos problemas es por ello que estamos retrasados en el desarrollo de clases y actividades²⁷”

POCA SOLIDARIDAD Y EMPATÍA ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO:

“Los docentes no entienden los problemas del otro; no hay capacidad para ponerse en el lugar del otro, de confiar en su capacidad para salir adelante, en respetar su libertad, en no juzgarles. Muchas veces algunos docentes no aceptan al colega como es, no ven al otro. En ocasiones este problema se da por la falta de congruencia, es decir, los docentes no están en contacto con ellos mismos, con lo que sienten y piensan, con su capacidad de hablar y actuar. La falta de congruencia los coloca en un plano de aprisionamiento frente al otro y esto les arrastra hacia una reacción despectiva, burlesca²⁸”

25 Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

26 Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

27 Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

28 Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

FALTA CULTIVAR LA EMPATÍA: *“No se toma en cuenta el punto de vista de la otra persona, no existe identidad con su modo de ver el mundo, esto genera resentimiento, indiferencia, apatía, incompreensión. Prima el punto de vista único, personalista y egocéntrico acrecentando los problemas interpersonales”²⁹*

1.4. Metodología de la investigación.

La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de visión, de adónde quiere ir el analista con la investigación. Las técnicas y procedimientos (el método), por otra parte, proporcionan los medios para llevar esta visión a la realidad³⁰.

En nuestra investigación utilizamos el tipo de investigación descriptivo - Propositiva.

La investigación descriptiva facilita la obtención de información, así como las características más relevantes de las relaciones interpersonales que forman parte del medio ambiente de trabajo.

Y a través de la investigación propositiva, nosotros proponemos la solución al problema anteriormente analizado.

Paradigma y Modalidad de la Investigación. El paradigma que sigue nuestra investigación es mixto, debido que utilizamos lo cuantitativo como lo cualitativo, en esta investigación de tipo descriptiva – propositiva.

Población: La delimitación del universo está definida por la totalidad de gestores (Docentes del nivel primario) que pertenecen a la I.E. N° 14381. U = 12 docentes.

²⁹ Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

³⁰ STRAUSS & CORBIN, 2002.

Muestra: La selección del tamaño de la muestra tiene que ver con el tamaño del universo, y como el universo es homogéneo y pequeño se está frente a un caso de universo muestral. $n = U = 12$ docentes

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

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

MÉTODOS:

- Método Analítico Sintético: Método mediante el cual nos permite estudiar de manera intensiva cada una de las partes del problema, para observar las causas, naturaleza y los efectos, para luego a través de un razonamiento se tiende a reconstruir un todo.
- Método Inductivo: Se concluirán los aspectos generales de las relaciones interpersonales, partiendo de algunos procedimientos o conceptos específicos que tendrán que ser fijados como aprendizajes significativos en el personal que participará en el estudio.
- Método Deductivo: En algunos casos se partirá de algunas proposiciones generales para llegar a aspectos singulares o específicos sobre las relaciones interpersonales.

Procedimientos:

- Coordinar el Director de la Institución Educativa.
- Coordinar con los docentes.
- Preparar los instrumentos de acopio de información.

- Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS.

El tratamiento estadístico de la información se realizará siguiendo el proceso siguiente:

- ❖ **Seriación:** Consistentes en aplicar un número de serie, correlativo a cada encuentro y que nos permite tener un mejor tratamiento y control de los mismos.
- ❖ **Codificación:** Se elaborará un libro de código donde se asigna un código a cada ítem de respuesta con ello se logrará un mayor control del trabajo de tabulación.
- ❖ **Tabulación:** Aplicación técnica matemática de conteo. Se tabulará extrayendo la información, ordenándola en cuadros doble entrada con indicadores de frecuencia y porcentaje.

CAPÍTULO II

2.0 MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión educativa

“La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, permite *la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas de interacción continua que tienen la responsabilidad y ética del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral*”.³¹

La gestión educativa, es trabajar dentro de una Institución Educativa, para lograr objetivos trazados, para lograr necesidades de infraestructura, documentación, labor social, etc.

2.1.1 Modelos de gestión educativa

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos (Cassasus, 2000).

³¹ Gestión educativa. <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

- A. El modelo normativo. - El modelo llamado normativo se remonta a inicios de los sesenta y es presentado por Cassasus (o. cit.) como un esfuerzo por dar racionalidad al ejercicio de gobierno, para alcanzar un futuro deseado a partir de acciones que se realizan en el presente y que se encuentran fundamentalmente centradas en la proyección y la programación. Una crítica a este modelo es la ausencia de la dinámica social en sus procesos de planificación, donde el supuesto parecería ser que es posible delinear el futuro o presentarlo como escenario único y cierto. Se engarza además con una cultura verticalista, característica del sistema educativo tradicional.
- B. El modelo prospectivo. - Un segundo modelo en escena es el prospectivo, el cual aparece a fines de los sesenta. Comparte con el modelo anterior el mismo enfoque proyectivo, aunque esta vez aplicado a la construcción de más de un escenario; a diferencia del modelo normativo, el futuro ya no es visto aquí como un escenario único, posible de determinar a partir del pasado, sino como uno posible entre otros. La gestión viene a ser la construcción de escenarios alternativos, siendo el manejo financiero un elemento clave para decidir entre las opciones y proyectos alternativos, en donde predomina el análisis costo-beneficio.
- C. El modelo estratégico. - Un tercer modelo viene a ser el estratégico, con la atención puesta en lo que se necesita hacer para alcanzar el escenario o futuro deseados (medios o normas), lo cual puede tener un carácter estratégico o táctico. La gestión es vista aquí como la capacidad de articular planificar los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros) para alcanzar los fines deseados. Se introducen elementos de programación presupuestaria e instrumentos de análisis estratégico (PODA), destinados a proteger y permitir la presencia y permanencia de las instituciones en contextos cambiantes; para lo cual la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva: aliados contra enemigos.

D. El modelo estratégico situacional. - El modelo estratégico situacional surge en un contexto de crisis e incertidumbre generalizadas (años ochenta), que evidencia la necesidad de introducir un análisis situacional en los procesos de planificación estratégica ya conocidos, a fin de identificar los posibles problemas que amenazan la viabilidad de los objetivos o escenario deseado.

En este análisis emergen los actores y se evidencia el papel que desempeñan según su ubicación, así como la diversidad y hasta antagonismo de sus intereses. Se reconoce también que cada realidad plantea sus propias condiciones de viabilidad, por lo que conviene multiplicar los lugares y entidades a cargo de los procesos de planificación, para que puedan determinar sus propios objetivos y recursos. Dos lecciones para la gestión son: la necesidad de orientar esfuerzos hacia la búsqueda de acuerdos y concertación de intereses y la de abrir camino hacia la descentralización educativa.

2.1.2 Elementos de la gestión

Los elementos de gestión son: Planificación, Organización, Dirección. Coordinación, y control. Esta división es con fines didácticos, pues en la práctica es un todo; es decir son interdependencias entre sí, es imposible hablar de una sin abordar las demás.

A. Planificación. - Al proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la empresa, se le llama: Proceso de Planificación.

La planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar.

“La planificación del centro educativo se basa en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal de administración y servicios”.

La planificación empresarial, recurre a un conjunto de técnicas y métodos que usamos para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuestos, cronogramas, programas, etc.

B. Organización. “El término organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles opuestos (...). En este sentido se piensa en la organización como: la identificación y clasificación de la actividad requerida; el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos; la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisar (delegación) y las medidas para coordinar horizontal y verticalmente”.³²

La organización, es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

También la organización significa el proveer a la empresa de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

C. Dirección. - La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

D. Coordinación. - Relacionar, unir y armonizar todo los actos y esfuerzos del pleno de trabajadores.

E. Control. - “Toda organización necesita saber si se están o no logrando los objetivos de acuerdo a lo planteado. Evalúa el desempeño, compara las metas alcanzadas con los objetivos establecidos. Si los resultados son satisfactorios se recompensa el desempeño. Si se

³² KOONTZ, Harold y Weirich, Heinz. (1994). Administración. México: Mc Graw Hill Iberoamericana. Pág. 243.

descubre desviaciones se toma la acción correctiva adecuada. El control conduce al orden y a la disciplina en la organización y sirve de retroalimentación del proceso”.³³

El control, es una práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas.

2.2 Las relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad. (Mercedes Rodríguez Velázquez)

Es la capacidad que posee el ser humano para interactuar con otras personas respetando sus derechos, manteniendo una óptima comunicación y trabajando unidos en pos de un objetivo en común. (Jennifer De Jesús Jaramillo Rolas)

Relaciones interpersonales, es la amistad que une ya sea espiritual o relación que se entabla en grupos sociales (Fredy Quispe Ticona). Es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece. (Georgina Ehlermann)

Es la habilidad con la cual nacemos, la que debemos desarrollar y perfeccionar durante toda nuestra vida, para que cada día sea lo mejor posible. (Paula Troncoso). También es saber respetar a las personas y compartir a través de una excelente comunicación para el alcance de objetivos comunes. (AG). Es la capacidad que tenemos para comunicarnos entre sí con una o más personas, con respeto y estableciendo lazos de comunicación efectivos. (A G.)

³³ ALMEYDA Tarazona, José A. y Orlando Almeida Saénz. (2004). Novedoso manual de administración y supervisión educativa. Lima-Perú: Edigraber. Pág. 11

2.2.1 Importancia de las relaciones interpersonales

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

Desde el campo psicoeducativo estamos viviendo un interés creciente por la llamada educación emocional. Autores como Gardner (1995) a través de las Inteligencias Múltiples y Goleman (1996) con su concepto de Inteligencia Emocional, han inclinado sensiblemente la balanza ante los aspectos emocionales del individuo. La extensa obra de estos y otros autores (Pelechano, 1984; Mayer, Caruso y Salovey, 1999, Albert Bandura) afirman con rotundidad que el éxito personal ya no depende tanto de nivel de inteligencia lógico-matemática como de las habilidades que el individuo tenga para manejar contextos interpersonales.

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

Según Bisquerra (1999) la educación emocional tiene como objetivo último potenciar el bienestar social y personal, a través de un proceso educativo continuo y permanente que aúne el crecimiento emocional y el cognitivo, porque ambos son necesarios para el desarrollo de la personalidad integral.

De acuerdo con este autor, la educación emocional facilita actitudes positivas ante la vida, permite el desarrollo de relaciones interpersonales, estimula la empatía, favorece actitudes y valores para

afrontar conflictos, fracasos y frustraciones y, en definitiva, ayuda a saber estar, colaborar y generar climas de bienestar social.

Importancia de las relaciones interpersonales, en el desarrollo personal

Las relaciones interpersonales son importantes porque nos ayudan a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser nosotros mismos. (Anónimo)

Nos enseñan a interrelacionarnos con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás. (Tamaris Arcelay, Puerto Rico)

Las relaciones interpersonales son importantes porque son la manifestación de que como seres humanos somos seres sociales, que co-construimos nuevas historias para el mejoramiento de relaciones saludables (Ana Ximena)

Las relaciones interpersonales son importantes por ser contactos profundos o superficiales que existan entre las personas durante la realización de cualquier actividad. (Mercedes Rodríguez Velasquez). Sin importar la connotación que esta tenga (positiva o negativa) dice de cómo nos involucramos con los demás y de nuestra capacidad para adaptarnos a otros. (Daniela Fernández). ³⁴

2.2.2 La capacidad de manejar las relaciones interpersonales

Cuando entendemos al otro, su manera de pensar, sus motivaciones y sus sentimientos podemos elegir la manera más adecuada de presentarle nuestro mensaje. La misma cosa se puede decir de muchas maneras. Saber elegir la manera adecuada y el momento justo es la marca del gran comunicador.

La capacidad de comunicarnos es la que nos permite organizar grupos, negociar y establecer conexiones personales.

³⁴ GOLEMAN , D. La Inteligencia Emocional. Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires, Argentina. 1.997.

En su libro "Frogs into Princess" Bandler y Grinder, creadores de la PNL, dicen que los 'magos' de la comunicación se caracterizan por tres grandes pautas de comportamiento.

Primera, saben cuál es el objetivo que quieren conseguir, la segunda, que son capaces de generar muchas respuestas posibles hasta encontrar la más adecuada. Por último, tienen la suficiente agudeza sensorial para notar las reacciones del otro.

La capacidad de establecer objetivos es uno de los requisitos de la inteligencia Intrapersonal, la agudeza sensorial implica la atención a los aspectos no - verbales de la comunicación.

La flexibilidad o capacidad de generar muchas respuestas está relacionada con la capacidad de aprender a ver las cosas desde muchos puntos de vista. Como dice uno de los principios básicos de la PNL "si siempre haces lo mismo, siempre tendrás los mismos resultados" y, lo que es lo mismo, si siempre analizas las cosas desde el mismo punto de vista, siempre se te ocurrirán las mismas ideas.

La empatía y la capacidad de manejar las relaciones interpersonales son cualidades imprescindibles en un aula, por eso no es de extrañar que la enseñanza sea una de las profesiones donde la inteligencia interpersonal se encuentre con más frecuencia.

2.3. La Didáctica

El término Didáctica proviene de Atenas en la Grecia Antigua en donde el acto de enseñar se denominaba "didasco", y "didactas" a los que se dedicaban a la enseñanza, a la instrucción. En su desarrollo histórico la Didáctica ha devenido en la teoría de la instrucción, y con este sentido tiene sus inicios con J.A. Comenius (1592-1670) y su obra titulada Didáctica Magna.

Actualmente la Didáctica, como ya se expresó, es la ciencia que estudia la instrucción, el proceso de la enseñanza incluyendo el aspecto

educativo que tiene lugar en este proceso. Es decir, la ciencia que estudia el proceso enseñanza-aprendizaje.

El proceso enseñanza-aprendizaje es aquel proceso educativo que se caracteriza fundamentalmente por llevarse a cabo en la escuela, en cuyo centro está el aprendizaje o estudio y que se lleva a cabo mediante la acción conjunta del maestro y los estudiantes.

El proceso enseñanza-aprendizaje que se lleva a cabo en la escuela es el campo principal de la instrucción y la educación, pero no el único, estos son fenómenos y procesos sociales universales que se manifiestan también en diferentes esferas como son: la familia, en los centros de trabajo, etc.

El proceso enseñanza-aprendizaje se distingue porque alcanza una mayor sistematicidad y organización, es dirigido por personas especializadas para conducirlo y su objetivo es asumido por todos los que en él participan.

Por lo tanto podemos conceptualizar el proceso enseñanza-aprendizaje como aquel que resulta de las relaciones que se dan entre los que en él participan, maestro y estudiantes, dirigido de un modo sistemático y eficiente a la formación de estos últimos, con un objetivo instructivo y educativo, para resolver una necesidad social, mediante la apropiación por estos de la cultura existente, a través de su participación activa y consciente, todo lo cual se organiza en el tiempo, con determinadas estructuras, con el empleo de determinados medios, bajo la acción de las leyes que rigen este proceso.

El proceso enseñanza-aprendizaje es un acontecimiento pedagógico, coordinado, con un objetivo determinado, en constante desarrollo

dinámico, partiendo de una lógica interna, el cual transcurre en una sucesión de actos y procesos de enseñanza y aprendizaje que, atendiendo a una posición de partida claramente fijada, llega a resultados determinados mediante objetivos parciales e intermedios.

El problema crucial de la didáctica consiste en establecer la interacción más apropiada entre los componentes fundamentales del proceso enseñanza-aprendizaje, para lograr la máxima efectividad de la asimilación de los conocimientos y el debido desarrollo de la personalidad de los estudiantes.

El objeto de estudio de la Didáctica, el proceso enseñanza-aprendizaje es por su naturaleza social, es un proceso que tiene lugar entre seres humanos; su origen es de carácter social, surge y se realiza por una necesidad de la sociedad; y su fin es social, está dirigido a la formación de la personalidad de las nuevas generaciones.

La sociedad se enfrenta ante la necesidad de preservarse, continuarse y desarrollarse bajo las condiciones de temporalidad y reproductividad de sus integrantes, tiene la necesidad de preparar a las nuevas generaciones a los nuevos ciudadanos de la sociedad. Bajo esta premisa se crean los sistemas educacionales con el objetivo de dar solución a esta necesidad, de esta forma la enseñanza se constituye en una función de la sociedad y al mismo tiempo en una condición indispensable para su posterior desarrollo.

Desde este aspecto el proceso enseñanza-aprendizaje está condicionado por la sociedad, por sus características, que se traducen en los fines y metas que se trazan a la educación, que constituyen las exigencias de la sociedad y se convierten en el encargo social que da origen y vida a las instituciones docentes, el problema que deben resolver.

A su vez este proceso enseñanza-aprendizaje, dirigido al logro de estos fines y metas da lugar a la formación de la personalidad de los nuevos integrantes de la sociedad que a su vez influyen sobre esta, poniéndose así de manifiesto una relación recíproca entre ambas.

La naturaleza social del proceso enseñanza-aprendizaje constituye su esencia, de ahí que en sus objetivos, contenidos, métodos y formas organizativas se presentan conceptos, fines y exigencias sociales. De igual forma las leyes que lo rigen son la expresión pedagógica de las relaciones sociales.

Al estudiar la Didáctica el proceso enseñanza-aprendizaje se dedica por tanto al estudio de la transformación sistemática de la personalidad de los estudiantes sometida a una serie de cambios graduales, cuyas etapas se suceden en orden ascendente, lo que solo puede entenderse en su desarrollo dinámico, su transformación y constante movimiento.

Cuando nos referimos al proceso enseñanza-aprendizaje, nos referimos principalmente a ese constante cambio de clase en clase, a través del curso, a través de los resultados intermedios, hasta llegar al resultado final que está proyectado en el programa o plan de estudio.

El estado alcanzado inicialmente es vencido por el desarrollo del proceso, surgiendo así un nuevo estado que representa tan solo un nuevo punto de partida para el ulterior desarrollo dentro del proceso. Es así como a través del proceso enseñanza-aprendizaje se garantiza la formación de las nuevas generaciones dando solución al problema que contiene el encargo social.

El proceso enseñanza-aprendizaje, como su nombre lo indica, está dado por las acciones que acentúan la transmisión y asimilación de los contenidos, dirigida a la adquisición de los conocimientos y al desarrollo de las capacidades intelectuales de los estudiantes, que caracterizan el aspecto docente o instructivo del proceso; y por las acciones que acentúan la formación de patrones, normas, criterios (políticos, filosóficos, éticos y estéticos), el desarrollo de convicciones, propiedades del carácter y modos de conducta, que caracterizan el aspecto educativo del proceso.

En el proceso enseñanza-aprendizaje, lo instructivo y lo educativo siempre están presentes, constituyendo una unidad dialéctica, es decir cuando se instruye se educa y viceversa. En el aula el profesor instruye y educa a la vez, esté él consciente o no de ello, ya sea en la enseñanza primaria o en la Universidad

El objeto de la Didáctica no es solo el estudio del proceso de instruir y aprender. Su problema no es la pregunta de "como se enseña algo" a los alumnos, o de como "transmitir una materia".

El verdadero problema de la Didáctica es la pregunta "cómo enseñando y aprendiendo se dirige la formación de la personalidad", como se abarca toda la personalidad, como se logra lo esencial: el movimiento interno de la personalidad en la dirección deseada.

El proceso enseñanza-aprendizaje es más que la integración de la enseñanza y el aprendizaje. Es la integración de los componentes de la instrucción y la educación, la sistematización de todos sus aspectos en una unidad totalizadora.

2.3.1 Tareas de la Didáctica

Para el desarrollo eficiente del proceso enseñanza-aprendizaje es necesario dar solución a los problemas que este proceso presenta. Esto requiere del estudio del proceso enseñanza-aprendizaje para encontrar las causas que los originan, así como estos pueden ser eliminados. Tal tarea le corresponde a la didáctica.

La didáctica como ciencia que se ocupa del estudio del proceso enseñanza aprendizaje tiene las siguientes tareas:

- Sistematizar los conocimientos existentes, describiendo el proceso enseñanza-aprendizaje en su expresión más general.
- Descubrir las leyes y regularidades que rigen en el proceso enseñanza-aprendizaje.

- Fundamentar los principios generales que se cumplen en el proceso
- enseñanza-aprendizaje.
- Elaborar la metodología para la investigación científica del proceso enseñanza-aprendizaje.

Además, la didáctica tiene la misión de ofrecer a los maestros la forma de cómo desarrollar exitosamente su trabajo para lo cual tiene que establecer como se estructuran los distintos componentes del proceso enseñanza-aprendizaje y cómo se conduce este proceso para satisfacer el encargo social.

Para el cumplimiento de estas tareas la didáctica se apoya en otras ciencias, integrando determinadas leyes, regularidades y principios de estas a su propio quehacer, a su propia tarea.

2.4. Estrategias

Etimológicamente el término estrategia, deriva del griego estrategia procedente de la fusión de dos palabras: STRATOS (ejército) y AGEIN (concluir, guiar); es decir: es el arte de dirigir operaciones militares.

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

Sin embargo, existe una definición que es más explícita en cuanto a la finalidad que persigue la estrategia: “Es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con una base científica, que empleadas de manera interactiva y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quién está dirigida la actividad de la misma”.

Por parte del emisor, son las acciones encaminadas a transmitir un mensaje satisfactoriamente. Por parte del receptor son los códigos encaminados a la efectiva continuación del mensaje recibido, ya sea para ampliar, modificar o concluir.

Las estrategias constituyen un grupo de acciones que consisten en todos aquellos mecanismos de los que se sirven los docentes para comunicarse eficazmente, superando las dificultades derivadas de su insuficiente dominio de la lengua específica.

Estas estrategias permiten al aprendiente mantener la comunicación en lugar de abandonarla ante dificultades imprevistas, proporcionándole así un mayor contacto con la una o más ocasiones de práctica y aprendizaje.

ESTRATEGIAS PARA INTERVENIR. - Cuando un hablante desea intervenir en una conversación, debe poner en juego distintas estrategias que le permitan tomar la palabra. Hay dos formas básicas de hacerse con el turno de palabra:

El interlocutor que posee la palabra cede el turno a otro mediante miradas, gestos, frases o preguntas del tipo.

El interlocutor toma la palabra sin que le haya sido cedida. En conversaciones colectivas es frecuente que en un momento dado intenten intervenir varias personas; factores como el volumen de voz, la decisión con que se interviene, el estatus social o la cortesía son determinantes para decidir quién mantiene el uso de la palabra. Una buena estrategia para intervenir en el momento adecuado es observar la entonación, los gestos, la lógica del discurso, para predecir el final de un turno. Así, por ejemplo, un descenso en el volumen de la voz anuncia el final de una intervención y nos indica que debemos estar preparados para tomar la palabra.

LOS GESTOS.- Levantar la mano es un gesto frecuente para llamar la atención.

En una conversación, la información no procede solamente de lo que se

expresa con palabras; elementos no verbales, como la posición, la mirada o los gestos, tienen también su propia carga significativa. Estos elementos refuerzan habitualmente el mensaje oral, pero a veces lo matizan o contradicen.

Tanto si estamos sentados como si estamos de pie, la posición del cuerpo puede revelar nuestra actitud ante la conversación. Los brazos cruzados, por ejemplo, se interpretan como una actitud defensiva, mientras que inclinar ligeramente el cuerpo hacia delante cuando se está sentado denota interés por la conversación.

LA MIRADA es un elemento comunicativo de primer orden. Con ella demostramos interés en la conversación, comprobamos que el interlocutor presta atención, cedemos o pedimos el turno de palabra, expresamos los más variados sentimientos... La mirada añade, además, una carga significativa a lo que decimos: una mirada fija y sostenida indica persuasión y seguridad, mientras que una mirada baja o esquiva sugiere inseguridad.

Durante la conversación conviene mirar directamente al interlocutor, aunque sin fijar demasiado la vista. En una conversación formal, la mirada se suele dirigir a la parte superior de los ojos del interlocutor.

Los gestos refuerzan lo que dice el emisor y sirven también para saber cómo recibe el mensaje el destinatario. Uno de los gestos más utilizados durante una conversación consiste en mover la cabeza en señal de asentimiento. Otros gestos, como alzar las cejas en señal de asombro, extender las manos en señal de acercamiento o levantar un dedo para reclamar la atención, tienen también una gran carga comunicativa.

ESTRATEGIAS PARA RECHAZAR UNA OPINIÓN. - El rechazo de una opinión debe hacerse siempre con razones que invaliden o se opongan a los argumentos del contrario. Algunas estrategias para refutar la opinión contraria son las siguientes:

- a) Mostrar los errores lógicos que haya en la argumentación del interlocutor.
- b) Aportar datos que desmientan los argumentos contrarios.
- c) Impugnar los valores sobre los que se asienta una argumentación. Ejemplo:
- d) *Tu punto de vista es inadmisibile, puesto que parte de la base de que no todos tenemos los mismos derechos.*
- e) Desarrollar el punto de vista contrario para mostrar las consecuencias indeseadas de las propuestas de nuestro interlocutor. Ejemplo:
- f) *Si esa ley llegara a aprobarse, la delincuencia se incrementaría, puesto que...*
- g) Admitir parte de las razones del contrario para rebatir lo esencial o llegar a unas conclusiones diferentes. Se realiza con frases introducidas por expresiones como *es cierto que ..., pero...*

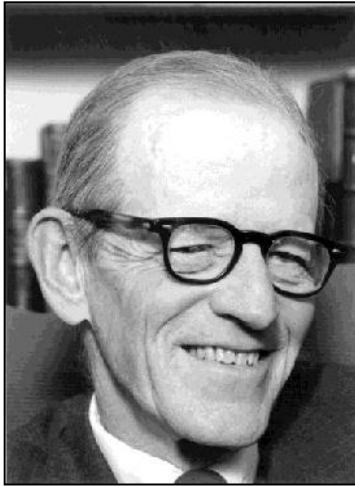
ESTRATEGIAS PARA DEFENDER UNA OPINIÓN. - Cuando adoptamos una determinada postura y queremos defenderla ante los demás, podemos utilizar las siguientes estrategias:

- a) Dar razones y disponerlas de forma clara y ordenada.
- b) Apoyar nuestras razones en datos objetivos o en testimonios de autoridad.
- c) Anticipar posibles objeciones y resolverlas a continuación con nuevos argumentos. Este método permite reforzar aún más la postura que se mantiene. Ejemplo:
- d) *Ustedes pensarán que este producto es caro. Pero yo creo que, si analizan detenidamente sus prestaciones, cambiarán de opinión.*

2.2.1 Características de la estrategia:

- a) Se elaboran antes de que se realicen las actividades.
- b) Se desarrollan de manera consciente.
- c) Buscan un propósito determinado, aunque no siempre esté escrito.
- d) Proporcionan ventajas sobre los competidores

2.5 Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.



FUENTE: Imagen de Google.

Fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas.

De origen australiano, nació el 26 de diciembre de 1880 en Adelaida, Australia y falleció el 7 de septiembre de 1949.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo³⁵:

❖ Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:

En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo —o psicología industrial, para la mayoría— era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica

³⁵ MAYO, George Elton. 2002. Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.

se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

❖ Adaptación del trabajo al trabajador:

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

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

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.³⁶

El papel que Mayo tenía en el desarrollo de la gerencia, se asocia generalmente a su descubrimiento del hombre social y de la necesidad de ello en el lugar de trabajo. Mayo encontró que los trabajadores actuaban según sentimientos y las emociones. El creía que si se tratara

36 <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>

al trabajador con respeto y se intentaran resolver sus necesidades, sería los efectos beneficiosos tanto para el trabajador como para la gerencia.³⁷

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

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

37 <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>

El Experimento de Hawthorne³⁸

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo; luego se aplicó también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal (turnover) y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prolongar el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de 1929.

❖ Primera Fase del Experimento de Hawthorne.

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

³⁸MAYO, George Elton. 2002. Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.

luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la primacía del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede ser afectada por condiciones psicológicas.

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

❖ Segunda Fase del Experimento de Hawthorne.

(Sala de prueba para el montaje de relés)

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

El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo de control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu

de cooperación de las jóvenes. Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos asistentes, a medida que se hacía más complejo el experimento. A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo (período de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc.). Constantemente se les informaban los resultados, y se sometían a su aprobación las modificaciones que fueran a introducirse. Se insistía en que trabajasen con normalidad y pusieran voluntad en el trabajo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuales eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias.

- Primer periodo: se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio, sin que lo supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese promedio (2,400 unidades por joven) se comparó con el de los demás periodos, el primero de los cuales duró dos semanas.
- Segundo periodo: se aisló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron normales las condiciones y el horario de trabajo y se midió el ritmo de la producción. Este periodo duro cinco semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.
- Tercer periodo: se modificó el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas en grupo. Como los grupos eran numerosos –compuestos por más de 100 jóvenes–, las variaciones de producción de cada joven se diluían con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. En el grupo experimental se separó el pago de las jóvenes y, como el grupo era pequeño, ellas percibieron que sus mejores esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. En este periodo de ocho semanas, aumento la producción.

- Cuarto periodo: marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y otros cinco a mitad de la tarde. Se presentó un nuevo aumento de la producción.
- Quinto periodo: los intervalos de descanso fueron aumentados a diez minutos cada uno; de nuevo, aumentó la producción.
- Sexto periodo: se dieron tres descansos de cinco minutos en la mañana y otros tres en la tarde. Se observó que la producción no aumentó, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.
- Séptimo periodo: se volvió de nuevo a los intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. De nuevo, la producción aumentó.
- Octavo periodo: con las mismas condiciones del periodo anterior, el grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas, como el grupo de control. Hubo un acentuado aumento de la producción.
- Noveno periodo: el trabajo del grupo experimental terminaba a las 16:00 horas. La producción permaneció estable.
- Décimo periodo: el grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, como en el séptimo periodo. La producción aumentó considerablemente.
- Undécimo periodo: se estableció una semana de cinco días; el grupo experimental tenía libre el sábado. Se observó que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo.
- Duodécimo periodo: se volvió a las condiciones del tercer periodo;

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

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

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

- Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión menor rígida (opuesta a la rígida supervisión de control en la sala de montaje) les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad.
- El ambiente amistoso y sin presiones permitía conservar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.
- No había temor al supervisor. A pesar de que en la sala de pruebas existía más supervisión que en el departamento (donde había apenas un supervisor para un número mayor de obreras), la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy

bien. En especial, sentían que participaban en un experimento interesante y que debían producir resultados que, aunque no los conociesen bien, redundarían en beneficio de las demás compañeras de trabajo.

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

❖ Tercera Fase Del Experimento De Hawthorne.

(Programa de entrevistas)

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

De este modo, en septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas (interviewing program). Ese programa comprendía entrevistas con los empleados para conocer mejor sus actitudes y

sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, e igualmente recibir sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores. Como el programa fue muy bien acogido entre obreros y supervisores, y los resultados fueron muy alentadores, la empresa creó la División de Investigaciones Industriales en Febrero de 1929 para dirigir y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de realizarlas a todos los empleados anualmente. Tratándose de una empresa con más de 40,000 empleados, tal plan era muy ambicioso. Sin embargo, entre 1928 y 1930 fueron entrevistados cerca de 21,126 empleados.

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

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

- Producción controlada por estándares establecidos por los propios obreros, y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos.
- Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares, por considerarlos saboteadores.
- Expresiones que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción.
- Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta.
- Muestras de satisfacción e insatisfacción exageradas ante las actitudes de los superiores inmediatos por el comportamiento de los obreros.
- Esta organización informal permitía que los obreros estuvieran

unidos y mantuvieran cierta lealtad entre ellos. No obstante, los investigadores notaron que, muchas veces el obrero también pretendía ser leal a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa podría ser motivo de conflicto, tensión, inquietud y probablemente insatisfacción. Para estudiar ese fenómeno, los investigadores desarrollaron una cuarta fase del experimento.

❖ Cuarta Fase del Experimento de Hawthorne.

(Sala de observación del montaje de terminales)

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

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

Una vez familiarizado con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los obreros en las salas utilizaban un conjunto de artimañas: cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de producción de un día podía acreditarse a otro día en que hubiese un déficit; también, solicitaban pago por exceso de producción. Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo

desarrolló para legitimar sus acciones: consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para “estabilizar” su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica. El experimento de Hawthorne fue suspendido en 1932 por razones externas, pero la influencia de sus resultados en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

Conclusiones del Experimento de Hawthorne³⁹

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

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

³⁹ MAYO, George Elton. 2002. Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.

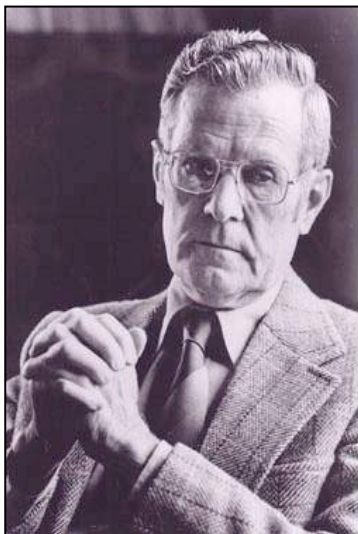
el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Kurt Lewin verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos. Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes se hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento.

- ❖ La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico.
- ❖ Las recompensas y sanciones sociales.
- ❖ Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menor y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad.
- ❖ El estudio de Mayo y sus seguidores destaca la importancia del

estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo.

- ❖ La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo.
- ❖ De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.
- ❖ En este campo de la motivación en el trabajo, se han desarrollado diferentes perspectivas teóricas e investigativas, que sin embargo solo representan una porción de la totalidad del conocimiento de la psicología sobre el tema de la motivación humana.⁴⁰

2.6 Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.



FUENTE: Imagen de Google.

Chester Irving Barnard fue un ejecutivo empresario, administrador público y destacado economista estadounidense, autor de trabajos pioneros en teoría de la administración y en el estudio de las organizaciones. Chester Irving Barnard nació el 7 de noviembre de 1886 en Malden (Massachusetts), Estados Unidos. Falleció el 7 de junio de 1961 en Nueva York.

⁴⁰ <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>

⁴¹Basado en su experiencia y en los logros personales, Barnard escribió un libro llamado “Las funciones del ejecutivo” publicado por primera vez en 1938, (el título original es *The Functions of The Executive*), libro donde se desarrollaría su famosa obra, la “Teoría de la Organización”

En su obra Barnard definió la organización como: “Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo”⁴².

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

Para Barnard resulta claro que: Todas las personas tienen restricciones basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico.

- ❖ Así mismo los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección.
- ❖ Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivos.
- ❖ Es importante que las personas satisfagan – en cierta medida – sus necesidades individuales.
- ❖ Todo esto debe hacerse dentro de un marco donde se alcancen los objetivos organizacionales. Para esto es de suma importancia contar

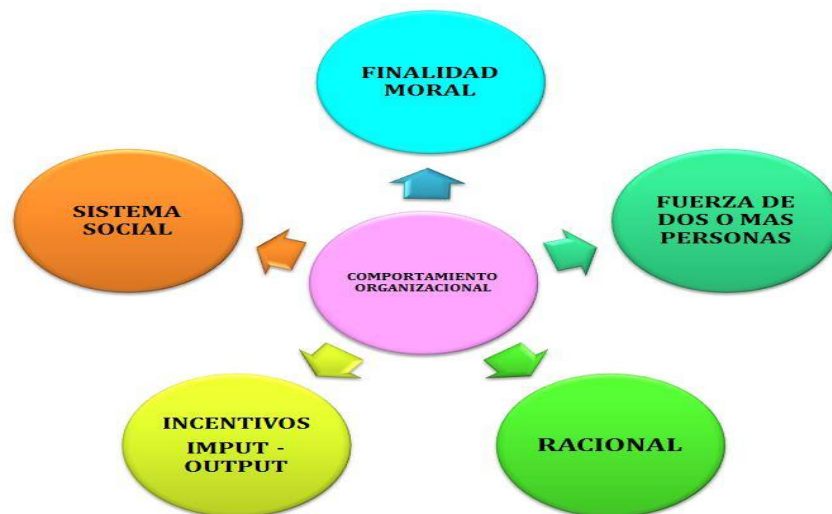
⁴¹ <http://www.google.com.pe/imgres?q=chester+barnard&hl=es&sa=X&biw=1>
⁴² Chester Barnard. *Organization and Management: Selected Papers* (1956)

con un “propósito común” lo que a su vez requiere una “persistente coordinación en el tiempo”.

Los requerimientos mínimos para crear una organización son, según Barnard⁴³:

- ❖ Individuos capaces de unirse con otras personas.
- ❖ Estar dispuesto a trabajar para realizar una actividad común.

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



FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.

Según Barnard, para corregir la baja productividad se requiere⁴⁴:

- ❖ Establecer relaciones estables y beneficiosas en el tiempo para ambas partes (empresa y empleado).
- ❖ Tener muy en cuenta la importancia del grupo, tanto formal como informal.

43 Chester Barnard. Organization and Management: Selected Papers (1956)

44 ÍDEM.

- ❖ Procurar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la definición del sistema de objetivos.
- ❖ Abordar la problemática de la comunicación.
- ❖ Cuidar con esmero la resolución de conflictos.

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

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

En ésta función el ejecutivo debe tener competencias que le permitan definir los roles organizacionales necesarios dentro de su esfera de acción que se debe combinar con el esquema de reclutar un "contribuyente" apropiado. El ejecutivo debe saber apreciar la existencia de la comunicación informal, algo que en aquél entonces fue toda una revolución, que era considerada como disfuncional para las empresas.

Así mismo, Barnard conceptuó sobre la autoridad, diciendo que la autoridad contiene dos elementos básicos⁴⁵:

- ❖ Aspecto objetivo: referente al origen del mando que es inherente a la organización misma.
- ❖ Aspecto subjetivo: referente a la aceptación del mando por el gobernador, con lo cual éste valora la autoridad y la acepta y ejecuta.
- ❖ Los subordinados también "deciden", y por lo tanto los superiores tienen que tenerlo en cuenta y deben trabajar bajo este hecho, lo que algunos años más tarde es tomado por James March y

⁴⁵ ÍDEM

Herbert Simón ("Organizations"; Wiley&Sons – 1958) al referirse a las "premisas de decisión". El participante organizacional procesa información y decide; y en la decisión que adopta puede llegar a obedecer, o no. Y aquí existen – según Barnard – dos aspectos claves: las ventajas provenientes de obedecer, o las desventajas en que puede incurrir como resultado de desobedecer.

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

Para esbozar la teoría de Barnard diremos:

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

implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias.

- ❖ Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.⁴⁶

⁴⁶<http://motivacionbarnard.blogspot.com/>

CAPÍTULO III

3.0. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

3.0. Análisis e interpretación de la guía de observación.

Cuadro N° 01: Aceptación en el trabajo.

DIMENSIÓN	FRECUENTEMENTE	AVECES	NUNCA	TOTAL
ACEPTACIÓN EN EL TRABAJO:				
Me siento aceptado(a) por los compañeros de trabajo.	2	3	7	12
Los docentes con quienes trabajo, tienen una buena imagen de mí.	1	2	9	12
Me siento rechazado(a) en mi ambiente de trabajo.	10	1	1	12
Me siento integrado(a) al grupo docente con el que trabajo.	1	2	9	12
La aceptación en el grupo de trabajo influye positivamente en el desempeño laboral.	8	2	2	12

FUENTE: Guía de Observación aplicada a los docentes de la I.E. N° 14381, mayo del 2014.

En cuanto a la dimensión “ACEPTACIÓN EN EL TRABAJO” tenemos que los gestores frecuentemente se sienten rechazados en su ambiente de trabajo (10); los docentes con quienes trabaja nunca tienen una buena imagen de sus colegas (9); nunca se siente integrado al grupo docente con el que trabaja (9); nunca se siente aceptado por sus compañeros (7) y para ellos la aceptación en el grupo de trabajo influirá positivamente en su desempeño laboral frecuentemente (8).

CUADRO N°02: COMUNICACIÓN ENTRE TRABAJADORES.

DIMENSIÓN	FRECUENTE	AVECES	NUNCA	TOTAL
Tengo buena comunicación con los compañeros de trabajo.	1	1	10	12
Los directivos tienen buena comunicación con el personal docente.	0	1	11	12
En el ambiente de trabajo cuando comunicamos pensamientos y deseos al directivo, somos escuchados.	1	1	10	12

FUENTE: Guía de Observación aplicada a los docentes de la I.E. N° 14381, mayo del 2014.

En la dimensión “COMUNICACIÓN” según la observación aplicada a los gestores tenemos que los directivos nunca tienen una buena comunicación con su personal docente (11); nunca los gestores tienen buena comunicación con los compañeros de trabajo (10) y así mismo nunca en el ambiente de trabajo cuando se comunica pensamientos y deseos al directivo se les escucha (10).

CUADRO N°03: COMPROMISO SOCIAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Dimensiones	Frecuente	A veces	Nunca	Total
Cumplo los compromisos sociales.	2	2	8	12
Participa en las actividades sociales.	1	1	10	12
Los directivos proponen objetivos.	0	0	12	12
Contribuye al progreso del grupo docente.	0	1	11	12
En las actividades sociales prevalece el respeto.	1	2	9	12
Valoro a mis compañeros de trabajo.	2	2	8	12
Los directivos participan en actividades sociales	0	0	12	12
El directivo se preocupa por resultados positivos	0	0	12	12
La participación de los directivos afecta positivamente las relaciones interpersonales.	9	2	1	12

FUENTE: Guía de Observación aplicada a los docentes de la I.E. N° 14381, mayo del 2014.

“COMPROMISO SOCIAL CON LA INSTITUCIÓN”, se manifiesta en que los directivos nunca participan de las actividades sociales y de recreación con los docentes (12); nunca el directivo se preocupa por la integración para obtener resultados positivos y tampoco proponen objetivos para mejorar el ambiente de trabajo (12); nunca se ha contribuido al progreso del grupo (11); nunca les gusta participar en actividades sociales de grupo (10); frecuentemente piensan que la participación del directivo afectan positivamente las relaciones interpersonales (9) y que nunca las actividades prevalece el respeto (9); nunca se valora a los compañeros y tampoco se cumple los compromisos sociales (8).

CUADRO N°04: SATISFACCIÓN GENERAL EN EL TRABAJO.

Dimensiones	Frecuente	A veces	Nunca	Total
Satisfecho en el trabajo.	1	2	9	12
Satisfecho con la relación con el director.	0	1	11	12
Satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros.	1	1	10	12

FUENTE: Guía de Observación aplicada a los docentes de la I.E. N° 14381, Mayo del 2014.

En cuanto a la dimensión **de “SATISFACCIÓN GENERAL”**, tenemos que los gestores (Docentes) nunca se siente satisfecho con la relación que tiene con el director (11); nunca se sienten satisfechos con la relación que tiene con sus colegas o compañeros de trabajo (10) y nunca se sienten satisfechos con su trabajo realizado en la Institución educativa (9).

3.1.2. Análisis e interpretación de la encuesta a docentes.

CUADRO N° 01: RELACIÓN LABORAL ENTRE COLEGAS.

¿Cuán importante es para usted la relación laboral dentro de su ambiente de trabajo?	TOTAL	
	N°	%
Muy importante.	1	8%
Medio importantes.	2	17%
Nada importante.	9	75%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14381, Mayo del 2014.

El 75% de los encuestados manifiestan que las relaciones laborales en la Institución educativa no son importantes; solo un 17% lo califican de medio importante.

CUADRO N° 02: CARACTERIZACIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE DOCENTES.

Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo se caracterizan por:	TOTAL	
	N°	%
Excelente	0	0%
Regular	2	17%
Malas	10	83%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14381, mayo del 2014.

El 83% de los gestores manifiestan que las relaciones entre compañeros son malas, sólo un 17% la califica como regular; ningún encuestado la califica como excelente.

CUADRO N° 03: CONTACTO CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

¿Prefiere usted propiciar el contacto con sus compañeros de trabajo?	TOTAL	
	N°	%
Siempre	1	8%
A veces	1	8%
Nunca	10	84%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14381, Mayo del 2014.

El 84% de los encuestados manifiestan que nunca propician contacto con sus compañeros de trabajo, 8% a veces y también un 8% manifiesta que siempre propicia el contacto con sus colegas.

CUADRO Nº 04: RELACIÓN DE TRABAJO.

¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros dentro de la I.E.?	TOTAL	
	Nº	%
Amistosa	1	8%
Algunas dificultades personales	3	25%
Estrictamente laboral	8	67%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Nº 14381, mayo del 2014.

El 67% de los encuestados refieren que la relación de trabajo con los colegas dentro de la I.E. es de tipo estrictamente laboral y con algunas dificultades personales 25%; sólo un 8% manifestó que sus relaciones son de tipo amistosa.

CUADRO Nº 05: COMUNICACIÓN CON EL DIRECTOR.

¿Con que frecuencia se comunica usted con su superior inmediato?	TOTAL	
	Nº	%
Diariamente	1	8%
A veces	2	17%
Casi nunca	9	75%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Nº 14381, mayo del 2014.

El 75% de encuestados manifiestan que casi nunca se comunican con su superior, 17% manifiesta que a veces y solo un 8% manifiesta que diariamente.

CUADRO Nº 06: DIRECCIÓN EN LA I.E.

¿Existe una buena dirección por parte de su líder?	TOTAL	
	Nº	%
Si	1	8%
No	11	92%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Nº 14381, Mayo del 2014.

El 92% de gestores manifiesta que no existe en la Institución Educativa una buena dirección por parte del director, sólo un 8% manifiesta lo contrario.

CUADRO N° 07: EL DIRECTOR DE LA I.E. ES UN LÍDER

¿El Director de la I.E. se considera líder por qué?	TOTAL	
	N°	%
Ejerce autoridad	9	76%
Orienta hacia las metas	1	8%
Es flexible y afectivo	1	8%
Estimula a la comunicación	1	8%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14381, mayo del 2014.

El 76% de los gestores manifiestan que el Director se considera líder porque ejerce autoridad y el 8% manifiesta que se le considera líder porque orienta hacia metas, es flexible y afectivo y estimula a la comunicación.

CUADRO N° 08: TOMA DE DECISIONES EN LA I.E.

¿Considera usted que la toma de decisiones en la I.E. se realiza generalmente en forma?	TOTAL	
	N°	%
Individual	10	83%
Grupal	2	17%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14381, mayo del 2014.

El 83% de encuestados hace referencia a que la toma de decisiones en la I.E. se da de manera individual un 17% manifiesta que se da de manera grupal.

CUADRO Nº 09: ES BUENA LA COMUNICACIÓN EN LA I.E.

¿Es realmente buena la comunicación en el trabajo?	TOTAL	
	Nº	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	8%
Casi nunca	2	17%
Nunca	9	75%
Total	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Nº 14381, Mayo del 2014.

El 75% manifiesta que la comunicación en el trabajo nunca es buena; 17% casi nunca es buena la comunicación y 8% casi siempre es buena.

CUADRO Nº 10: SOLIDARIDAD ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO.

¿Considera que existe solidaridad por parte de sus compañeros de trabajo?	TOTAL	
	Nº	%
Si	0	0%
No	12	100%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Nº 14381, mayo del 2014.

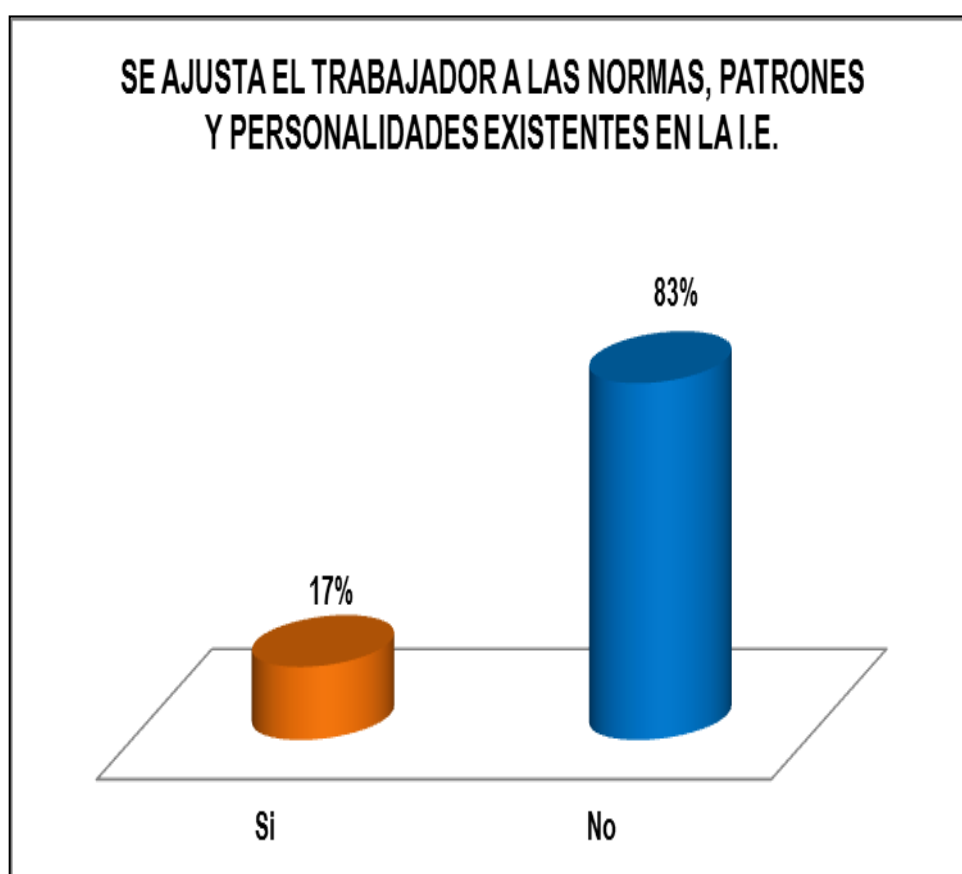
El 100% de los encuestados manifiestan que en el lugar en el que laboran no existe la solidaridad entre compañeros de trabajo.

CUADRO Nº 11: SE AJUSTA A LAS NORMAS, PATRONES Y PERSONALIDADES EXISTENTES EN LA I.E.

¿Puede usted ajustarse a las normas, patrones y personalidades existentes en la I.E?	TOTAL	
	N°	%
Si	2	17%
No	10	83%
Total	12	100%

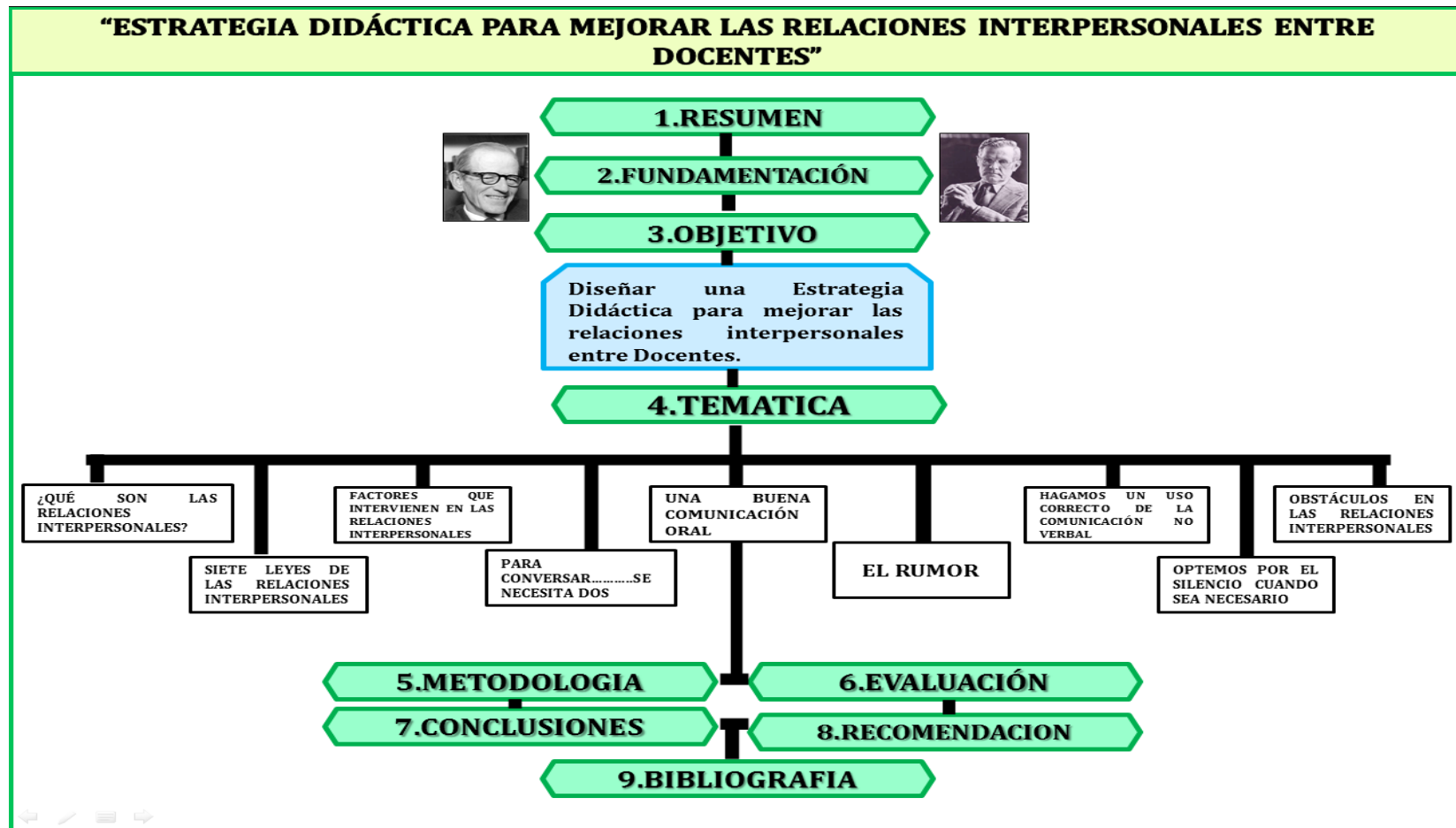
FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14381, mayo del 2014.

El 83% de los encuestados no puede ajustarse a las normas, patrones y personalidades existentes en la I.E.; 17% manifiesta lo contrario.



FUENTE: Cuadro N°11.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA.



FUENTE: Elaborado por Investigador.

3.2.1. Realidad Problemática.

⁴⁷Para el desarrollo personal se requiere satisfacer un grupo de necesidades interpersonales, las cuales son de vital importancia para el hombre ya que somos sociales por naturaleza, necesitamos unos de otros para desarrollarnos, pero no es una tarea fácil ya que la percepción nos facilita o nos impide relacionarnos como nos gustaría, debido a los prejuicios que podemos emitir sobre los otros o el caso contrario cuando se idealiza o sobrevalora a otro. Por eso hay conflictos, envidias y desilusiones.

Lo que resulta increíble es que día a día, podamos relacionarnos con tantas personas considerando que, como dice el refrán, "cada cabeza es un mundo", con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida. Precisamente, en esa diferencia, reside la gran riqueza de las relaciones humanas, ya que al ponerse en contacto se intercambia y se construyen nuevas experiencias y conocimientos; pero en esa diferencia está también la dificultad para relacionarse, pues se tiene que hacer un esfuerzo para lograr la comprensión y llegar a acuerdos.

Esto último no resulta tan complicado, si se toma en cuenta que la mayor parte de las personas comparten algunas ideas, necesidades e intereses comunes; por eso, se dice que las relaciones humanas son una búsqueda permanente de convivencia positiva entre hombres y mujeres, entre personas de diferente edad, cultura, religión o raza.

3.2.2. Objetivo de la Estrategia.

Diseñar una Estrategia Didáctica para mejorar las relaciones interpersonales entre Docentes.

⁴⁷ Matos, M. (2006). Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magister Scientiarum en Orientación, Mención Educación. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

3.2.3. Fundamentación.

❖ Fundamento Teórico:

La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo enfatiza: “La necesidad de humanizar y democratizar la administración; la influencia de una determinada realidad social en la manera de comportamiento de las personas; asimismo tener en cuenta uno de los aspectos psicológicos (motivación) del trabajador”. Por lo tanto, todo aquello cuanto se refiere a las relaciones interpersonales entre los docentes debe estar basado en la práctica de cualidades que podrían estar innatas en las personas, el buen trato, la empatía, autoestima, el respeto y la capacidad de tolerar.

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

❖ Fundamento Sociológico:

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

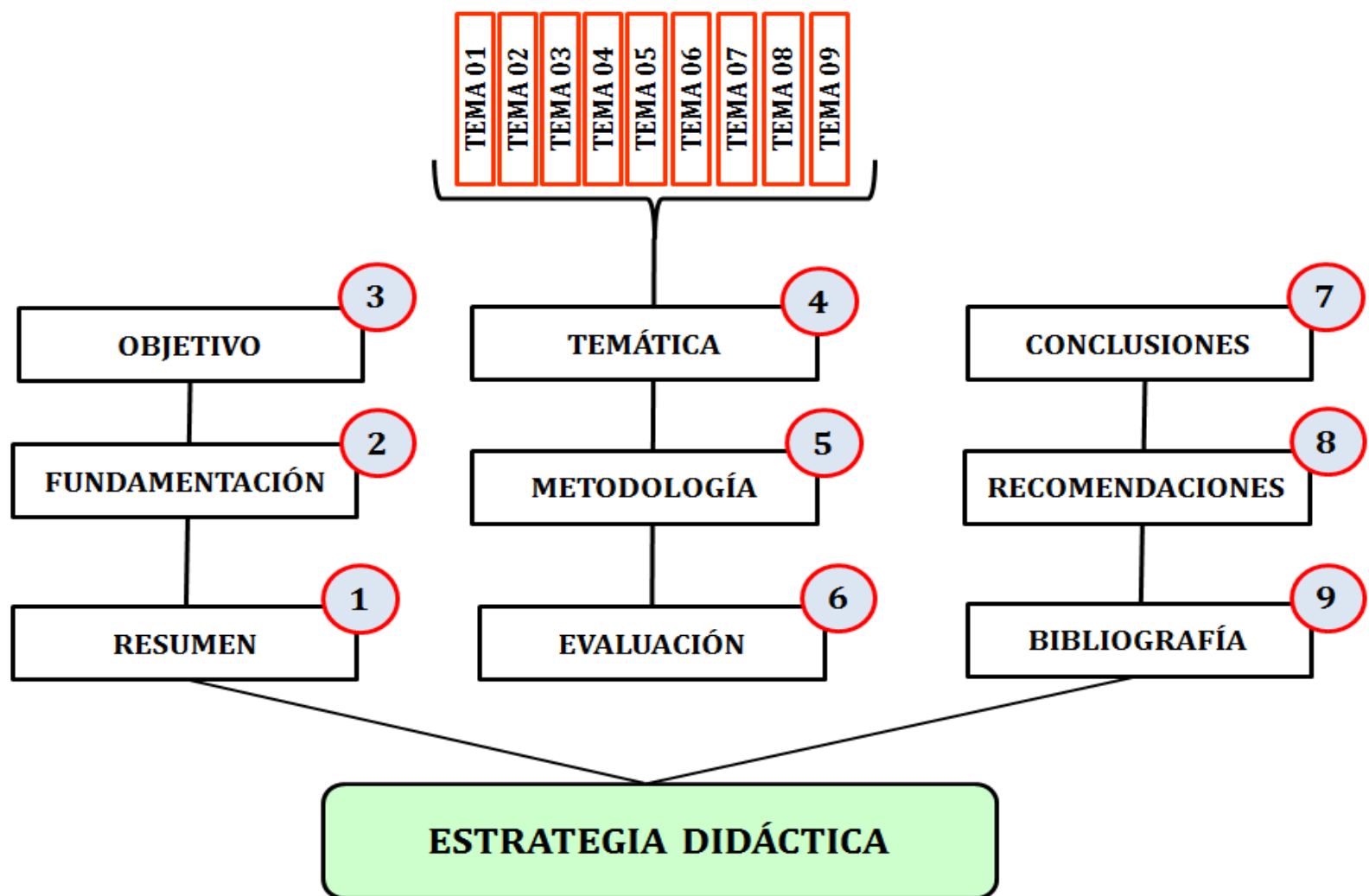
que más bien tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determine el desempeño del sistema.

❖ **Fundamentos Pedagógicos:**

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

3.2.4. Estructura de la Estrategia.

La Estrategia está conformada por el resumen, objetivo, temáticas, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. La Estrategia como programa es una formulación racional de actividades específicas, graduadas y sistemáticas para cumplir los objetivos.



“ESTRATEGIA DIDÁCTICA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES”

Resumen:

La finalidad de las relaciones interpersonales es propiciar la buena convivencia de forma que logremos la comprensión de las demás personas. En otras palabras, se trata de destruir todo aquello que se oponga al correcto entendimiento entre los hombres.

Es saber que las actitudes del ser humano obedecen a muchas causas, por lo que muchas veces sus actuaciones no responden a su personalidad sino a situaciones que le afectan en ese momento.

De ahí la necesidad de ponernos en el lugar del otro y adoptar una actitud de humildad y comprensión.

Fundamentación:

Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, cuyas características de la teoría se sustenta en: estudiar la organización como grupo de personas, hace énfasis en las persona, 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, dinámica grupal e interpersonal.

Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard; donde definió la organización como: “Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales.

Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo".

Objetivo:

Propiciar en los docentes la reflexión sobre la importancia del desarrollo de las relaciones interpersonales dentro de su medio laboral.

Actividades:

**TEMA N°01: ¿QUÉ SON LAS RELACIONES
INTERPERSONALES?**

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

Por el contrario, las auténticas relaciones interpersonales son aquellas en que, a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo por lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común. En síntesis, las relaciones humanas son la forma como tratamos a los demás y...cómo los demás nos tratan a nosotros.



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

❑ Las relaciones interpersonales son consideradas completamente naturales para el ser humano ya que el mismo es un ser gregario, lo cual quiere decir que vive en sociedades. Este tipo de relaciones son siempre necesarias para el desarrollo pleno de la persona y es por esto que aquellas personas que tienen problemas o dificultades sociales para relacionarse con otros suelen sufrir o terminar aislándose del mundo que los rodea.

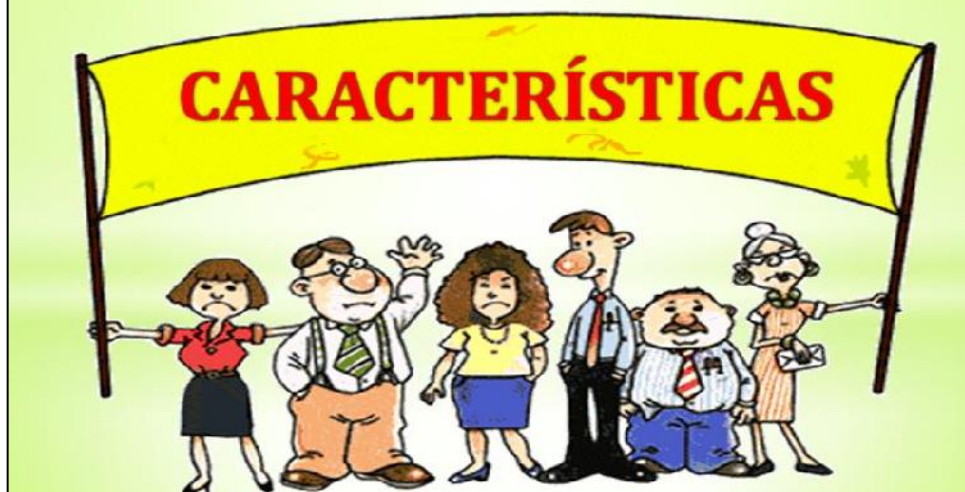
❑ Las relaciones interpersonales son muchas y muy variadas, pudiendo una persona conocer diferentes tipos de ellas o algunos pocos. Entre los más comunes debemos mencionar a las relaciones familiares (las primeras que una persona establece y las que lo marcan de por vida), las relaciones de amistad,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

IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES



Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

Las relaciones interpersonales te proporcionan una vida más feliz , un ambiente de trabajo más idóneo y un buen estilo de vida. Construir un círculo de amigos y socios solo te traerá ventajas, así que, aquí te dejo algunas claves para conseguir unas buenas relaciones humanas.



ELEMENTOS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Son los elementos que se consideran constitutivos de las relaciones interpersonales son las necesidades, motivaciones, actitudes, comunicación, valores, convivencia y autoestima.

NECESIDAD: Es un estado de carencias o desequilibrio de una persona que lo motiva a buscar satisfacerlas en su totalidad, bien sea en el medio en que vive o buscando satisfacción en otros ámbitos

LAS INSATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES:

Conduce irremediabilmente hacia la frustración. Por ello cada persona debe comprometerse consigo mismo en un plan de superación que le permita satisfacer tantas necesidades como le sea posible (**SIN ATROPELLAR A OTROS**) a fin de que se sienta realizado y así mismo satisfecho optimista y en excelentes condiciones para entablar y manejar sus relaciones interpersonales.

FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.

TEMA N°02: SIETE LEYES DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

7 LEYES DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES



1º LA MEJOR MANERA DE CAMBIAR UNA RELACIÓN ES CAMBIANDO UNO MISMO.

Para cambiar el tinte de una relación entre 2 personas (sea del tipo que fuere) hace falta que cambie uno de sus elementos. El único elemento que está en mis manos cambiar soy yo misma.



2º BUSCA LO POSITIVO DE LA OTRA PERSONA. REVISA SI TIENES PREJUICIOS (O PARADIGMAS) SOBRE ELLA.

A veces -por experiencias pasadas o por datos que obtenemos de terceros- creamos prejuicios entorno al comportamiento de la otra persona. Es necesario que prescindas de ellos y busques sinceramente lo de bueno que tengan (todas las personas tienen cosas buenas).



3º GÁNATE LA CONFIANZA DE LA OTRA PERSONA.

La confianza es la base de toda relación humana. Pero no se reclama, se gana. Tienes que ser una persona CONFIABLE siempre, por tu sinceridad y por tu capacidad.



CONFIANZA

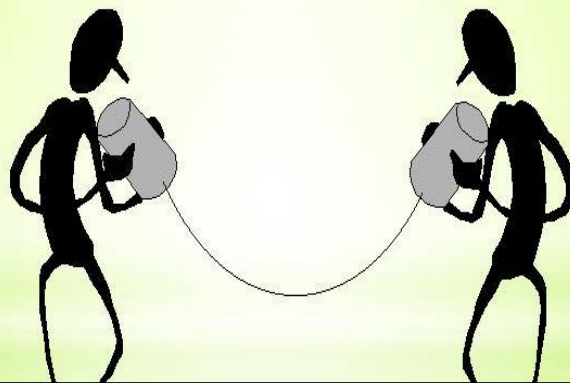
4º BUSCA SIEMPRE LA PROPUESTA GANAR/GANAR.

No busques ganar sólo tú. Busca el bien de ambos (ojo que la otra persona puede ser tu papá o tu mamá).



5º ESCUCHA CON INTERÉS.

Escucha con verdadero interés a la otra persona, sólo así podrás entender sus razones (o cómo ve ella las cosas). Es muy desagradable una persona cuya conversación versa sólo sobre sí misma y sus cosas (salvo, obviamente, en la preceptoría) o la persona que no sabe escuchar, o a la que en ciertos casos no le interesa hacerlo.



6º APRENDE A EXPRESARTE.

7º DIFERENCIA A LA PERSONA DE SU CONDUCTA.

Una cosa es el pecado, y otra el pecador. Al pecado lo detestamos, al pecador lo miramos con misericordia. Aplica esto a tu relación con las distintas personas. No juzgues, ayuda a salir del error.



FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.

TEMA N°03: FACTORES QUE INTERVIENEN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Aún cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES



Todo esto se resume en: Una adecuada actitud hacia las relaciones humanas o sea la disposición de ánimo que tenemos frente a las cosas, personas y situaciones que nos rodean. Recordemos que solo hay tres actitudes fundamentales en comunicación como respuesta a los demás:

❑ Aceptación:

Significa respeto y aceptación de la otra persona como ser humano distinto y único.

❑ Rechazo:

Al rechazar a otro ser humano puede afectar su autoestima y herirlo por lo que se pierde la relación positiva.

❑ Descalificación:

Es la actitud más dañina, le estamos diciendo a la otra persona que no nos importa, que no nos interesa ni sabemos que existe. La persona descalificada se disminuye, se encierra en sí misma y sufre daños serios perdiéndose con ello la comunicación.

Una regla de oro en la dinámica de las relaciones humanas es la empatía y la humildad o sea ponerse en el lugar del otro y ceder en aras de una buena convivencia sin menoscabar la mutua dignidad como seres humanos.

FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.

La conversación es el medio más importante que tenemos para comunicarnos oralmente, por eso el respeto a las opiniones del otro es fundamental; si no lo hago no podré establecer un diálogo, entonces solo escucharé mi opinión.

Escuchar es mucho más que limitarse a captar sonidos con nuestro sentido del oído, es más que oír. Es atender a lo que se nos dice, interiorizarlo, comprenderlo y traducirlo en algún tipo de respuesta: una acción, una exclamación, una respuesta, un sentimiento.

PARA CONVERSAR SE NECESITAN DOS

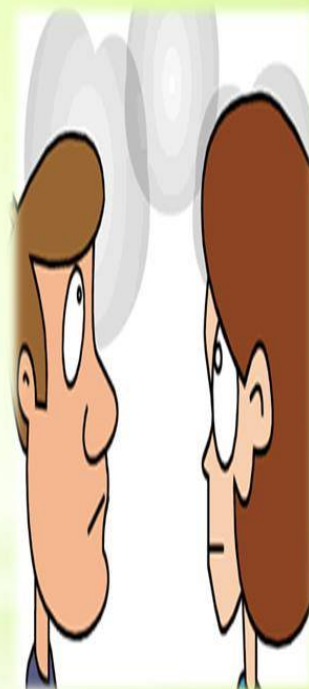


Escuchar enriquece la comunicación, ya que nos permite comprender los puntos de vista de los demás y establecer un verdadero diálogo, con intercambio de ideas, apreciaciones y razonamientos.

Al escuchar pongo atención a mi interlocutor, oigo lo que me dice, y lo confronto con la expresión de sus ojos, los movimientos de su cuerpo, de su rostro; así completo el mensaje que él me ha querido comunicar.

Al escuchar no miro hacia otras partes, ni de un lado a otro; tampoco paseo mi vista alrededor como buscando a otra persona.

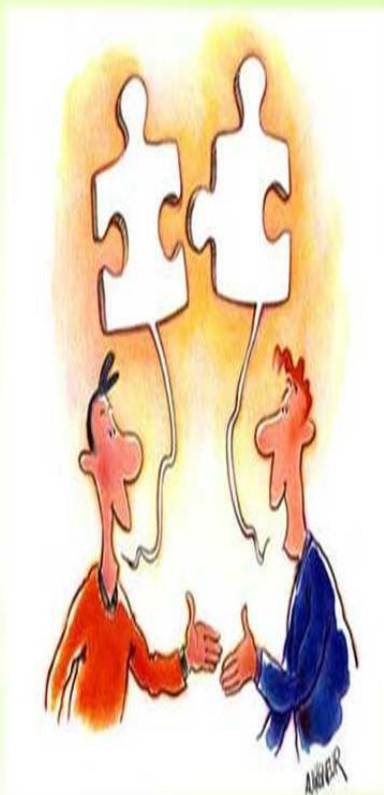
Al escuchar estoy atento a lo que se me está diciendo, no dejo volar mi imaginación ni mis pensamientos, me concentro en lo que estoy y lo disfruto.



Nunca interrumpo abruptamente a quien me habla, espero el momento oportuno para hacerlo y me disculpo por ello...pero es que yo también tengo cosas importantes que decir.

Si no entiendo algo y tengo alguna duda, pregunto, pido que me aclaren lo que acaban de decir; así evito malos entendidos y confusiones que podrían afectar la relación.

Pero sobre todo, lo que dicen aquí, no lo ando repitiendo por ahí, o sea que no participo de chismes y rumores.



FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.

TEMA N°05: UNA BUENA COMUNICACIÓN ORAL.

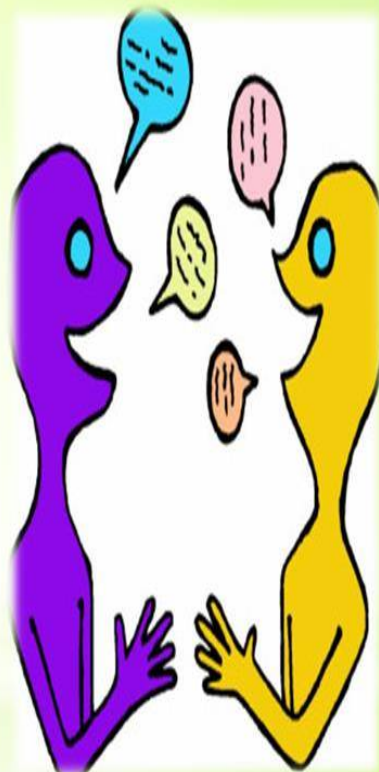
La comunicación oral es cualquier forma de comunicación existente.

Vivimos en un mundo globalizado, cada día es más importante conocer lo que ocurre a nuestro alrededor, y para ello es necesario comunicarnos, entendernos y mantener contacto con nuestros semejantes.



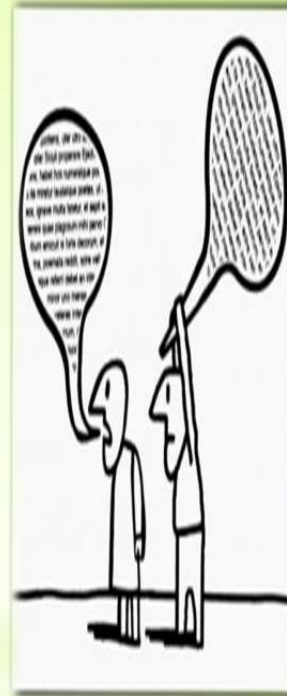
Requiere de:

- ☐ Sencillez en el discurso.
- ☐ Empleo mínimo de palabras.
- ☐ Hablar en forma concisa y lógica.
- ☐ Fuerza expresiva.
- ☐ Considerar que el que escucha es un ser humano.



Aprendamos a escuchar:

- ☐ ¡Deje hablar!
- ☐ Muestre su interés al escuchar.
- ☐ Elimine distracciones.
- ☐ Póngase en los zapatos del otro.
- ☐ Sea paciente (no interrumpa).
- ☐ Controle sus emociones.
- ☐ No caiga en la tentación de la crítica.
- ☐ Pregunte.



Consejos para superar las barreras de la comunicación:

- ☐ Escuche todo lo que la otra persona le esté comunicando aunque le disguste.
- ☐ No emita un juicio sobre el mensaje a partir de sus prejuicios o estado emocional.
- ☐ Escuche todos los puntos de vista de quienes intervengan en una conversación o discusión.
- ☐ Planifique la forma como va a comunicar algo.
- ☐ No exprese una opinión si no está seguro de lo que está diciendo.
- ☐ Verifique el efecto que su comunicación produce en el receptor.
- ☐ Trate de ser lo más objetivo posible cuando exprese una opinión.
- ☐ No exagere sus sentimientos para tratar de convencer a la otra persona.
- ☐ No descalifique una opinión porque no sea suya.

TEMA N°06: EL RUMOR.



EL RUMOR

El rumor significa un escape a las tensiones emocionales del ser humano, las cuales son alteradas por cualquier cambio que ocurra a su alrededor y que amenace su

- ☐ Representa un medio más de comunicación.
- ☐ Circula en la comunicación informal y responde al marco de referencia del que envía el mensaje.
- ☐ Se puede generar a partir de la versión verdadera o falsa, lo cierto es que el relato va perdiendo su autenticidad.
- ☐ Es un espejo del "alma interna" de las relaciones jerárquicas entre los empleados y sus jefes, así como de los antagonismos y rivalidades que prevalecen entre los miembros de una organización.
- ☐ Condiciona el pensamiento, además de crear y alimentar el tema deseado por los instigadores.



Clases de rumores:

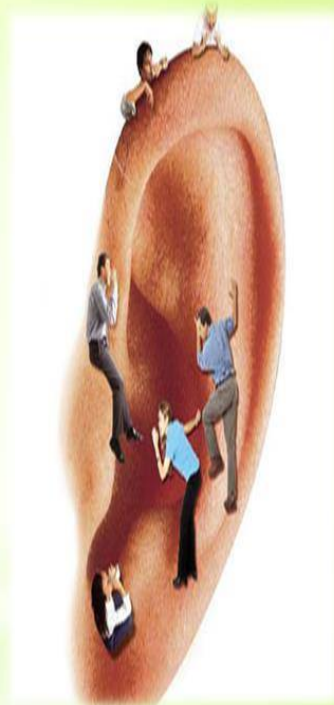
- ☐ **Optimistas:** Confunden los deseos con la realidad.
- ☐ **Pesimistas:** Exponen temores o ansiedades.
- ☐ **Maliciosos:** Buscan generar discordia mediante el ataque a los integrantes de un grupo determinado.

¿Qué motiva la creación de un rumor?

El temor, la esperanza, la hostilidad, la curiosidad y la falta de información, entre otros.

Cura contra el rumor

- ☐ Comunicación oportuna, eficiente y eficaz tanto en los niveles formales como informales de la organización.
- ☐ Determine objetivamente sus causas, confronte las noticias tergiversadas,
- ☐ explique las situación y no rehúya a las aclaraciones.



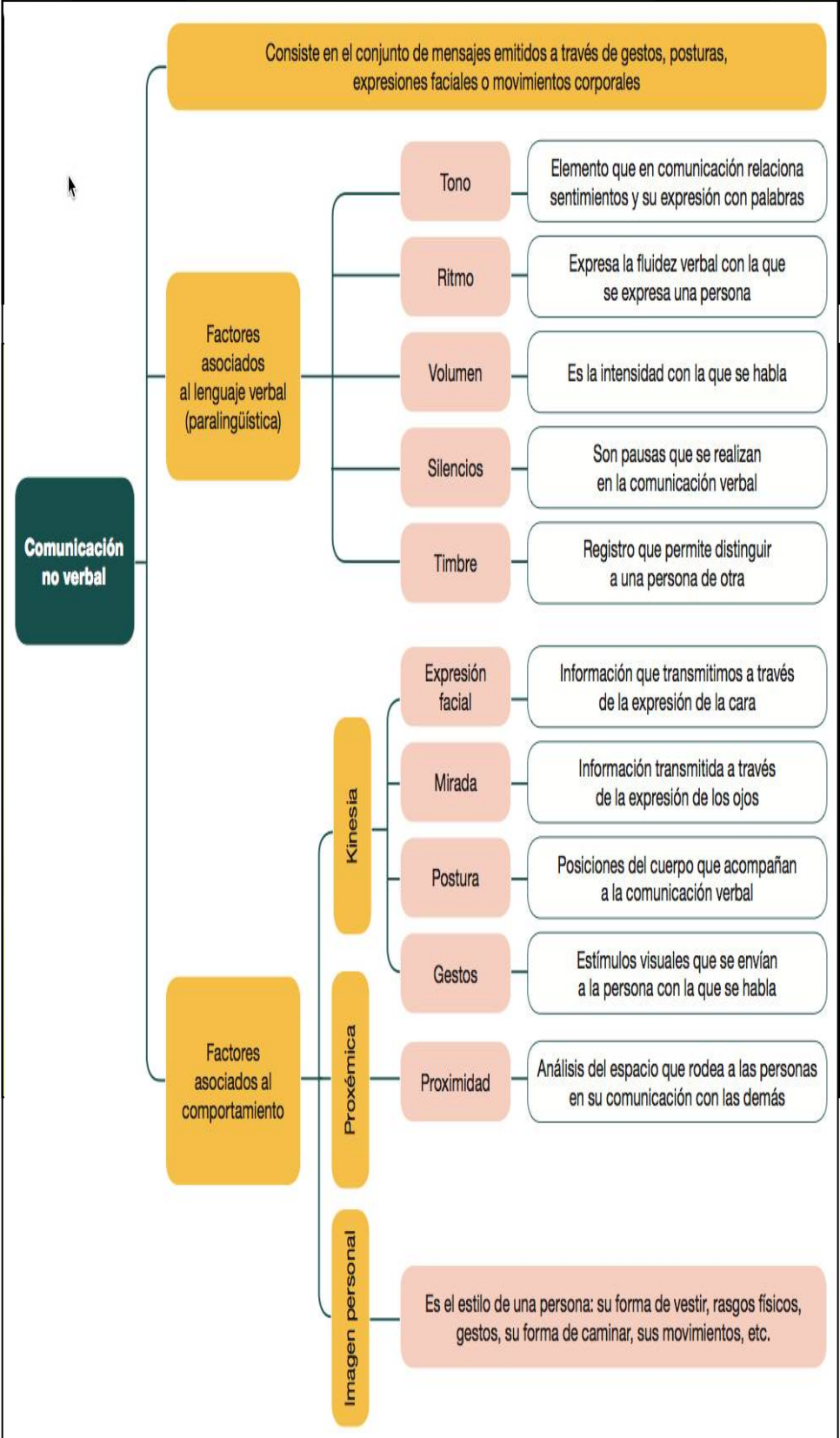
FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.

**TEMA N°07: HAGAMOS UN USO CORRECTO DE LA
COMUNICACIÓN NO VERBAL.**

Cuando nos comunicamos con alguien lo hacemos de muy diferentes maneras, una de ellas y quizá de las más importantes es el lenguaje gestual que constituye el lenguaje natural del cuerpo el cual está más relacionado con el campo de las emociones que en el de las ideas y conceptos.

Lo que se trata con todo esto es de utilizar el lenguaje adecuado ya sea verbal o no verbal. Otra forma de dirigir nuestra comunicación es a través de acciones y omisiones, siempre será agradable recibir un ramo de flores con una tarjeta, invitar a comer a un vecino, salir al encuentro de un visitante para recibirlo.

COMUNICACIÓN NO VERBAL



FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.

**TEMA N°08: OPTAMOS POR EL SILENCIO CUANDO SEA
NECESARIO.**

El silencio también es comunicación. Según el contexto adquiere diversos significados: el silencio del interlocutor que escucha con interés,

quien escucha con desacuerdo, el que escucha una plática con indiferencia, el silencio de la esposa enojada, el de los anfitriones que esperan que un visitante se marche, etc.

Existe una gramática de los silencios así como de los sonidos y no todos lo conocen. A veces el silencio puede ser más elocuente que mil palabras.

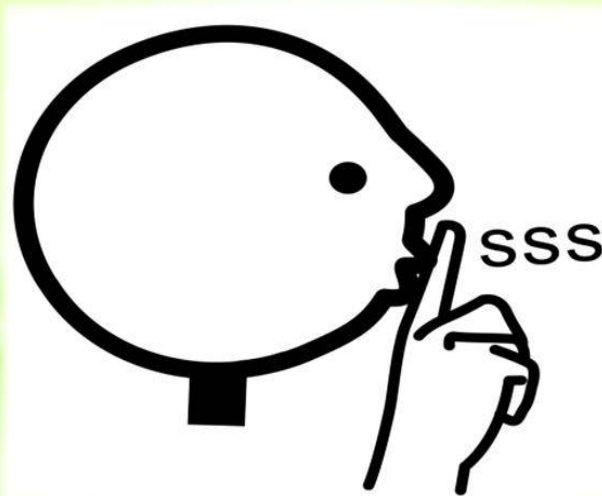


No pensemos que siempre debemos tener una palabra en nuestra boca, muchas veces lo que la otra persona necesita es hablar, ser escuchado e incluso poderse oír. Permitamos ese espacio y estaremos contribuyendo a una mejor comunicación.

Suele ocurrir a menudo que cuando asistimos a un funeral de algún pariente pensamos que debemos dar mil palabras de consuelo, quizá lo que los dolientes están esperando es una mirada de ternura y un rato de silencio de nuestra parte.



Permanecer en silencio cuando sea necesario nos permitirá también analizar de una mejor manera lo que la otra persona nos está comunicando y por ende pensar en una mejor respuesta de nuestra parte. Pero no escuchemos como quien está “perdido en el espacio” pues no se trata de eso, prestemos atención como si fuera lo último que vamos a escuchar en nuestra vida, detengámonos en ese instante pues puede ser vital para el otro.



FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.

TEMA N°09: OBSTÁCULOS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Los siguientes son algunos obstáculos que se pueden presentar en la dinámica de las relaciones interpersonales:

Con frecuencia las personas consideran que se están expresando claramente, pero eso no es así. ¿Cómo nos damos cuenta? Básicamente porque las personas nos miran, nos preguntan, nos responden de una forma distinta a lo que esperábamos, etc. Así,

nuestras palabras, actitudes o silencios tienen consecuencias, aunque no nos demos cuenta.

OBSTÁCULOS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES



Dificultades por parte del receptor:

☐ Subjetividad:

☐ Actitud superficial:

Implica quedarse con las palabras y no ir más allá, o sea a los sentimientos de las personas. No caigamos en esta trampa y pensemos que el ser humano es más que la literalidad de sus palabras.

☐ Actitud moralizante:

El que moraliza no acepta y no empatiza, se pone frente al otro, le interesan más los principios, normas, reglamentos e ideologías que el ser humano de carne y hueso que tiene enfrente. Todo esto constituye un fuerte obstáculo en las relaciones humanas.

☐ Generalizaciones y prejuicios

Como el caso anterior, las ideologías, prejuicios, etiquetas prefabricadas o lo que signifique generalizar y ahorrarse el esfuerzo por captar a la otra persona y cada situación en su aquí y ahora representará siempre un obstáculo en el buen funcionamiento de las relaciones humanas.

☐ **Miedo al cambio:**

Muchas veces la comunicación exige cambios, cambios para pensar distinto, para tomar otra actitud, para ayudar, para sostener. No temamos a esto y enfrentemos los cambios con la seguridad de que será para nuestro bien y el de los demás.

☐ **Egocentrismo:**

Obstáculos del emisor:

Intención de engañar y mentir:

A veces la hipocresía, disimulo, ficción, manipulación y una supuesta “diplomacia” puede crear el engaño de que existe una buena comunicación cuando en realidad lo que se está dando es una farsa.

Excesiva identificación con los papeles sociales:

A menudo nos posicionamos de tal modo con los papeles del profesor, cura, padre de familia que el personaje niega a la persona convirtiendo la relación en algo mecánico, frío y robotizado.

Mecanismos de defensa:

Los mecanismos de defensa distorsionan nuestra realidad y nos hacen comportarnos como en realidad no somos: aquellos que ofrecen la inseguridad disfrazada de seguridad, el miedo disfrazado de afecto y protección, la envidia disfrazada de celo por la moral, etc.

FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.

Desarrollo Metodológico de las Temáticas:

Para la realización de las temáticas y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada actividad propuesta.

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

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

Cronograma de las Temáticas:

Por cada mes se desarrollará dos temáticas, el trabajo se desarrollara en cinco meses que compromete a los siguientes: Junio, Julio, Agosto, Setiembre, Octubre.

Evaluación de las Temáticas:

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

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

organizada			
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	M A L O
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	M A L O

Conclusiones de las Temáticas propuestas:

1. El desarrollo de las actividades propuestas permitirán integrar a los participantes de manera activa, participando en el logro de objetivos de la Institución.
2. Las actividades propuestas permitió que los gestores tengan un acercamiento con la realidad en la que ellos se desenvuelven día a día, es decir identificarán su sentido de pertenencia; así mismo se propicie mejoras en sus relaciones interpersonales.
3. Tener en claro que la comunicación es una de las herramientas para mejorar las relaciones interpersonales y sobre todo para alcanzar el éxito.

Recomendaciones de las Temáticas propuestas:

1. Profundizar las actividades planteadas en las temáticas.
2. Estimular a los participantes para que puedan aplicar diversas técnicas que estimulen la mejora de la Institución.
3. Las temáticas deben aplicarse en el ámbito de estudio a fin de impulsar las buenas relaciones interpersonales.
4. Las temáticas deben desarrollarse con frecuencia para mejorar las relaciones interpersonales que dificultan un buen clima en todas las instituciones.

Bibliografía de las Temáticas propuestas:

- ❖ ANDER-EGG, E. 1995. Técnicas de investigación social. Lumen Argentina 24º edición.
- ❖ BORISOFF, Víctor.1991. Gestión de conflictos. Madrid.
- ❖ FRITZEN, Silvino.1984. 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. Editorial Sal Terrae. España.
- ❖ HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
- ❖ MONROY, Anameli.1999. Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
- ❖ RALP, Nicholz. 2005. Comunicación eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

3.2.5. Cronograma de la Estrategia.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14381																		
FECHAS	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE	
	10	11	12	13	5	6	7	8	12	13	14	15	8	9	10	11	21	22
ACTIVIDADES																		
TEMA N°01	x	X																
TEMA N°02			X	X														
TEMA N°03					X	X												
TEMA N°04							X	X										
TEMA N°05									X	X								
TEMA N°06											X	X						
TEMA N°07													X	X				
TEMA N°08															X	X		
TEMA N°09																	X	X

3.2.6. Presupuesto de la Estrategia.

Recursos Humanos:

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
Remuneraciones:			
❖ Capacitadores	3 persona	S/ 400.00	S/ 1200.00
❖ Facilitador	3 persona	S/ 200.00	S/ 600.00
Viáticos y asignaciones:			
❖ Movilidad local	6 personas	50	S/ 300.00
TOTAL			S/ 2100.00

Recursos Materiales:

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
Material de escritorio:			
❖ Papel bond A4	3 millares	S/ 22.00	S/ 66.00
❖ Fólder	12 unidades	S/ 0.50	S/ 6.00
❖ Lapiceros	12 unidades	S/ 0.50	S/ 6.00
❖ Lápices	12 unidades	S/ 1.00	S/12.00
❖ Cartulina	12 unidades	S/ 0.50	S/ 6.00
Material de enseñanza:			
❖ Plumones para papel	12 unidades	S/ 3.00	S/ 36.00
❖ Papelotes	50 unidades	S/ 0.40	S/ 20.00
Soporte informático:			
❖ USB	3 unidad	S/ 20.00	S/ 60.00
Servicios:			
❖ Digitación e impresiones	500 hojas	S/ 0.30	S/1500.00
❖ Fotocopias	450 hojas	S/ 0.10	S/ 45.00
❖ Anillado de informe	4 juegos	S/ 5.00	S/ 20.00
❖ Empastado	4 juegos	S/ 40.00	S/160.00
TOTAL			S/1937.00

RESUMEN DEL MONTO TOTAL	
❖ Recursos Humanos	S/ 2100.00
❖ Recursos Materiales	S/ 1937.00
TOTAL	S/ 4037.00

3.2.7. Financiamiento de la Estrategia.

Responsable: CORDOVA CAUCHA, Oscar Manuel.

CONCLUSIONES

1. Las relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario de la I.E. N° 14381 se encuentran deterioradas, debido a que no se da una buena comunicación, se trabaja de forma aislada y no se organizan, importa más los fines personales, existe también distanciamiento entre directivos – docentes, no se construye un clima laboral favorable para la interacción y la asociatividad.
2. Los docentes solo se preocupan por sus intereses personales, dejando de lado la dimensión pedagógica. La falta de compromiso y de objetivos en común hace que la institución no avance y no progrese.
3. La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard, permitieron diseñar una Estrategia Didáctica con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre los Docentes.
4. La hipótesis quedó confirmada, vale decir el problema de investigación se justificó.

RECOMENDACIONES

1. Adecuar la propuesta a otros contextos institucionales a fin de que se cumpla con sus principios de identificación y solución de problemas.
2. Aplicar la Estrategia Didáctica con la finalidad de propiciar el desarrollo institucional y mejorar el ambiente laboral del trabajador docente.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALZATE, R. (2003) "La Mediación Escolar en España. Historia y Proceso": Ponencia presentada en el I Congreso Internacional de Mediación, celebrado en Las Palmas de Gran Canaria, en marzo.
2. ANDER-EGG, E. (1995). Técnicas de investigación social. Lumen Argentina 24º edición.
3. BANTULÁ, Jaume. (2004). Juegos motrices cooperativos. Editor Service S.L. Barcelona. España.
4. BARKLEY, Elizabeth. (2007). Técnicas de aprendizaje colaborativo. Ediciones Morata. Madrid. España.
5. BARNARD, Chester. (1948). Organización y Dirección.
6. BARNARD, CHESTER: The functions of the executive. (1938) En español Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
7. BORISOFF, Víctor. 1991. Gestión de conflictos. Madrid.
8. BURGUET, M. (1999). El educador como gestor de conflictos. Bilbao: Descleé de Brouwer.
9. CABANES FLORES, Lida (2005) Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente, Una Perspectiva Cultural, España.
10. CASAMAYOR, G. (Coord). (1998). Cómo dar respuesta a los conflictos. La disciplina en la enseñanza secundaria. Graó. Barcelona.
11. CIRERA, J. (2004). Conflictos en los centros educativos. Cultura organizativa y mediación para la convivencia. Graó. Barcelona.
12. CORNELIUS, H. FAIRE, S. (1996) Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones. Madrid Gaia Ediciones.
13. DELORS, J. y otros. (1996) La educación encierra un tesoro. Santillana Madrid.
14. ESCÁMEZ, J.; GARCÍA, R.; ALES, A. (2002). Claves educativas para escuelas no conflictivas. Idea Books. (Idea Universitaria),
15. ESPINOZA, Claudia y Pérez, Ximena (2002). "Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo

- de conflicto". Tesis de Maestría no publicada. Universidad católica Bolivariana, Venezuela.
16. FERNÁNDEZ GARCÍA, I (Coord.). (2001). Guía para la convivencia en el aula. Madrid: Cisspraxis.
 17. FIONELLA K. (2010). Las relaciones interpersonales dentro del sistema educativo.
 18. FLECK, M., & PRATS, E. (2001). Un lugar llamado escuela. En la sociedad de la información y la diversidad. Barcelona: Ariel.
 19. FRIED SCHNITMAN Dora (2000) Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: Perspectivas y prácticas.
 20. FRITZEN, Silvino.1984. 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. Editorial Sal Terrae. España.
 21. GALTUNG, J. (2003) Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización. Bilbao: Bakeaz/Guernica Gogoratuz.
 22. GÓMEZ, P. (2000). Programa de Fomento de la Convivencia en Centros Educativos. Valencia: Consejería de Cultura, Educación y Ciencia.
 23. GONZÁLEZ, María del Carmen. 2002. Cómo mejorar las relaciones humanas. Ediciones Fiscales. México.
 24. HARRIS, T. A (1969). Yo estoy bien, tú estás bien. Barcelona: Grijalbo.
 25. HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
 26. JARES, X. R. (2001 a). Aprender a convivir. Vigo: Xerais.
 27. KILMANN, Thomas. Modos de conflicto Instrumento. 20 de agosto de 2008.
 28. MATOS, M. (2006). Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Orientación, Mención Educación. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
 29. MAYO, George Elton.2002. Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.
 30. MAYO, George Elton.2002. Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.
 31. MONROY, Anameli.1999. Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.

32. OYAGUE, Manuel y Sevilla, Julio. Investigación Científica. Escuela de Postgrado. Módulo II. Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo". Lambayeque.
33. PÉREZ, Cecilia y Casariego, Minquez (1996). "Interacción temprana y procesos de mutua influencia: análisis de inter subjetividad en el contexto institucional". Tesis de Maestría no publicada, Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación U.N.E.D, Madrid.
34. RALP, Nicholz. 2005. Comunicación eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.
35. SANDOVAL, M. 2004: "Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional". FCE México.
36. VÁSQUEZ, Wilfredo. La socialización como proceso. FCE, Buenos Aires, 2001.

LINKOGRAFÍA

- ❖ <http://www.enperu.org/informacion-util-piura-mapa-como-llegar-sitios-turisticos-donde-se-ubica-piura.html>
- ❖ https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Piura
- ❖ https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Ayabaca
- ❖ http://www.anarperu.org/pdf/Relaciones_interpersonales%20investigacion.pdf
- ❖ http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/convivencia/contenidos/Materiales/BibliografiayMaterialesdeInteres/HabilidadesSociales/SerPersonayRelacionarse/1195209287195_ser_persona_y_relacionarse_primer_ciclo_eso.pdf

- ❖ http://ipes.anep.edu.uy/documentos/curso_dir_07/modulo4/materiales/culturas.pdf
- ❖ <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/relacion-del-liderazgo-y-las-relaciones-interpersonales.htm>
- ❖ <http://vanguardiaeducativamochica.blogspot.com/2011/02/resumen-de-tesis-de-maestria-aplicacion.html>
- ❖ <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1207/1/T0845-MGE-M%C3%A9ndez>
- ❖ http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S0718-07052006000200003&script=sci_arttext
- ❖ <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>
- ❖ <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>
- ❖ <http://www.enperu.org/>
- ❖ <https://recursoseducacionpregrado.wordpress.com/2010/09/03/las-relaciones-interpersonales-dentro-del-sistema-educativo/>
- ❖ <http://www.edumar.cl/documentos/gestion.pdf>
- ❖ <http://redalyc.uaemex.mx/>
- ❖ <http://vanguardiaeducativamochica.blogspot.com/2011/02/resumen-de-tesis-de-maestria-aplicacion.html>
- ❖ <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>
- ❖ <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>
- ❖ <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>

ANEXOS



ANEXO Nº 1
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



UNIDAD DE POSTGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

DIMENSIÓN	FRECUENTEMENTE	AVECES	NUNCA	TOTAL
ACEPTACIÓN EN EL TRABAJO:				
Me siento aceptado(a) por los compañeros de trabajo.				
Los docentes con quienes trabajo, tienen una buena imagen de mí.				
Me siento rechazado(a) en mi ambiente de trabajo.				
Me siento integrado(a) al grupo docente con el que trabajo.				
La aceptación el grupo de trabajo influye positivamente en el desempeño laboral.				
COMUNICACIÓN:				
Tengo buena comunicación con los compañeros de trabajo.				

Los directivos tienen buena comunicación con el personal docente.				
En el ambiente de trabajo cuando comunicamos pensamientos y deseos al directivo, somos escuchados.				
COMPROMISO SOCIAL DE LA INSTITUCIÓN:				
Cumplo los compromisos sociales dentro del grupo de trabajo.				
Me gusta participar en las actividades sociales del grupo docente con el que trabajo.				
Los directivos proponen objetivos para mejorar el ambiente de trabajo.				
He contribuido significativamente en el progreso del grupo docente.				
En las actividades sociales y de recreación que realizan los docentes en la institución, prevalece el respeto.				
Valoro a mis compañeros de trabajo.				
Los directivos participan en actividades sociales y de recreación con los docentes.				
El directivo se preocupa por la integración del personal docente para obtener resultados positivos en sus funciones.				
La participación de los directivos a las actividades sociales y recreación entre docentes afectan positivamente las relaciones interpersonales.				
SATISFACCIÓN GENERAL:				
Satisfecho en el trabajo.				
Satisfecho con la relación con el director.				
Satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros.				



ANEXO 2
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



UNIDAD DE POSTGRADO
GUÍA DE ENCUESTA

DATOS INFORMATIVOS.

EDAD: _____ SEXO: _____
TIEMPO DE SERVICIOS: _____ PROCEDENCIA: _____
TÍTULO: _____ GRADO ACADÉMICO: _____
CATEGORÍA: _____ DEDICACIÓN: _____
ÚLTIMA ESPECIALIZACIÓN: _____
LUGAR Y FECHA: _____

CÓDIGO A: RELACIONES INTERPERSONALES.

1. ¿Cuán importante es para usted la relación laboral dentro de su ambiente de trabajo?

- a) Muy importante.
- b) Medio importantes.
- c) Nada importante.

2. ¿Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo se caracterizan por:.....?

- a) Excelente
- b) Regular
- c) Malas

- 3. ¿Prefiere usted propiciar el contacto con sus compañeros de trabajo?**
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
- 4. ¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros dentro de la I.E.?**
- a) Amistosa
 - b) Algunas dificultades personales
 - c) Estrictamente laboral
- 5. ¿Con que frecuencia se comunica usted con su superior inmediato?**
- a) Diariamente
 - b) A veces
 - c) Casi nunca
- 6. ¿Existe una buena dirección por parte de su líder?**
- a) Si
 - b) No
- 7. ¿El Director de la I.E. se considera líder porque?**
- a) Ejerce autoridad
 - b) Orienta hacia las metas
 - c) Es flexible y afectivo
 - d) Estimula a la comunicación
- 8. ¿Considera usted que la toma de decisiones en la I.E. se realiza generalmente en forma?**
- a) Individual
 - b) Grupal
- 9. ¿Es realmente buena la comunicación en el trabajo?**
- a) Siempre



- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

10. ¿Considera que existe solidaridad por parte de sus compañeros de trabajo?

- a) Si
- b) No

11. ¿Puede usted ajustarse a las normas, patrones y personalidades existentes en la I.E?

- a) Si
- b) No

ANEXO N° 3
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE

UNIDAD DE POSTGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA



Edad: -----.sexo:-----
Empleo/cargo: -----
Lugar y fecha de la entrevista: -----
Nombre del entrevistado: -----
Entrevistador: -----

OBJETIVO: DETERMINAR EL NIVEL DE RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES DE LA I.E.

CÓDIGO A: RELACIONES INTERPERSONALES.

1. ¿Podrías describir el comportamiento de los docentes en su Institución?
.....
.....
.....
.....
2. ¿Los directivos son partícipes de una comunicación horizontal?
.....
.....
.....
.....
3. ¿Cómo caracterizaría las relaciones interpersonales de su Institución?
.....
.....
.....
4. ¿Fomenta espacios para analizar profesionalmente las relaciones interpersonales en su Institución?
.....
.....
.....
.....
5. ¿Considera que los directivos de su Institución motivan al personal para mejorar los niveles de relaciones interpersonales?
.....
.....
.....
.....
6. ¿Frente a un comportamiento inadecuado, los directivos de la Institución actúan asertivamente?

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

CÓDIGO B: ESTRATEGIA DIDÁCTICA.

7. ¿Está de acuerdo con implementar una Estrategia Didáctica para mejorar las relaciones interpersonales?

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

8. ¿Tiene conocimiento de la Teoría de Elton Mayo?

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

9. ¿Tiene conocimiento de la Teoría de Chester Barnard?

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