



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

ESCUELA DE POST GRADO

**EL LIDERAZGO ASERTIVO COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCION EDUCATIVA
NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ – URB. LAS BRISAS, PROVINCIA DE
CHICLAYO, EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE AÑO 2013.**

TESIS

**PRESENTADO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATÉGICA**

AUTORA: RODAS TORRES LUCY REINERIA

LAMBAYEQUE, SETIEMBRE DEL 2013

**EL LIDERAZGO ASERTIVO COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCION EDUCATIVA
NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ – URB. LAS BRISAS, PROVINCIA DE
CHICLAYO, EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE AÑO 2013.**

PRESENTADO POR:

.....

**LUCY REINERIA RODAS TORRES
AUTORA**

.....

**M. Sc. YRIS DEZA NAVARRETE
ASESORA**

APROBADO POR:

**Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI
PRESIDENTE DEL JURADO**

**M. Sc. MARTHA RIOS RODRIGUEZ
SECRETARIO DEL JURADO**

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

LAMBAYEQUE - PERÚ 2013

DEDICATORIA

CON MUCHO CARÍÑO A MI ESPOSO Y A MIS DOS AMADAS HIJAS, QUIENES SON LO MAS VALIOSO E IMPORTANTE DE MI VIDA, SON EL ESTIMULO DE TRABAJO, PUJANZA Y SUPERACIÓN CONTRIBUYENDO A LOGRAR EL RETO DE PODER SEGUIR ACTUALIZANDOME Y ESPECIALIZANDOME, Y AL MISMO TIEMPO SENTIRME UTIL PARA MI INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y DE MI SOCIEDAD.

INDICE

Presentación

Abstract

Introducción

CAPITULO I: ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Ubicación del Objeto de Estudio	12
1.2 Análisis Histórico tendencial de las Relaciones Interpersonales	18
1.2.1 Las Relaciones Interpersonales a nivel internacional	18
1.2.2 Las Relaciones Interpersonales a nivel nacional	22
1.3 Las Relaciones Interpersonales en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Paz-Las Brisas	30
1.4 Metodología	33

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Relaciones Interpersonales	36
2.2 Liderazgo	40
Características de un Líder	40
Estilos Conductuales de Un Líder	42
2.3 Liderazgo Asertivo	43
2.3.1 La Asertividad	43
2.3.2 Liderazgo Asertivo	45
2.3.2.1 Características del Líder Asertivo	45
2.3.2.2 Principios del Liderazgo Asertivo	46
2.3.2.3 Niveles del Liderazgo Asertivo	47
2.3.2.4 Tácticas de Comunicación Asertiva	49
2.3.2.5 Ventajas del Liderazgo Asertivo	51

2.4 Gestión Educativa	52
2.4.1 Áreas Internas de Gestión	54
2.5 Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo	57
2.5.1 Introducción	57
2.5.2 Teoría de las Relaciones Humanas	58
2.5.2.1 Características Básicas de la Teoría de las Relaciones Humanas	58
2.5.2.2 La Experiencia de Hawthorne de Elton Mayo	59
2.5.2.3 La Civilización Industrializada y el Hombre	62
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1 Análisis e Interpretación de la Encuesta aplicada a Docentes	63
3.1.1 Componente: Actitudes Personales	63
3.1.2 Componente: La Comunicación Personal	69
3.1.3 Componente: Liderazgo en los Directivos	73
3.2 Propuesta: Estrategias del Modelo de Liderazgo Asertivo como Herramienta para mejorar las Relaciones Interpersonales	81
Presentación	81
Fundamentación	82
Objetivos	83
Plan de Acción: Programa de Liderazgo Asertivo	84
3.2.1 Primera Acción Estratégica: Entrenamiento en habilidades Asertivas en Directivos y Personal de la Institución Educativa	89
Estrategia 01: Conociendo y diferenciando los estilos de Comunicación: “Somos lo que hablamos”	89
Estrategia 02: Ejercitando las habilidades Asertivas: Aprendiendo	

Técnicas para decir “NO”	91
Técnica del Disco Rayado	91
Técnica del Banco de Niebla	92
Técnica de la Pregunta Asertiva	93
Técnica del aplazamiento Asertivo	94
3.2.2 Segunda Acción Estratégica: Practicando la Comunicación Asertiva	95
Talleres de Capacitación en habilidades Comunicativas: Técnicas Y Dinámicas para desarrollar la comunicación asertiva	96
Primera Dinámica: Derechos Asertivos	96
Segunda Dinámica: ¿Qué tan asertivo soy?	98
Tercera Dinámica: “Fotoproyección”	100
Cuarta Dinámica: “Escalada”	101
Quinta Dinámica: “Vamos a platicar”	103
3.2.3 Tercera Acción Estratégica: Convivencia Institucional Saludable	106
Primera Dinámica: Solución de Problemas”	107
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

RESUMEN

El presente trabajo de Investigación parte del estudio metodológico de uno de los ámbitos de la gestión educativa, puntualmente la Gestión Administrativa, de manera particular a la gestión del recurso humano de la Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz” de la Urb. Las Brisas, en donde se observó técnicamente las deficiencias en las Relaciones Interpersonales, mostrándose es la escasa práctica de buenas actitudes personales entre docentes, deficiente comunicación personal entre la comunidad, incertidumbre en los maestros, escasa articulación y promoción de actividades laborales innovadoras, ausencia de direccionalidad institucional y escaso compromiso en lograr las metas institucionales afectando significativamente el ambiente laboral, todo ello generado por el escaso liderazgo del equipo directivo, por tal motivo la presente investigación tiene como producto el diseño y propuesta de un programa de liderazgo asertivo con la finalidad de fortalecer las relaciones humanas entre el personal y crear las condiciones de una ambiente laboral seguro, democrático capaz de generar mejores condiciones laborales.

La propuesta en mención tiene como sustento teórico la teoría del liderazgo asertivo y la teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, cuyo aporte principal es el Modelo de Liderazgo Asertivo, el cual consta de tres acciones estratégicas básicas: **estrategias para entrenamiento de habilidades asertivas en los directivos y personal, estrategias para la práctica de la comunicación asertiva, y estrategias para la convivencia institucional saludable**, dichas estrategias han sido formuladas de manera contextualizada, pertinente y con una ruta sencilla y clara para su implementación, la cual debe ser dirigida desde el liderazgo de los Directivos de la I.E.

El presente programa de estrategias del liderazgo asertivo es una herramienta práctica, funcional y pertinente que permitirá en los Directivos, dar direccionalidad y manejo eficaz y eficiente a las relaciones interpersonales en la Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz, sirviendo como soporte en la mejora de las condiciones laborales y por ende de la práctica pedagógica de los maestros.

ABSTRACT

The present research work is based on the methodological study of one of the areas of educational management, specifically Administrative Management, in particular to the management of human resources of the Educational Institution "Our Lady of Peace" Las Brisas Urbanization, In which the deficiencies in Interpersonal Relations were observed technically, showing the poor practice of good personal attitudes among teachers, poor personal communication between the community, uncertainty in teachers, poor articulation and promotion of innovative work activities, lack of institutional directionality and Low commitment to achieve institutional goals significantly affecting the work environment, all generated by the leadership of the management team, so the present research has as its product the design and proposal of an assertive leadership program with the purpose of strengthening relations Human relations among staff and create the conditions of a safe, democratic work environment capable of generating better working conditions.

The theoretical proposal is Elton Mayo Theory of Assertive Leadership and The Human Relations Theory, whose main contribution is the Assertive Leadership Model, which consists of three basic strategic actions: strategies for training assertive skills in Managers and staff, strategies for the practice of assertive communication, and strategies for healthy institutional coexistence, these strategies have been formulated in a contextualized, relevant way and with a simple and clear route for their implementation, which must be directed from the Leadership of the Directors of the Educational Institution

The present program of assertive leadership strategies is a practical, functional and relevant tool that will allow managers to give directionality and effective and efficient management of interpersonal relationships in the Educational Institution "Our Lady of Peace" serving as support in the improvement Of the working conditions and therefore of the pedagogical practice of the teachers.

INTRODUCCIÓN

En toda Latinoamérica y España se está discutiendo con bastante pasión los serios problemas que tenemos en cuanto a la calidad de la educación que se está entregando a nuestros jóvenes y niños. Hace algo más de una década los gobiernos de la región iniciaron procesos de reforma educacional con la esperanza de alcanzar crecientes niveles de equidad y calidad pues se entendió, con mucha razón, que el desarrollo de nuestros pueblos pasa fundamentalmente por mejorar el capital humano y en ello la Educación juega un papel crucial, hasta allí todos de acuerdo. Con ánimo, entrega y esfuerzos, los diversos gobiernos se abocaron a pensar, diseñar e impulsar los cambios programáticos, curriculares, metodológicos y administrativos que posibilitaran la puesta en marcha de las diversas “reformas educativas”, y el Perú no estuvo ajeno a ello.

Se intuyó bastante bien, que se requería una nueva mirada en los procesos de gestión de las instituciones educativas capaz de modificar y sobre todo de transformar la función del personal en general y del docente en particular, desde un transmisor de conocimientos a un líder generador de procesos de aprendizaje significativos y de competencias en ambientes saludables.

La escuela lleva siglos ofreciendo soluciones similares a problemas distintos. Solo los líderes, de cualquier nivel jerárquico, que comprendan que es un problema adaptativo podrán tener la oportunidad de cambiar de veras la educación y hacerla de mejor calidad y más significativa. Pero eso no lo hace el educador solo en el aula, es una tarea de la sociedad, para la sociedad y con la sociedad. Seguir esperando el líder carismático que trae la receta mágica equivale a condenar a nuestros niños a una educación deficiente. Por lo tanto nuestros niños y jóvenes no pueden seguir esperando, desperdiciando su tiempo y comprometiendo su futuro, que es el futuro del país.

EL LIDERAZGO ASERTIVO es el adecuado ya que se consultan ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben a todos, son participativos, eficaces, escuchan, analizan seriamente las ideas de sus subalternos y aceptan

sus contribuciones siempre que sean prácticas y posibles, hace que las cosas sucedan, intenta todos los días producir algo útil, es un hacedor.

Por tal razón ese modelo a seguir será el ideal para la Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz” de la Urb. Las Brisas de la provincia de Chiclayo, Por cuanto contribuirá a mejorar el proceso educativo, llevando a cabo una buena gestión educativa.

Mediante la observación simple se puede inferir que la Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz” de la Urb. Las Brisas posee rasgos que permiten presumir la presencia de un Directivo autocrático, basada en una jerarquía verticalista, con una gestión netamente normativa, donde se concentra el poder e imponen decisiones que son acatadas por quienes deben responder con sumisión a su autoridad.

El hecho de habernos decidido a centrar nuestra investigación en el campo del Proceso de la Gestión de la Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz” de la Urb. Las Brisas, Provincia de Chiclayo obedece a una serie de justificadas razones.

Primero, al comprender la problemática de la mayoría de las instituciones educativas estatales y muy especialmente de la institución en mención, ha surgido en mi la necesidad de contribuir al mejoramiento de las relaciones interpersonales y junto con ello a la mejora de la Gestión Educativa y de su servicio que brinda la entidad a través de la propuesta de un Modelo de Liderazgo Asertivo que busque mejorar las dificultades en las relaciones humanas, basados en los juicios teóricos que den sustento racional a la propuesta; por lo tanto la utilidad de la investigación se ubica en servir de guía en el trabajo gerencial de los directivos y que sirva a la vez de reflexión al órgano directivo sobre las condiciones laborales en que se desenvuelve su personal, por lo que deberá asumir su verdadero rol como líder y logre obtener un equilibrio entre las controversias de los grupos de referencia, para disminuir la brecha que los separa y mejorar su ambiente laboral, propiciándose de esta manera ambientes de trabajo motivante y armónicos que

permitan enlazar las necesidades de la organización con las necesidades y aspiraciones de cada uno de los trabajadores, con esto el desempeño de ellos sería satisfactorio y muy productivo.

En segundo lugar, podemos afirmar que otro motivo fundamental que nos ha impulsado a la realización del presente trabajo es despertar el interés en los responsables de conducir nuestra institución a estudiar, analizar y mejorar sus competencias gerenciales en lo referido al Liderazgo que debe poseer y así mejorar el proceso de gestión educativa, y muy especialmente potenciar las relaciones laborales de todo el personal.

En tercer lugar, sabemos que hoy más que nunca el gerente, tanto del sector público como del sector privado, constituye un importante agente de cambio por su responsabilidad en las decisiones que redundarán en perjuicio o beneficio de la organización que representan, de allí la necesidad de este modelo de Liderazgo asertivo que permita a los directivos asumir estrategias y procedimientos para la toma de decisiones en función a mejorar las relaciones laborales entre todo el personal.

En cuarto lugar, La importancia de la investigación también radica en que los directivos dejen de ser los directores tradicionales y normativos y se transformen en un nuevo líder de la Institución educativa y que tiene que saber comunicar asertivamente, debe dedicar más tiempo comunicándose que haciendo cosas, del mismo modo aprenderá a relacionarse con los empleados para que trabajen en equipo, teniendo como meta un mismo objetivo y por consiguiente, practicar un liderazgo asertivo. Por estas razones, las instituciones educativas peruanas y sobre todo la nuestra, necesitan gerentes líderes, capaces de afinar su percepción y ver más allá, manejando tanto el conocimiento racional como intuitivo, el capital intelectual de sus subordinados, siendo capaces de evaluar opiniones en forma amplia, creativa y libre de prejuicios, capaz de recompensar cuando sea necesario sin miedo y que lleven a las acciones requeridas para el cambio.

En consecuencia, se quiere presentar el modelo de liderazgo asertivo en la gestión institucional, específicamente de las Relaciones interpersonales de los recursos Humanos de la Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz” de la Urb. Las Brisas. Así proponer y aplicar cada una de las características y competencias del liderazgo asertivo generando así resultados efectivos que conduzcan a la institución a un funcionamiento exitoso, a obtener una motivación al más alto nivel la cual genera eficacia y una correcta administración de los recursos humanos.

El Problema de Investigación que se plantea en el presente trabajo es que en la Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz” de la Urb. Las Brisas se evidencian deficiencias en las relaciones interpersonales afectando el buen desarrollo de la gestión institucional.

Frente a dicho problema se propuso el objetivo general de Diseñar y proponer un Modelo de Liderazgo Asertivo como herramienta para mejorar las relaciones interpersonales de la Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz” de la Urb. Las Brisas, provincia de Chiclayo, en la región Lambayeque. Frente a ello la hipótesis formulada y a defender fue “Si se diseña y propone un Modelo de Liderazgo Asertivo basado en la teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo entonces de aplicarse se mejoraría las relaciones interpersonales de la Institución Educativa Nuestra Señora de la Paz de la Urb. Las Brisas provincia de Chiclayo, Región Lambayeque”

El resultado de este proceso de investigación ha sido un trabajo estructurado en tres capítulos cuyo contenido explicamos en los párrafos siguientes.

En el primer capítulo, titulado Análisis del Objeto de Estudio, comenzamos con una breve descripción geográfica y temporal de la institución Educativa Nuestra Señora de la Paz, en un segundo apartado se explica el surgimiento del problema en la que se describe la evolución histórica tendencial de la Gestión Educativa Institucional vinculado a los problemas referidos a las Relaciones Interpersonales, sea está a nivel de América Latina, a nivel nacional e Institucional; para luego

caracterizarla. Continuamos este primer capítulo con la descripción detallada de la metodología empleada en el proceso de la investigación.

En el segundo capítulo, en el contexto del Marco Teórico, presentamos unas consideraciones generales sobre los fundamentos de la Teoría de las relaciones interpersonales, de Elton Mayo y de la Gestión Educativa, base teórica que sustenta y da validez científica al presente trabajo investigativo, continuamos este capítulo con el marco conceptual, aquí pasamos a conceptualizar, más no a teorizar, sobre términos que son clave y de uso cotidiano en todo el proceso de la investigación, por tanto este marco conceptual se presenta como parte complementaria al marco propiamente teórico.

El tercer Capítulo: Resultados de la Investigación, comprende dos aspectos fundamentales muy trascendentes, el primer apartado trata sobre el análisis e interpretación de los datos, procesados en forma objetiva e imparcial y así demostrar la validez de la investigación. En el segundo apartado referido a la propuesta teórica, en donde presento el Modelo de Liderazgo asertivo como estrategia de solución a las deficiencias en las relaciones interpersonales encontradas en la Institución educativa mencionada anteriormente, aquí encontramos el aporte fundamental del trabajo que es la propuesta misma basada en la teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo; cuya aplicación recomendamos se ejecute en la Institución en mención.

El trabajo de investigación finaliza con las Conclusiones y recomendaciones que pretende sintetizar los resultados y las características más relevantes de nuestro proyecto. Asimismo, hemos incluido una extensa relación bibliográfica que permitirá, por una parte, identificar las referencias citadas en el desarrollo del documento y, por otra, ayudar a posibles investigadores que deseen abordar en el futuro otros trabajos relacionados con el estudio del Liderazgo Asertivo y el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

CAPITULO I

1.0 ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La presente Investigación se realizó en la Institución Educativa Primaria y Secundaria de Menores N° 11124 “Nuestra Señora de la Paz”, la que fue creada por R.D. N° 0529, de fecha 08 de Abril del año 1986, sin embargo en el año 1984 inicia su labor utilizando momentáneamente una casa alquilada en lo que hoy es parte de la urbanización las Brisas. Posteriormente en el año 1991 mediante R. D. N° 0475 de fecha 26 de marzo se amplía el servicio al nivel secundario de menores, mientras que, con R.D. N° 2311 de fecha 22-10-1994 toma la denominación de Colegio Nacional de Primaria y Secundaria de Menores “Nuestra Señora de la Paz” gracias a la gestión del ex – Director Profesor Ariel Zelada Rodas.

Nuestra Institución Educativa cuenta con una área de terreno de 10300 metros cuadrados el cual fue donado por ENACE, el mismo que hoy es propiedad del Ministerio de Educación ya que se encuentra inscrito en Registro Público mediante Ficha Registral N° 3791 donde se encuentra construido la actual infraestructura educativa distribuidos en 05 pabellones de los cuales 04 están contruidos en dos niveles, donde actualmente contamos con 19 salones de clase. Durante el tiempo que viene prestando sus servicios educativos dicha institución educativa a desarrollado diferentes eventos positivos, pero también a ocurrido algunos eventos negativos y para conocimiento de la comunidad educativa, enumeramos algunos de ellos:

En el año 1994, gracias a la participación directa del Ministerio de la Presidencia, se construyó la nueva Infraestructura educativa y al mismo tiempo se implementó con mobiliario, laboratorio de CC.NN, torno y máquinas de coser.

En 1995, con participación activa de los docentes del nivel primaria, nuestros alumnos de dicho nivel participaron a nivel nacional con el Proyecto denominado “Los Derechos del niño en el aula” donde fuimos ganadores.

En 1998 el Diario La Industria de Chiclayo organizó un concurso, donde nuestros alumnos del nivel primaria y secundaria, participamos con el Proyecto denominado “Prensa Escuela” donde ocupamos el Primer lugar con la elaboración de textos.

En el 2001 a nivel Departamental participamos en el Proyecto denominado “Educación en Red”, donde en los juegos florales por el día mundial del agua ocupamos el primer lugar.

En el 2004 se construyó 02 aulas en segundo nivel con aporte de la APAFA en convenio con el Programa A Trabajar Urbano.

En el 2005 la Comisión encargada de oficializar el Himno de nuestra I.E, integrada por los docentes Franklin Zevallos Díaz, Edmundo Chapoñan Espinosa y Hugo Vallejos Lozano, convocaron a nivel departamental a un concurso abierto para la letra y música de nuestro Himno, saliendo ganador el músico de prestigio profesor Victorino Amaya Paiva en cuanto a la música y la letra el señor Elio Córdova Mendo.

En el 2007, gracias a la gestión emprendedora del actual Director de nuestra I.E profesor Santos Claudio Leonardo Barboza, previo convenio tripartito entre el Gobierno Provincial de Chiclayo, Programa A Trabajar Urbano y nuestra Institución Educativa, se Construyó un local para servicios múltiples en segundo nivel y Áreas Verdes en un área de 3600 metros cuadrados.

En el año 2008 gracias a la gestión del Director se ha logrado conseguir por parte de PRONAA los desayunos escolares para todos los alumnos del Nivel Primaria, consistente en leche de vaca y pan fortificado.

En 1997 fuimos víctima de robo por los amigos de lo ajeno, consistente con 09 computadoras, 01 fotocopidora, 01 impresora, haciendo la denuncia respectiva a

la PNP para las investigaciones del caso, pero todo fue en vano. Pero el personal directivo continuo con las gestiones, logrando conseguir nuevamente 11 computadoras de parte del Estado Peruano y con el aporte económica mínimo que efectúa el padre de familia por hijo (S/.0.30) en forma mensual en el AIP para mantenimiento y con el saldo de cada año a partir del año 2006 en adelante se ha logrado incrementar 03 computadoras, 01 proyector multimedia, 02 impresoras y una escaneadora, los mismos que forman parte de los bienes de nuestra Aula de Innovación Pedagógica.

Entre los años 1997 al 2002 se pasó por una crisis de ruptura de relaciones humanas entre el personal docente, administrativo con el personal directivo, terminando con la toma del local escolar por parte de los alumnos y padres de familia, esto motivado por algunos docentes conflictivos encabezado por el profesor Wilmer Díaz concluyendo con la Renuncia de la ex Directora Profesora Nélida De la Piedra Urpeque.

En el 2000 por los mismos conflictos en el interior de nuestra I.E, repercutió a que se pierda la donación de los alimentos para nuestros alumnos por parte de PRONAA. La actual administración ha iniciado con las gestiones, se espera contar nuevamente con dicho beneficio.

La Dirección de nuestra Institución Educativa hasta la fecha ha sido dirigida por diferentes Directores ya sea encargados en el cargo o nombrados, como es el caso de la Profesora Nélida de la Piedra , quien ha conducido la institución en calidad de nombrada por un tiempo de 08 años (1995 – 2002) anterior a ella hubo otros Directores en calidad de encargados, mientras que desde el año 2003 a mayo del 2006 la Dirección fue dirigido en calidad de encargada por la Profesora Rosa Puelles Ramírez y a partir de esa fecha en adelante es conducido por el Magister Santos Claudio Leonardo Barboza, quien ha sido reasignado a esta I.E. mediante RDRS No.0589-2006-GR.LAMB/DREL de fecha 10-05-2006.

La Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz” se localiza en la Urbanización Las Brisas. Urb. LAS BRISAS CHICLAYO - PERU Saliendo de Chiclayo, al lado

oeste como quién se dirige a al balneario de Pimentel, y por la ruta del cementerio del Carmen, inmediatamente, llegamos a la urbanización Las Brisas, además por esta zona se encuentran EL SENATI así como SENCICO Y EL GOBIERNO REGIONAL, además hay un paso a desniveles moderno llamado la vía de evitamiento. La urbanización Las Brisas surgió como Cerropón, a inicios de los 80, era una zona de terrenos pequeños sin construir luego, con el correr del tiempo y dado la necesidad de expansión de la población se construye la urbanización, con planos de ingeniería modernos habilitados para tal fin, en el gobierno del Arq. Fernando Belaúnde Terry, y acá bajo la dirección del Arq. Benigno león Ecurra se construyeron módulos o sólo cascos de viviendas que con el tiempo se fueron completando luego, al formarse la Asociación de residentes de la urbanización , acordaron; cambiarle el nombre por el de "Santa María de las Brisas" actualmente se cambió el nombre, por el que tiene ahora, Las Brisas cuenta con colegios Uno estatal: nuestra señora de la paz particulares: Virgen del Carmen, Colegio particular ESLIT, María de los santos, Montessori y sus amigos, centros educativos de nivel Inicial, además tiene un singular mercado , un centro de salud con implementación moderna ; asimismo para recrearse cuenta con el complejo deportivo “Juan Aurich” se caracteriza por tener movimiento de diversión deportivas y festivas de diversas celebraciones. Es común ver en cada esquina parque o en las casas con puertas y ventanas abiertas O en sus mismas veredas los moradores libando licores, bailando y festejando. En Las Brisas existe en la actualidad lugares conocidos, que son: El Carajito, Taj Mahal, En Polonia además en esta Urb. Se encuentra ubicada también la planta eléctrica ELECTRONORTE Y muy cerca al Santuario, en la misma Urb. tenemos una capilla católica, luterana LAS BRISAS y su gente es un lugar de historias anecdóticas de personalidades y costumbres.

La Institución Educativa y en consecuencia la urbanización Las Brisas, se desarrolla en la ciudad de Chiclayo; Ciudad fundada como «Santa María de los Valles de Chiclayo», es una ciudad del noroeste peruano, capital de la provincia de Chiclayo y del departamento de Lambayeque. Está situado a 13 kilómetros de la costa del Pacífico y 770 kilómetros de la capital del país. Es la cuarta ciudad

más poblada del país, alcanzando oficialmente y según proyecciones del INEI del año 2012, los 638.178 habitantes, que comprende 6 distritos urbanos: Chiclayo, La Victoria, Leonardo Ortiz, Pimentel, Pomalca y Reque, y también es una de las ciudades principales de las Áreas metropolitanas del Perú.

Fue fundada en 1720 y elevada a la categoría de villa en 1827, por decreto del Presidente Mariscal José de La Mar; y en 1835, durante el gobierno de presidente, coronel Felipe Santiago Salaverry le fue conferido el título de «Ciudad Heroica», actualmente se le conoce como la “Capital de la amistad”, por la amabilidad y calidez de su gente.

Actualmente, Chiclayo es una de las áreas urbanas más importantes del Perú, es ahora la cuarta ciudad más grande, después de Lima, Arequipa y Trujillo. La ciudad tiene una población de 738.000, mientras que el área metropolitana tiene una población de 972.713 (2009). La ciudad fue fundada cerca de un importante sitio prehistórico arqueológico.

En la época precolombina, La civilización Lambayeque o Sicán ocupó el territorio que hoy le corresponde al departamento de Lambayeque, se manifestó entre los siglos VIII-XIV d. C. y su influencia cultural mediante el intercambio llegó a extenderse por casi toda la costa peruana en su período de mayor apogeo entre el año 900 y 1100 d. C.). Esta civilización se formó a partir de la decadencia de la civilización Mochica asimilando gran parte del conocimiento y tradiciones culturales de estos. Los Lambayecanos destacaron en arquitectura, orfebrería y navegación. Aunque no lograron la extensión de los moches, ni su complejidad política, no cabe duda que en estas artes fueron sus discípulos predilectos. Se sabe que como resultado de los desastres sucedido por el Fenómeno de El Niño tuvo que ver con la desaparición de esta civilización.

En la Época Colonial, el área donde se asentó la ciudad a comienzos del siglo XVI estaba habitada por las etnias Cinto y Collique. Los curacas de estos grupos indígenas fueron los encargados de donar una parte de sus tierras para la edificación de un convento franciscano, esta cesión de tierra fue aprobada mediante Real cédula el 17 de septiembre de 1585. Es así como, bajo la

advocación de «Santa María de la Concepción del valle de Chiclayo» y la dirección del Padre Fray Antonio de la Concepción, se levantó la Iglesia Matriz y el Convento Franciscano, con el objetivo de evangelizar a los nativos del lugar. Alrededor de estas edificaciones, de construcción religiosa española, creció Chiclayo hacia finales del siglo XVI.

En la época republicana Durante la independencia peruana, la ciudad no se vio indiferente a su causa, es así que, bajo la dirección de José Leonardo Ortiz y respaldando el pronunciamiento de Juan Manuel Iturregui, Pascual Saco y otros patriotas lambayecanos, se aportaron hombres, armas, caballos y otros recursos necesarios para José de San Martín.

En los albores de la época republicana, Chiclayo no era más que un pequeño pueblo; sin embargo, su ubicación estratégica determinó que en décadas posteriores se convirtiese en el nudo de la red de comunicaciones como la férrea y después la automotriz. Chiclayo fue elevado a la categoría de villa a fines de 1827, para ser posteriormente elevada a la categoría de ciudad, el 15 de abril de 1835 por el presidente Felipe Santiago Salaverry. El mismo día de su reconocimiento como ciudad, Chiclayo recibe el título de «Ciudad Heroica» y el día 18 de abril de 1835, se crea la provincia de Chiclayo, de la cual la ciudad recién nombrada pasaría a ser su capital.

El progreso de Chiclayo empieza fundamentalmente a partir de la república, cuando se le confiere el título de ciudad, nombrándola como «Ciudad Heroica», en reconocimiento a los servicios prestados por el pueblo chiclayano a la causa independentista.

Hoy, Chiclayo está entre las más importantes ciudades del Perú, con mucho movimiento comercial y ya con pinceladas de gran urbe moderna, sede de grandes supermercados, cadenas bancarias, almacenes, hospitales, clínicas, galerías, entre otros negocios que la han convertido en la Capital Financiera y Comercial del Norte del Perú, títulos que se suman a la Ciudad de la Amistad y Perla del Norte del Perú, con un área metropolitana que incluye a varias ciudades satélites vecinas en unos 30 mil hectáreas a la redonda. Actualmente Chiclayo se

perfila entre las ciudades más importantes del país, es una ciudad comercial por excelencia y reúne los ingredientes de una ciudad moderna , la ciudad de Chiclayo es conocida como la Capital de la amistad y "Perla del Norte" del Perú

1.2 ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Hemos ido examinando las instituciones educativas y especialmente la nuestra desde diversas perspectivas y analizando de manera particularizada muchos de sus elementos y sectores, todo ello nos ha ido presentando la gran complejidad a la que, con frecuencia, hemos aludido y la necesidad de reparar en algunos factores que, por su importancia, precisan una reflexión profunda, el mismo que se procura realizar a continuación de este estudio.

Si consideramos imprescindible, para que una institución educativa cumpla con eficacia sus objetivos, sabiendo que ésta tiene sus propios espacios y recursos para hacerlo, así como un personal con mayor o menor grado de competencia, conviene no olvidar que el clima presente en ella, junto con la comunicación, las relaciones interpersonales y el juego de intercambios y de interacciones ejercido por los miembros de la institución, son elementos de un valor extraordinario en el desarrollo diario de los fines que debe cumplir la institución.

Nuestro punto de partida es que las relaciones humanas o en su equivalente las Relaciones Interpersonales constituyen una pieza fundamental en el tablero organizativo, de tal forma que, si se favorecen y cultivan, el ejercicio laboral y profesional se convierte, a parte de una obligación, en un medio de satisfacción individual y grupal. Si por el contrario, se deterioran, con toda probabilidad estaremos frente a un muro de frustración e insatisfacción que afectará directamente al rendimiento del personal y por consiguiente afectará la calidad del servicio que brinda las instituciones educativas.

1.2.1 LAS RELACIONES INTERPERSONALES A NIVEL INTERNACIONAL

Los seres humanos tenemos la tendencia a relacionarnos con nuestros semejantes desde que vivíamos en manadas, literalmente hablando o bien desde

Adán y Eva, Las relaciones Humanas surgieron desde la edad más antigua del mundo, para las relaciones humanas no hay recetas, reglas, ni aplicación universal, ya que esas dependen del medio social en el que uno se vea envuelto, sin embargo podría decirse que las relaciones humanas comenzaron a existir desde que el hombre tuvo la necesidad de comunicarse y expresarse para poder satisfacer sus necesidades básicas, como lo son : Necesidades fisiológicas; alimento, vivienda, vestimenta, etc. Seguridad Amor (de pertenencia-sentirse parte del grupo) Estima. Autorrealización (a través del trabajo u otro medio).

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

- Necesidad de humanizar y democratizar.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne

Las relaciones humanas no se realizan en abstracto, sino en circunstancias muy concretas de raza, edad, sexo, jerarquía, ideología, normas sociales, épocas históricas, tradiciones culturales, situaciones ecológicas y expectativas personales.

Por relaciones humanas o en su equivalente las Relaciones Interpersonales podemos entender el trato o la comunicación que se lleva a cabo entre dos o más personas, es decir, la correspondencia, el vínculo o la referencia de unos seres humanos con otros, atendiendo a la interacción que se establece entre ellos; la amistad, la relación educativa entre profesor y alumno, ello es ejemplo de relaciones humanas.

John Dewey (1859-1952) Pensaba que lo que es innato es el impulso y que éste se puede cambiar mediante el aprendizaje. A estos impulsos les llamó "sublimados" (cambian por la interacción con el ambiente). Los mecanismos que

controlan esta interacción son los hábitos, a los que divide en rutinarios e inteligentes; los rutinarios son los que se realizan en ambientes estables; los inteligentes son aquéllos en los que intervienen variables que modifican el entorno.

El origen del estudio de este tipo de relaciones se remonta hacia 1930, precisamente en el ámbito industrial estadounidense, cuando el sociólogo australiano y profesor de la Universidad de Harvard, Elton Mayo es llamado por una empresa de Chicago, La Western Electric Company, cuyo rendimiento laboral era muy negativo. Tras los pertinentes análisis, llegó a demostrar que la escasa productividad de los obreros era debida al aislamiento que padecían y a la falta de relación entre éstos y los empresarios; una vez que tales factores fueron subsanados, la producción alcanzó niveles que hasta entonces jamás se había conseguido.

El acierto de Elton Mayo, fue percatarse por primera vez, de que los operarios de la fábrica, además de elementos de un engranaje y eslabones en la cadena de producción, eran también seres humanos, los cuales precisaban que sus necesidades fuesen atendidas para poder desarrollar su trabajo con diligencia y entusiasmo, desde entonces, la persona se ha constituido, por derecho propio en protagonista de los estudios de psicología Social y en eje de la relación intergrupala. Este hecho nos invita a exponer algunas consideraciones que nos parecen de cierto interés, a la hora de plantear sobre qué bases y principios deben asentarse los contactos entre los distintos miembros de la comunidad educativa. Diremos, para comenzar, que si la persona es el punto central de la relación humana, habrá que conocer los rasgos principales que la definen, para que la actuación sea siempre la correcta y adecuada, pues la mayor parte de los problemas que se presentan en el trato con los demás tienen una clara raíz en el desconocimiento de nosotros mismos y de los otros seres con los cuales nos relacionamos.

La sociedad actualmente se enfrenta a grandes cambios sociales y tecnológicos, muy rápida y constantemente, por ello habrá grandes amenazas y oportunidades para los hombres y las instituciones; grandes o pequeñas, que desarrollan sus

actividades en un entorno económico y social muy competitivo, razón por la cual las organizaciones actuales deben basar su acción estratégica en cuatro ejes fundamentales: Comercial, Tecnológica, Financiera y Personal.

Así mismo Ayala (2003), acota que: Es muy importante mencionar la trascendencia del cuarto aspecto: el recurso humano, es decir cómo la organización debe aplicar la estrategia de recursos humanos en un mundo globalizado y competitivo, donde se analizan aspectos tales como: la administración de recursos humanos, las relaciones humanas, la motivación del personal, potenciación de las habilidades y destrezas, la formación y promoción del personal, trabajo en equipo; métodos de evaluación del rendimiento y sobre todo el aspecto formal y técnico de cómo hacer de un trabajador el recurso más importante de las instituciones educativas modernas, sujeta a cambios continuos y que si ésta y sus recursos humanos no están adecuadamente preparados para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad tendrán graves problemas de carácter estructural, y lamentablemente sucumbirá ante los que sí lo están.

Aunado a esto Ayala, puntualiza que: El recurso humano es el elemento más importante para la organización y administración de las instituciones, ya que de nada serviría contar con las instalaciones, equipos, maquinarias, herramientas y demás bienes tecnológicamente y científicamente implementadas, si los trabajadores no solo las manejan inadecuadamente ya sea por falta de conocimiento y capacitación, sino sobre todo que exista un ambiente de trabajo inadecuado, tenso, con una comunicación interna ineficiente y escasa motivación hacia el personal, provocando baja calidad educativa. Por ello el elemento humano es el principal y común denominador de la eficiencia y eficacia, Por ello, todos los aspectos productivos de la organización están condicionados por el personal que labora.

De acuerdo a lo anteriormente planteado se puede decir que ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los

retos de competitividad, obligan a las instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de todos sus trabajadores y que tener en cuenta también que toda organización necesitará contar con el recurso humano que no solamente posea la mayor capacidad y conocimiento o que sea el más apto, sino que sobre todo se garantice un ambiente salubre de trabajo basado en las relaciones interpersonales favorables para ello la Administración de Recursos Humanos debe contar con los instrumentos y técnicas que le permita hacer uso adecuado del elemento humano de acuerdo a sus actitudes y aptitudes, con el fin de lograr una mayor productividad.

Por otra parte Lussier (2004), acota que: La motivación y el liderazgo son la clave para formar directores y gerentes competentes. La habilidad de liderazgo es importante al dirigir una empresa en crecimiento. Las empresas que sobrevivirán en el nuevo ambiente competitivo mundial son las que atraen y conservan a los líderes. Es decir que si se conserva un liderazgo sólido y estable dentro de las organizaciones se puede lograr el éxito dentro de las mismas, lo cual es el objetivo principal. Las Instituciones Educativas tienen independencia al momento de tomar decisiones y elaborar planes que dirigidos al buen funcionamiento, para ello es necesario la presencia del liderazgo, en este caso, será representado por los Directivos, el cual es una figura de gran importancia ya que en este se concentra gran parte de la autoridad, siendo este el que contiene la capacidad de gestión y la toma de decisiones de mayor relevancia académica y administrativa; pero también es muy trascendente el liderazgo de los maestros dentro y fuera de sus aulas.

1.2.2 LAS RELACIONES INTERPERSONALES A NIVEL NACIONAL

Las reformas educativas de los años 90 se centraron en la gestión. La gestión, fue por lo tanto el foco principal de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal problema, las políticas de reestructuración del sistema, mediante las políticas de descentralización y de centralización, cambiaron las reglas del funcionamiento del sistema educativo. Esto, que de por sí constituye una gran transformación en el diseño, presentó dificultades serias en cuanto a su ejecución, provocando por ello

una situación de desequilibrio entre la política y la práctica. Por ello se generó un nivel de tensión muy alto entre los actores involucrados al nivel de la dirección del sistema, la burocracia, y los actores al nivel de la escuela, provocando una disociación en las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones educativas.

Un grave problema de la gestión educativa asociada al manejo de las relaciones interpersonales tiene que ver con el desfase que hay entre la formación en gestión y las demandas educativas, es que no ha habido lugar para el desarrollo de competencias de gestión en aquellos que dirigen las instituciones educativas, quienes han adoptado criterios tradicionales de administración, Pero ahora que se pide más iniciativas al nivel de la escuela, la tarea de gestión y de manera especial la gestión de los recursos humanos se ha convertido en una difícil y compleja actividad. Para enfrentar esta nueva demanda ello se ha desarrollado una industria de formación en el ámbito de la gestión. De hecho en la mayoría de las capacitaciones en gestión ha sido muy demandada, sin embargo, esta capacitación ha sido criticada por ser de carácter excesivamente academicista y orientado a los directores de escuelas, descuidando por ende a los niveles centrales, los intermedios del sistema o los del aula. Lo primero implica una orientación de tipo cognitivo en vez del desarrollo de competencias y al desarrollo de innovaciones. Lo segundo implica desatender los estratos intermedios que por lo general son docentes que han sido promovidos a esas instancias de gestión (directores), sin contar con la formación adecuada para ello.

Otro problema que emerge en la gestión educativa peruana es aquella ligada a la visión autoritaria y la visión democrática que se tiene de la gestión. La gestión autoritaria está asociada a la gestión por resultados mientras que la democrática se asocia a la gestión de los recursos humanos. Estas dos formas de gestión reflejan distintas escuelas de pensamiento, el primero tiende a focalizar su atención en los resultados, esto quiere decir que lo que importa son los resultados del corto plazo y las acciones que hay que realizar, con la intención que estos se mejoren en el corto plazo. Por otra parte, la gestión democrática se relaciona con

una preocupación por los recursos humanos y su participación en la gestión. En esta perspectiva se enfatizan las dimensiones del liderazgo, el desarrollo de las capacidades de las personas miembros y los aspectos relativos al clima de la organización y el manejo de las relaciones humanas. Por lo tanto, en nuestras gestiones peruanas prevalecen las gestiones de tipo autoritarias y con escaso liderazgo de los Directivos de las instituciones, que han generado climas institucionales adversos al mejoramiento del proceso de gestión.

Al abordar el estudio de las tendencias referidas a las relaciones interpersonales a nivel nacional, resulta no responsable si no se toman y establecen algunas líneas generales por las cuales debe discurrir el trato y la convivencia entre todos los miembros que componen la Institución Educativa, es verdad que es tarea difícil sugerir modelos para recetas que permitan regular el comportamiento de las personas, pero no renunciamos a presentar, al menos, algunas reflexiones que sirvan de pauta organizativa en esta tarea diaria de una relaciones humanas constructivas y gratificantes.

Los diversos estudios realizados señalan los principales puntos de contacto dentro del ámbito institucional, las cuales están dadas entre docentes, entre éstos y los alumnos, entre familias y profesores y entre el alumnado.

a. Relaciones entre docentes

El profesorado constituye un grupo humano cuya relación primera es la profesional, el docente se encuentra en una determinada Institución Educativa en compañía de otros no por afinidad personal, por elección de los demás compañeros o por un acuerdo mutuo, sino que la llegada a éste se produce debido a diversas circunstancias, con lo cual la variedad y la diversidad entre ellos está garantizada. Tiene establecido un fin que es la instrucción y la formación del alumnado, y para ello cuenta con diversos recursos que le proporciona la institución; con ello se le pide que en el ejercicio profesional obtenga buen rendimiento, mejores resultados y que actúe con eficacia.

Las relaciones que mantienen entre sí los docentes son de varios tipos: jerárquicas, funcionales y cooperación. Las primeras se llevan a cabo por la dependencia que los profesores tienen con respecto al equipo directivo y, de manera más concreta con el Director, máxima autoridad de la Institución, en este tipo de vínculo profesional habrá de cuidarse de forma especial, la apertura, la disponibilidad, la lealtad, la aceptación de normas, la subordinación racional, el afán de superación, etc. En cuanto a las relaciones funcionales, son aquellos que se producen en los diversos órganos y unidades organizativas de profesores, equipos docentes, departamentos, coordinaciones por áreas; en éstas se llevan a cabo contactos más horizontales y menos jerarquizados, en los que busca la integración en el grupo y en la vida de la institución; desde esta perspectiva, deberá fomentarse el sentido de pertenencia al conjunto, la incorporación activa a un equipo, la eliminación de la rutina, el perfeccionamiento profesional, la asunción de responsabilidad, etc. En lo que se refiere a las relaciones de cooperación, se tendrá en cuenta que habrán de ser dirigidas a todos los docentes sin excepción y tendrán como norte conseguir la mayor cuota posible de eficacia en el trabajo diario; en esta línea se evitarán los antagonismos, los celos profesionales, y se propiciarán aquellas conductas encaminadas a aumentar el prestigio profesional y social, la aceptación de los demás, la comprensión y el esfuerzo solidario.

b. Relaciones entre Profesores y alumnos.

El personal docente y el alumnado mantienen las relaciones más tradicionales dentro del marco escolar. Ya nos hemos referido a que la relación educativa se toma un ejemplo clásico de relación humana por excelencia, pues ella debe constituir un permanente diálogo didáctico, psicológico y vital.

El trato cotidiano del profesor y el alumno puede convertirse en una fuente de constante satisfacción o en un ambiente desagradable y frustrante; todo depende del estilo que se le imprima a los vínculos que se establezca.

Lo primero que debe saber el profesorado es que el objetivo esencial de su misión es la de ser educador, con toda la carga de responsabilidad, preparación y delicadeza que tal misión requiere. Luego podrá ser, si las circunstancias lo permite, amigo, pero no debe perder de vista que no es un compañero o un “colega”, y que el quehacer diario ha de desarrollarse en clave de esfuerzo compartido, de comunidad de trabajo y de laboriosidad. Tal aseveración no implica que dentro de la relación profesor-alumno, no reine la espontaneidad, la confianza y el afecto mutuo, valores que deberán propiciarse para darle su auténtica dimensión.

El mejor docente no es el que se asemeja más a los alumnos en costumbres, uso, léxico, aficiones, etc., el que todo lo tolera, por no desagradar o el que sigue la corriente, por no ser tachado de anticuado, sino el que es capaz de crear un clima de relación espontánea, de libertad responsable, de cordialidad, de estímulo permanente, de auténtica actividad interior, de acogida, de seguridad, de optimismo, de alegría, de serenidad y de paciencia ante las contrariedades y, sobre todo, el que tiene la habilidad de favorecer entre su persona y la de los alumnos el encuentro por que como refiere Barlow: "...lo más maravilloso de esta profesión es ante todo el encuentro".

c. Relaciones entre familias y profesores:

Son los contactos más modernos en la vida de los centros, por la tardía incorporación de los padres a participar en la comunidad educativa. Sin embargo, es preciso considerar que la relación entre los docentes y las familias es esencial para el buen funcionamiento de toda la institución escolar.

Al hablar de las relaciones, se hace necesario exponer cual es la expectativa del profesorado ante la familia, y cuál es la de ésta ante el conjunto de los educadores, es decir, que esperan los profesores de las familias y éstas de aquellas-

Los profesionales esperan de las familias:

Que tengan confianza en ellos.

Que tengan fe en los métodos que utilizan.

Que hagan reflexionar a los alumnos sobre cierta jerarquía de valores.

Que les respalden en sus decisiones, que no les desautoricen y que no produzcan interferencias en el proceso educativo.

Que les consulten, cuando las circunstancias personales del alumno lo requieran.

Del mismo modo, las familias esperan de los docentes:

Que les guste su trabajo, que lo realicen con esmero y que tengan facilidad para enseñar.

Que comprendan a los alumnos y que demuestren interés y afecto por ellos.

Que no tengan preferencia en clase.

Que sean colaboradores.

Que muestren un talento sereno, cordial, abierto y acogedor.

De los anteriores presupuestos, podemos deducir por donde deben discurrir las relaciones entre unos y otros; colmar por ambas partes los deseos e ilusiones de cada uno de los sectores.

D. Relaciones entre alumnos.

Son las más frecuentes y numerosas y, por lo tanto, las más sujetas a fricciones.

El alumnado lo integra el número de escolares que asiste a un determinado Centro, sin embargo, las referencias suelen con respecto a las clases o aulas, aunque es el conjunto total en el que debe ser considerado.

Es fundamental inculcar la idea de que todos ellos pertenecen a la institución educativa y que, como consecuencia, el estar adscritos a una clase u otra no otorga ningún tipo de privilegio, especialmente a las superiores con respecto a las inferiores. En todo caso, las de nivel académico más avanzado que se corresponde con la de mayor edad, deben ser las de comportamiento más ejemplar.

Para favorecer las relaciones entre los alumnos, se cuidará de manera especial, la realización de actividades que desarrollen la participación y el sentido de grupo, como la colaboración y la tolerancia, eliminando la competitividad, la rivalidad y el enfrentamiento verbal.

Al mismo tiempo, se procurará establecer relaciones con los Centros próximos, por medio de actividades deportivas, culturales, recreativas, etc., que fomente los lazos de vecindad y la buena disposición hacia los alumnos de otros centros, los cuales no han de ser considerados como adversarios o enemigos, sino como escolares de igual rango y dignidad.

Por lo que se refiere a las relaciones dentro del aula será tarea del profesorado limar asperezas individuales, antipatías, fobias y enfrentamientos personales o entre subgrupos o bandas, y actuar de manera coordinada con unidad de criterios, evitando las actuaciones dispares o contradictorias que conduzcan a los alumnos al desconcierto y a la duda, cuando no a las comparaciones, valoraciones, poco satisfactorias de los docentes.

Todo cuanto llevamos expuesto nos conduce a concluir que, si Comenio afirmaba que el orden es el alma de las cosas podríamos decir que las relaciones humanas o, mejor dicho, las adecuadas relaciones humanas son **el alma de las instituciones educativas**. Ellas proporcionan cohesión, dan un sello inconfundible, proporcionan “moral” de éxito a la comunidad escolar, dan satisfacción, a cada uno de los miembros de ésta y son el soporte sobre el que se asienta la actividad académica. Cuando no existe su ausencia provocan conflictos, malestar, incomprensiones y frustración constante, porque un Centro, sin ellas, sería como un árbol que no diese sombra, es decir, habría perdido buena parte de su identidad.

Como sabemos, las instituciones educativas son las responsables de desarrollar los aprendizajes que la sociedad necesita, son los encargados de realizar la formación integral de las futuras generaciones, basadas en una educación de calidad; pero al mismo tiempo los grandes y directos responsables de dicho

proceso formativo son los maestros junto a todo el personal que labora en dicha institución y las teorías de la gestión educativa señalan que dicho personal para que genere dichos procesos formativos eficientes y eficaces y en su intento de realizarlo desarrollan relaciones entre ellos generando un ambiente o clima favorable o desfavorable; de allí que los lineamientos de la gestión educativa desde los niveles más altos, ministerio de educación hasta las UGELES, viene realizando intentos de transformar y modernizar los procesos de gestión que se vienen produciendo en el interior de las instituciones educativas, planifican y ejecutan programas de capacitación y actualización para aquellos que son responsables de dirigir las organizaciones educativas y que ellos sean capaces de dirigir dichas transformaciones en las escuelas.

¿Avanzamos en algo? Seguramente sí, pero no como pensaban las autoridades y los expertos. Y ¿qué se debe hacer entonces? Creemos que los cambios en Educación han de venir desde las propias aulas. Lo primero que debemos reconocer, en nuestra opinión, es que estamos ante un problema que requiere liderazgos, sean estratégicos, asertivos, transformacionales, situacionales o académicos, pero Liderazgo, ya que hay problemas que ni el mejor técnico es capaz de resolver, porque no existe una batería de soluciones aplicable a ellos y porque, ciertamente, toda solución pasará por adecuaciones más o menos homogéneas, por ello los problemas son de orden adaptativo que requieren mayores cuotas de talento, liderazgo, paciencia, creatividad, osadía, inclusión y sacrificio para poder encontrarles solución.

Tampoco podemos pensar que las soluciones a nuestros problemas educativos no pasa por encontrar al talentoso líder que, cual varita mágica, ponga su sapiencia en beneficio de encontrar la solución adecuada, sino de aquellos muchos líderes, de diverso radio de influencia que puedan ir involucrando a la sociedad en su conjunto en la aceptación del problema primero, en el encuentro de soluciones alternativas después y en la experimentación de una variada gama de soluciones, por último.

La escuela lleva siglos ofreciendo soluciones similares a problemas distintos. Solo los líderes, de cualquier nivel jerárquico, que comprendan que es un problema adaptativo podrán tener la oportunidad de cambiar de veras la educación y hacerla de mejor calidad y más significativa. Pero eso no lo hace el educador solo en el aula, es una tarea de la sociedad, para la sociedad y con la sociedad. Seguir esperando el líder carismático que trae la receta mágica equivale a condenar a nuestros niños a una educación deficiente. Por lo tanto nuestros niños y jóvenes no pueden seguir esperando, desperdiciando su tiempo y comprometiendo su futuro, que es el futuro del país.

Por otra parte Cornejo (2006), afirma que: EL LIDERAZGO ASERTIVO es el adecuado ya que se consultan ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben a todos, son participativos, eficaces, escuchan, analizan seriamente las ideas de sus subalternos y aceptan sus contribuciones siempre que sean prácticas y posibles. Como también puntualiza que el líder asertivo es el que tiene una orientación activa en la vida, va tras lo que quiere, hace que las cosas sucedan, intenta todos los días producir algo útil, es un hacedor.

Por tal razón ese modelo a seguir será el ideal para la Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz” de la Urb. Las Brisas de la provincia de Chiclayo, Por cuanto contribuirá a la excelencia de esta, llevando a cabo una buena gestión educativa.

1.3 LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCION EDUCATIVA “NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ”-LAS BRISAS-CHICLAYO

Un óptimo proceso de gestión es sin duda el factor integrador de todas las instituciones educativas y de las diversas acciones que se llevan a cabo, por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia y eficiencia del recurso humano, material y financiero, y de los niveles de productividad, eficacia y calidad educativa que se ofrezca.

Es de mucha trascendencia reconocer y valorar que el recurso humano y el entramado de relaciones que se desarrollan, así como la gestión de dichas

relaciones son el sustento elemental para potenciar a la Institución, para lograr resultados y alcanzar la ansiada calidad educativa que tanto hoy se pregonaba, por ello el manejo adecuado, técnico y humano de dichas relaciones es una herramienta fundamental y básica para ordenar y direccionar un proceso de Gestión, vale recordar que el estudio y desarrollo de las Relaciones Humanas fue creada originariamente en el campo industrial, pero por los éxitos logrados por quienes lo aplicaron han sido llevados al campo educativo.

Es una realidad que en la actualidad, muchas de las organizaciones educativas privadas son exitosas por haber desarrollado un óptimo sistema de gestión que estimula el trabajo innovador, eficiente y eficaz; pero no podemos afirmar lo mismo en las organizaciones educativas públicas, en las que prevalecen ambientes pasivos, desinteresados, antidemocráticos, generando al mismo tiempo una variedad de problemas como escuelas muy deficientes e ineficaces, procesos educativos desorganizados, desorientados y muchas veces improvisados, docentes no comprometidos con los objetivos institucionales, en donde prevalece sus motivaciones individuales sobre las institucionales, estudiantes conformistas y desmotivados en su propio desarrollo y con padres de familia ajenos al quehacer educativo, que muchas veces no contribuyen en el proceso de aprendizaje de sus menores hijos.

Ante esta problemática muy particular del objeto de estudio, y generalizada en casi todas las instituciones educativas públicas del Perú, urge la necesidad de tomar inmediatamente decisiones correctivas, en donde los actores educativos logren comprometerse a trabajar en función a propósitos compartidos, asumir el rol de transformador de la realidad, de crear ambiente laborales saludables y la eliminación progresiva del descontento y pasividad en el accionar cotidiano de todo el personal de la institución, aprovechar el entorno favorable, adecuarse sistemáticamente a los cambios externos, donde se desarrolle el trabajo en equipo en busca de metas, etc. Es decir, mejorar nuestros procesos de aprendizaje y por lo tanto mejorar la gestión Educativa.

Según Cornejo Existen personas que se pasan toda una vida esperando que las cosas sucedan, nunca hacen nada por alcanzar lo que desean. Visto de esta forma, la filosofía del cambio es fundamental en todo líder, aunque no se trata de cambiar por cambiar, ya que esto lo que indicaría es inestabilidad. Ahora bien, la Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz” de la Urb. Las Brisas es una institución pública, que carece de un sistema de gestión que permita dirigir la organización hacia el cumplimiento de sus metas, no somos líderes en la formación, hay escasez de actualización de docentes y en algunos casos con baja calidad personal y profesional, no existe producción y difusión de conocimientos socialmente válidos, desarrolla procesos educativos con un personal poco competente, poco participativo y muchas veces no comprometido con los valores que promueve la Institución.

Por ello es de gran importancia analizar el liderazgo educacional en la Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz” de la Urb. Las Brisas, en términos de plantear estrategias e implementar mecanismos que permita optimizar el recurso humano y sus relaciones interpersonales de dicha institución, el cual se podrían lograr si se aplicase el liderazgo asertivo dentro de la misma. Por tanto hay que dejar muy claro que para que se obtenga una buena gestión educativa es necesario aplicar un "Liderazgo Asertivo", llegando así a la satisfacción y logro de muchos objetivos estratégicos dentro de la institución.

Mediante la observación simple y conversaciones informales con trabajadores de la Institución, se puede inferir que la Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz” de la Urb. Las Brisas posee rasgos que permiten presumir la presencia de un liderazgo autocrático, basada en una jerarquía verticalista, con una gestión netamente normativa, donde se concentra el poder e imponen decisiones que son acatadas por quienes deben responder con sumisión a su autoridad u otros que simplemente la rechazan porque tienen la concepción de que no se dejan imponer nada por nadie, generando roces y conflictos entre el personal de la Institución y los directivos de la misma, otros han generado conflictos en el interior del personal docente, existen sectores del personal desmotivados sin deseos de mejorar sus

prácticas profesionales, problemas que se vienen practicando hace un largo período sin que nadie se halla interesado en proponer alguna alternativa frente a dichos problemas.

Toda esa problemática, que salta a la vista, está repercutiendo en la baja calidad del servicio educativo que brinda la Institución, traducido en la poca eficiencia y eficacia de la Institución como Organización.

1.4 METODOLOGÍA

Según el nivel de la investigación, se ha desarrollado la investigación Descriptiva, ya que mediante los métodos, técnicas e instrumentos se recopiló información sobre el estado de las relaciones interpersonales en la institución Educativa y al mismo se buscó caracterizar el estilo de liderazgo que se practica, y al mismo tiempo se realiza una investigación de tipo propositiva por que concluye con la propuesta de un “Modelo de Liderazgo Asertivo” que servirá como estrategia para los Directivos y todo el personal, lo cual permitirá mejorar las relaciones interpersonales y el ambiente laboral; por lo tanto se ha realizado una “Investigación Descriptiva Propositiva”.

En la ejecución del presente trabajo de investigación se respetó y trabajó las dos variables que se planteó en el proyecto de tesis, las cuales fueron:

Variable Independiente. Modelo de Liderazgo Asertivo y

Variable Dependiente: Las Relaciones Interpersonales

Cada variable tuvo un tratamiento basado en sus indicadores planteados inicialmente en el proyecto.

Con respecto a la muestra, por el tamaño de la Población, la muestra estuvo formada por toda la Población, es decir mi muestra fue una “Muestra censal”, ya que mi muestra estuvo representada por las 45 personas que conforman todo el personal de la Institución Educativa.

Para la recolección de información se aplicó el método descriptivo, la cual responde directamente al tratamiento de la hipótesis planteada, además del método inductivo y deductivo; para operativizar el método se aplicó técnicas como

- a. La Observación directa del fenómeno en su estado natural, que permitió describir el comportamiento de la muestra.
- b. Las Encuestas, que se aplicó a todo el personal de la Institución que permitió hacer una observación indirecta a través de cuestionarios, ello permitió recoger información de los individuos referido directamente a la valoración de cada uno de ellos sobre el estado de las relaciones interpersonales y los estilos de liderazgo practicados en la institución.
- c. La Entrevista: Fue el diálogo realizado entre el investigador y el Director y lograr su percepción en razón a las dos variables.

Para el análisis de los datos:

- Se hizo mediante la estadística descriptiva de los datos, de acuerdo a las variables: Modelo de Liderazgo Asertivo y el estado de las relaciones interpersonales, se usó la técnica de la saturación (cuadros estadísticos con frecuencia sea relativa y absoluta), ello permitió enfocarse en los aspectos más relevantes para los encuestados u observados.

En el procesamiento de la información, se logró hacerlo a través de:

- La Consistenciación: lo cual nos permitió depurar los datos innecesarios recogidos inicialmente y procesar la información pertinente y relevante.
- Clasificación de la información por variables, indicadores e índices
- Tabulación de los datos estadísticos, según variables, indicadores e índices

La Metodología aplicada y desarrollada en el presente trabajo de investigación responde directamente a dos ejes centrales: la fase diagnóstica y la fase propositiva.

En la primera fase, la Diagnóstica, se buscó obtener información exhaustiva, profunda y técnica sobre el estado real de las relaciones interpersonales que ha estado desarrollando la institución, y caracterizarla; para ello se aplicó técnicas de campo como la encuesta a todos los docentes, además de la observación directa informal. Al ser la Investigación Cualitativa y Descriptiva-Propositiva, entonces los datos recogidos han tenido un tratamiento preferentemente cualitativo, más que el análisis cuantitativo.

En cuanto a la Segunda Fase o fase propositiva, que abarca el aporte principal del Trabajo de Investigación, comprende el Modelo de Liderazgo Asertivo, el cual consta tres ejes centrales, que son tres acciones estratégicas básicas: **ESTRATEGIAS PARA ENTRENAMIENTO DE HABILIDADES ASERTIVAS EN LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL, ESTRATEGIAS PARA LA PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA y ESTRATEGIAS PARA LA CONVIVENCIA INSTITUCIONAL SALUDABLE**, dichas estrategias han sido formuladas de manera contextualizada, pertinente y con una ruta sencilla y clara para su implementación, la cual debe ser dirigida desde el liderazgo de los Directivos de la I.E., todas esas estrategias están detalladas en el III Capítulo.

CAPITULO II

2.0 MARCO TEORICO

Las bases teóricas que se presentan a continuación sustentan todo lo correspondiente a la investigación es decir al liderazgo asertivo y su aporte positivo para la gestión institucional, en lo referido al manejo de las relaciones interpersonales, siendo este de gran importancia ya que al aplicar este liderazgo dentro de la organización se tomaran más en cuenta las opiniones de los trabajadores, siendo estos los más apropiados para entender el funcionamiento de la institución, por ello pueden aportar grandes ideas que se podrían implementar como estrategias para solventar las determinadas situaciones que se presenten.

2.1 RELACIONES INTERPERSONALES

Éstas son partes del día a día, ya que para llevar a cabo cualquier acción es necesaria la ayuda de otras personas, y esto se logra mediante las relaciones interpersonales.

Según Pereda (2008), Las relaciones son especialmente importantes en una organización, ya que constituyen los eslabones que permiten unir las habilidades de las distintas personas. (p. 25).

¿CÓMO MANEJAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES?

Para poder lograr las relaciones interpersonales hay que saber cómo manejarlas por ellos Pereda (2008), destaca que la manera de manejar las relaciones interpersonales es la siguiente:

1. **DESARROLLAR LA ASERTIVIDAD.** Una de las características más reconocidas del liderazgo es la asertividad, que es el hecho de mostrarse franco y directo al expresar exigencias, opiniones, sentimientos y actitudes. Si usted tiene confianza en sí mismo, le resultará más fácil mostrarse asertivo con la gente.

La asertividad ayuda a los líderes a realizar una infinidad de tareas y a lograr metas. Entre ellas cabe mencionar confrontar a los miembros del grupo en relación con los errores que cometen, exigir un mejor desempeño y fijar altas expectativas.

Un líder asertivo también presenta exigencias legítimas a la alta dirección, tales como solicitar equipo que el grupo necesita para realizar su trabajo. Ser asertivo es muy diferente de ser agresivo o pasivo (o no-asertivo). Las personas agresivas presentan sus exigencias de manera insistente, desagradable y poco considerada.

Las personas pasivas suprimen sus propias ideas, actitudes, sentimientos y pensamientos como si temieran que los demás fueran a oponerse a ellos. Las personas no-asertivas suelen también ser en exceso acomodaticias.

Es importante ser franco y directo al decir lo que desea, en vez de andarse con rodeos y mostrarse evasivo. Si quiere que alguien lo ayude, no pregunte: "¿Estás ocupado?" En lugar de ello, puede decir: "¿Puedes ayudarme con un problema que tengo?"

Desarrollar una mayor asertividad se parece mucho a tratar de ser menos tímido. Uno debe obligarse a aprovechar las oportunidades que se presenten para expresar sus sentimientos y necesidades. Por ejemplo, si le molesta algo que hace uno de sus compañeros de equipo, dígame: "En general, me gusta trabajar contigo, pero eso que estás haciendo me molesta".

También puede practicar la expresión de emociones positivas, tales como decirle a un compañero de trabajo: "Me da gusto que estemos trabajando juntos en este proyecto, porque me agrada la manera en que trabajas".

Para la mayor parte de las personas, es más fácil expresar exigencias o deseos que expresar sentimientos. Las personas que empiezan a expresar sus deseos a menudo se sorprenden de los resultados.

2. **MOSTRARSE CÁLIDO Y EXPRESIVO EN SUS EMOCIONES.** Una de las características más importantes del líder con competencias sociales es la capacidad de expresar los sentimientos con franqueza. Al tratar con los miembros del equipo, diga lo que siente en ese momento.

Otra manera de mostrar habilidad social es mediante el uso de expresiones emocionales no verbales, tales como los gestos cálidos y el contacto físico ocasional con los miembros del equipo. Sonreír con frecuencia es otra forma de ser expresivo en cuanto a las emociones, y una cálida sonrisa suele indicar que se trata de una persona confiada y preocupada por los demás.

3. **COMPARTIR CON FACILIDAD HISTORIAS DE LA VIDA REAL.** Una excelente manera de crear una relación es contar historias que transmiten un mensaje o que permitan profundizar en la vida personal. Por otra parte, contar historias edificantes se ha convertido en una técnica muy difundida para establecer una relación con los empleados. La narración de historias le confiere al narrador un toque de calidez y ayuda a crear lazos comunes entre las personas que conocen la misma historia.

4. **TENER CONFIANZA EN SÍ MISMO.** En casi todas las situaciones de liderazgo es importante que el líder tenga confianza en sí mismo de una manera realista. La confianza en sí mismo fue una de las primeras características del liderazgo que identificaron los investigadores. Una amplia variedad de estudios ha demostrado que una mayor confianza en sí mismo puede mejorar el desempeño, incluido el hecho de ayudar al grupo a lograr sus metas.

Además de tenerla, el líder debe proyectarla hacia el grupo. La confianza en sí mismo no es sólo una característica de la personalidad, sino que también se refiere al comportamiento que muestra una persona en diferentes circunstancias. Es algo parecido a mantenerse tranquilo bajo presión.

El desarrollo de la confianza en uno mismo es un proceso permanente; se debe comportar de manera adecuada en una gran variedad de situaciones.

Para inspirar confianza, es necesario que sus actos estén siempre en congruencia con sus promesas.

5. ESTABILIDAD EMOCIONAL. Cualquiera que haya trabajado para un supervisor inestable confirmará la importancia de la estabilidad emocional como una de las características del liderazgo.

Es importante que un líder posea estabilidad emocional, porque los miembros del grupo esperan y necesitan constancia en la manera en que son tratados.

La estabilidad emocional es difícil de desarrollar, pero las personas pueden aprender a controlar muchos de sus exabruptos emocionales. Las personas incapaces de controlar sus emociones, pero que desean llegar a ser líderes, deben buscar la ayuda de un profesional.

6. USAR EL SENTIDO DEL HUMOR. No está bien definido si el sentido del humor es una característica o un comportamiento, pero como quiera que se le clasifique, el empleo eficaz del humor se considera una parte importante de la función de líder.

En el lugar de trabajo, el humor desempeña funciones tales como aliviar la tensión y el aburrimiento y reducir la hostilidad. Dado que el humor le ayuda al líder a disolver tensiones y a evitar que estallen conflictos.

Entre las formas de humor más utilizadas por los gerentes cabe mencionar "valerse del humor para suavizar las cosas en períodos de tensión" y "hacer que nos riemos de nosotros mismos cuando nos mostramos demasiado serios".

El reírse de sí mismos es el preferido de los comediantes y de los líderes de organizaciones. Cuando las bromas se dirigen a uno mismo, nadie puede sentirse insultado ni menoscabado, pero uno logra su objetivo. (p. 26).

2.2 LIDERAZGO

Este representa la dirección de cualquier organización lo cual es necesario que exista para que predomine el control y la organización dentro de la empresa.

Para que dentro de cualquier grupo exista una coordinación debe haber una persona que los guíe o dirija al momento de ejecutar cualquier actividad.

Según Dubrin (2005), líder es "aquella persona que influye sobre otras para obtener resultados, un buen líder se distingue por tener autoridad y decisión. Es decir es la persona con la capacidad de dirigir para llegar a cubrir las necesidades que tenga tanto en el ambiente laboral como el ambiente personal". (p. 158).

Así mismo Munch (2008), acota que el líder "es aquel que desarrolla aptitudes y equipos, alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de todas las personas a su mando y hace que sus gentes se conviertan en campeones".

Un líder sabe escoger la gente más adecuada para el trabajo y la cultura de la empresa; en pocas palabras el líder es aquel que se sabe cómo dirigir a la gente hacia su mejor esfuerzo.

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Para que pueda direccionar o mover masas, es decir poseer capacidad de líder debe poseer ciertas características las cuales se mencionan a continuación:

Según Esterkin (2007), establece que las características de un líder son:

- a. Excelencia en las actividades básicas del día a día: actúa apasionadamente, es optimista, motiva y valora a su gente, demuestra

sus valores en pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad).

- b. Excelencia en relaciones personales: el liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo se demuestra con las relaciones interpersonales. Cumple promesas, escucha atentamente, dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianzas duraderas y genuinas.
- c. Adaptación al cambio: Los líderes no dirigen personas, sino que tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar.
- d. Eficacia personal: se enfoca en lo valioso, prioriza, reclasifica las metas.
- e. Creatividad e innovación: las ideas se han convertido en la materia prima de los proyectos exitosos, pero no son más que eso, materia prima. Después de la creatividad e innovación falta la ejecución. Se debe crear e innovar pensando en la ejecución desde un principio.
- f. Ser el entrenador del equipo: aconseja, observa cosas que se pueden mejorar, comparte experiencias pasadas generosamente.
- g. Conciencia social: el proyecto contribuye a la organización, la organización contribuye a la sociedad, si tu proyecto no tiene valores que exceden al ámbito comercial, le falta algo. Es un orgullo generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad.

Chiavenato (2009), destaca lo siguiente: El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Los elementos que caracterizan el liderazgo son en

consecuencia cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

Todas las relaciones de una organización implican líderes y liderados: las comisiones, los equipos de trabajo, las relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados. Un elemento importante en el concepto de liderazgo es la comunicación, la claridad y la exactitud de la comunicación afectan el comportamiento y el desempeño de los liderados. La dificultad de comunicar es una deficiencia que perjudica el liderazgo.

Dubrin (2005), acota que el liderazgo "Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas".

Mediante este proceso se llevara a cabo un mejor control y organización de aquellas que han sido previamente planeadas para el logro de los objetivos de la institución.

ESTILOS CONDUCTUALES DE LIDERAZGO

Existen ciertos tipos de conducta dentro del liderazgo los cuales según Huczynski (1997), son:

- a. Estilo pasivo: Son los que dejan de lado sus propias necesidades, en un intento de satisfacer las necesidades de otros. Se sienten con una autoestima muy baja y muchas veces están a la defensiva. Este estilo se mantiene callado, introvertido, respetuoso, son desinteresados, carecen de confianza propia. Expresan sus pensamientos tan humildes que invitan a que los demás no le hagan caso. Su enojo se vuelve a su interior y le concede a los demás más derechos que a ellos mismos se ven asimismo virtuosos porque no son egoístas, sin embargo pierden el interés, viven frustrados y se resignan que los demás hagan con ellos lo que quieran. Este tipo de líder le resulta difícil encarar o tomar decisiones.

- b. Estilo agresivo: Es el que tiene una "actitud positiva de sí mismo" pero no considera las necesidades de los otros. Con su actitud está diciendo. "Yo estoy bien tú no". Estos líderes son dominantes, insistentes, egoísta, critican con enojo y con un tono acusador. Son ofensivos, amenazadores, autoritarios, apuntan con el dedo, sarcásticos y logran metas importantes con personas temerosas y negativas pero los beneficios no son perdurables la gente no establece un compromiso a largo plazo.
- c. Estilo agresivo disimulado: Son los que tienen "Una actitud negativa de sí mismo y poca consideración hacia los demás. Manifiestan un espíritu subversivo y manipulador, transmiten sus sentimientos en forma sutil y solapadamente. Su conducta es destructiva tanto para ellos como para con quienes interactúan, transmiten poca motivación, hablan con frialdad y dicen con sus actos "Yo no estoy bien y tú tampoco". Muchas veces imponen a sus subordinados tareas tediosas y repetitivas para que renuncie Esta estrategia no da resultados duraderos.
- d. Estilo asertivo: es cuando el líder se respeta asimismo y respeta a los demás, estos hacen que sucedan las cosas y crean oportunidades, son francos con los demás defienden sus derechos sin afectar los de los otros, se comunican con todos los niveles. Expresan sus necesidades, deseos, opiniones y sentimientos en forma honesta franca y flexible sin crear conflictos, acepta y reconoce sus limitaciones y como resultado le genera confianza para alcanzar metas, no está a la defensiva piensa de sí mismo "yo estoy bien y tú estás bien". No disimula lo que quiere aun cuando los demás no estén de acuerdo con él, su relación sobrevive y a largo plazo puede obtener más de lo que quería. La gente no se siente manipulada y eso logra los afectos y confianza.

2.3 LIDERAZGO ASERTIVO

2.3.1 LA ASERTIVIDAD

Este es un aspecto que es importante tomarlo en cuenta en nuestra vida cotidiana para realizar cualquier acción ya que por medio de este se toman en cuenta las opiniones de los demás, mostrándole respeto por su manera de pensar.

Al respecto Rodríguez (2001) define que "La asertividad se basa en el respeto y por tanto comporta la libertad para expresarnos respetando a los demás y asumiendo la responsabilidad de nuestros actos". (p. 1).

Sánchez (2000), "Expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas". (p. 1).

Por medio de ésta se aplica la empatía, es decir, permite que la personas se coloque en el lugar del otro, entendiendo así la situación que se le esté presentando, accediendo así a tener una mejor comunicación, manteniendo la cordialidad y el equilibrio, y brindándole aceptación dentro de la sociedad.

CARACTERÍSTICAS DE UNA PERSONA ASERTIVA

Para que una persona pueda considerarse asertiva debe poseer ciertos aspectos. Según Pereda (2008), las características de una persona asertiva son:

- a. La persona asertiva siente una gran libertad para manifestarse, para expresar lo que es, lo que piensa, lo que siente y quiere sin lastimar a los demás. (Es empático).
- b. Es capaz de comunicarse con facilidad y libertad con cualquier persona, sea ésta extraña o conocida y su comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada.
- c. En todas sus acciones y en manifestaciones se respeta a sí misma y acepta sus limitaciones, tiene siempre su propio valor y desarrolla su autoestima; es decir, se aprecia y se quiere a sí misma, tal como es.

- d. Su vida tiene un enfoque activo, pues sabe lo que quiere y trabaja para conseguirlo, haciendo lo necesario para que las cosas sucedan, en vez de esperar pasivamente a que éstos sucedan por arte de magia. Es más proactivo que activo.
- e. Acepta o rechaza, de su mundo emocional, a las personas: con delicadeza, pero con firmeza, establece quiénes van a ser sus amigos y quiénes no.
- f. Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos. Evita los dos extremos: por un lado la represión y por el otro la expresión agresiva y destructiva.

2.3.2 LIDERAZGO ASERTIVO

Este tipo de liderazgo es el idóneo para trabajar en equipo y lograr un equilibrio dentro de cualquier organización.

Al respecto Cornejo (2006), acota que: Es aquel que es el adecuado, ya que se consultan ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben a todos, son participativos, eficaces, escuchan, analizan seriamente las ideas de sus subalternos, aceptan sus contribuciones siempre que sean prácticas y posibles. Como también puntualiza que el líder asertivo es el que tiene una orientación activa en la vida, va tras lo que quiere, hace que las cosas sucedan, intenta todos los días producir algo útil, es un hacedor.

Es decir este tipo de liderazgo es de gran importancia ya que Favorece enormemente la confianza en la capacidad expresiva, favorece el sentido de eficacia personal, genera bienestar emocional, promueve el respeto de los demás, favorece las negociaciones y el logro de objetivos que dependan de la comunicación en general.

2.3.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER ASERTIVO

Para poder tener capacidad para relacionarse asertivamente con los subordinados, transmitiendo información y escuchando sus opiniones es necesario poseer algunas características las cuales Según Briceño (2008), son:

a. Establece claros objetivos: sabe que es lo que quiere y avanza en esa dirección.

b. Acepta y desafía sus limitaciones: se debe aceptar todos los hábitos imperfectos que se posean, aquellos que nos limiten cuando intentemos hacer alguna acción, a realizar grandes cosas, y esos hábitos debemos dejarlo a un lado combatiéndolo con las fortalezas que posea la persona.

c. Expresa adecuadamente sus emociones: tiene la capacidad para solicitar lo que desea, sin herir ni humillar o crear conflictos.

d. Mira siempre la parte positiva de las personas que tiene a su alrededor y se los hace saber: los anima y mira cómo puede ayudarlos supliendo sus necesidades, el buen líder o dirigente está constantemente buscando la manera de ayudar a su gente para facilitarles la tarea, que los satisfaga más y sea productiva.

e. Respeta las reglas de la comunicación: usar su lenguaje asertivo no significa gritar más que los demás, ser más imperativo o usar frases extremadamente elaboradas, la asertividad en el lenguaje produce confianza. Que la información que se esté dando es la correcta y que se acepte por muy dura que parezca, evita la confusión y el temor, por consecuencia, traerá mayor cohesión y productividad en el grupo.

f. Lograr manifestar en todas sus direcciones su intimidad: es decir, esa actitud abierta, franca y de confianza que hace sentir a todos bien, aunque el encuentro sea por primera vez, pareciera que ya se conociera tiempo atrás.

2.3.2.2 PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO ASERTIVO

Estos son la guía para cualquier persona que quiera ejercer el rol de un líder asertivo. Según Huczynski (ob. cit.), los principios son:

a. Principio de igualdad: considera que todas las personas tienen un valor igual no importa la posición que ocupe dentro de una entidad. Afirma que yo tengo el derecho de decir lo que pienso y siento y que tengo la obligación de escuchar lo que otro diga, aun cuando sea criticado pero es mi responsabilidad decidir lo que debo hacer con ello.

b. Principio de respeto hacia uno mismo: este hace referencia a que usted tiene derecho de que lo respeten como ser humano inteligente capaz e igual a los demás, de exponer sus puntos de vista aunque sean diferentes y que otros los escuchen con respeto sin importar su posición, de ser el juez de su conducta independiente y de determinar sus prioridades, de decir no cuando le piden algo sin sentirse culpable, de cambiar de opinión o solicitar información adicional, de asumir responsabilidades y de declinar deberes. Estos derechos les darán confianza frente a los demás y reconoce que los otros tienen esos mismos derechos.

c. Principio de responsabilidad: este le asegura que las personas son responsable de sus propios sentimientos y acciones. Esto se manifiesta en el empleo del "yo" en el lenguaje ya que no se tiene el derecho de hablar por otra persona, o traspasar el espacio psicológico permitido de la otra persona.

2.3.2.3 NIVELES DEL LIDERAZGO ASERTIVO

NIVEL I: ACTITUD ASERTIVA: consiste en la actitud de cambio del líder, es la convicción profunda de cambiar para desarrollar la potencialidad.

NIVEL II: COMUNICACIÓN ASERTIVA: Un proceso importante que se debe llevar a cabo dentro de cualquier organización es la comunicación porque esta permitirá el intercambio de información.

De acuerdo a lo anteriormente planteado Yagosesky (2008), la define como una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada,

cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia.

La comunicación asertiva es la mejor forma de establecer relaciones interpersonales, y es que este es un factor indispensable hoy día, pues es necesario que las personas aprendan a discutir de manera sana, pero, sobre todo, que puedan encontrar soluciones a los conflictos que se presentan en todo momento.

Para alcanzar una comunicación adecuada que nos permita establecer vínculos satisfactorios y efectivos, el camino más adecuado es aprender a expresar nuestras ideas con asertividad. La asertividad es una forma de comunicación basada en el respeto por uno mismo y por los demás. Implica poder expresar de manera clara, directa y honesta aquello que consideramos justo para nosotros y que obedece a los que sentimos y deseamos realmente.

Existen algunos factores observables que nos indican si estamos o no frente a una comunicación asertiva, y no tímida o agresiva. Estos son, entre otros: contacto visual, expresión de los sentimientos, resentimientos o expectativas; estilo sereno y firme, temática puntual, solicitud de respuesta y aceptación de las consecuencias ante lo expresado. La comunicación asertiva no envía dobles mensajes. Expresa desagrado si algo nos desagrada, así como agrado si es que algo nos agrada. Es común que a quienes practican la comunicación asertiva, se les califique de egoístas, de poco diplomáticos o de "superiores". En realidad, la gente asertiva es honesta, y por ende creíble y confiable en los vínculos interpersonales.

NIVEL III: INTIMIDAD: Significa el logro de la capacidad de sincerarse y conciliarse con su propio yo. Se logra cuando la persona se conoce a plenitud y busca alternativas para crecer personal y profesionalmente.

El líder asertivo encuentra la fórmula para ser decidida, sin ofender ya que siempre reconocerá la capacidad del otro o aceptar o no sus emociones, pero el objetivo no consiste en convencer al otro, sino poder externar abiertamente lo que se siente.

2.3.2.4 TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA

La comunicación asertiva es la más adecuada para cualquier empresa para aplicarla existen ciertas tácticas.

Según Villares (2009), si las emociones se encuentran involucradas con lo que espera lograr por medio de la comunicación asertiva, se recomienda observar con neutralidad la situación; para ello se sugiere tomar altura, esto es, analizarla visualizándose fuera de ella, como si fuera otra persona. Después envía su mensaje al otro y espera la respuesta, escuchando e interactuando con él o ella, buscando llegar a una solución de colaboración, con la intención de participar en un proceso en el que ambas partes estén conformes con el resultado. Se puede decir que, una persona asertiva ante una situación difícil o de conflicto es capaz de: describir claramente el problema; expresar sus sentimientos; comprender al otro al ponerse en su lugar; solicitar lo que requiere para cubrir sus necesidades de manera segura, con la claridad que le proporciona conocer los objetivos que pretende lograr a través del mensaje; ofrecer alternativas; y dar a conocer las consecuencias que tendrá el receptor de acuerdo con su respuesta. Todo ello con sinceridad, de una manera abierta, receptiva, equilibrada y con armonía.

COMPONENTES VERBALES DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

La conversación es el instrumento verbal por excelencia de la que nos servimos para transmitir información y mantener más relaciones sociales adecuadas. Implica un grado de integración compleja entre las señales verbales y las no verbales, tanto emitidas como recibidas. Según Pereda (2008) hay ciertos elementos importantes de toda conversación son:

- Duración del habla: la duración del habla está directamente relacionada con la asertividad, la capacidad de enfrentarse a situaciones y el nivel de ansiedad social. En líneas generales, a mayor duración del habla más asertiva se puede considerar a la persona; pero, en ocasiones, el habla durante mucho rato puede ser un indicativo de una excesiva ansiedad.
- Retroalimentación (feedback): Cuando alguien está hablando necesita saber si los que lo escuchan lo comprenden, le creen, están sorprendidos, aburridos, etc.

Una retroalimentación asertiva consistirá en un intercambio mutuo de señales de atención y comprensión dependiendo, claro está, del tema de conversación y de los propósitos del mismo.

Esta se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas del sistema en el contexto, vuelven a ingresar al mismo como recursos o información. La retroalimentación permite el control de un sistema y que este tome medidas de corrección en base a la información retroalimentada.

Para lograr el éxito, los miembros de los equipos deben dar y recibir constante información sobre su comportamiento y el de los otros miembros. De esta manera, estarán en mejores condiciones de ir haciendo los ajustes que sean necesarios a fin de mejorar la productividad e implementar los cambios necesarios con el correr de los hechos.

Esto no quiere decir que se trate de dar y recibir cualquier tipo de información; el feedback, para considerarse efectivo, debe ser oportuno y constructivo. Oportuno, porque tiene que darse en el momento adecuado y constructivo, porque debe ser dado con miras a mejorar el rendimiento, tanto individual como del equipo.

Los miembros de un equipo deben tener la seguridad de que el feedback se da y recibe con el fin de mejorar el rendimiento. Si en algún momento uno de los miembros siente que el feedback es destructivo o que no está siendo un

aporte para mejorar el rendimiento, esto puede generar pérdida de confianza en el equipo, con la consecuente disminución en el rendimiento. Por este motivo, es conveniente que se acompañe el feedback con evidencias que lo apoyen.

El feedback es una herramienta muy útil, que usada correctamente puede generar un cambio que se espera y, además, comprometer más explícitamente a la persona que lo recibe, ya que es un elemento que se utiliza constantemente en la comunicación y que puede favorecer u obstaculizar el aprendizaje. Básicamente, la retroalimentación consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias, sin intenciones de perjudicar u ofender al receptor.

- Preguntas: Son esenciales para mantener la conversación, obtener información y mostrar interés por lo que dice la otra persona. El no utilizar preguntas puede provocar cortes en la conversación y la sensación de desinterés.

2.3.2.5 VENTAJAS DEL LIDERAZGO ASERTIVO

El liderazgo asertivo por ser el más adecuado posee ciertas ventajas, es decir son muchos los beneficios si logramos cada día desarrollar una conducta asertiva.

Según Huczynski, las ventajas son:

- a. Hacer que la gente se sienta mejor, apreciada y respetada.
- b. Hacer sentirse a las personas apoyados.
- c. Logra que los niveles de comunicación sean claros, evitando así conflictos, lo cual conlleva a que vean que lo que se quiere es ayudarlos a levantarse. (p. 135).

2.4 GESTIÓN EDUCATIVA

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

La gestión Educativa es la ciencia de las organizaciones educativas. Busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina es el estudio de la organización del trabajo en el campo netamente educativo, por lo tanto está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica.

Jesús Casassus (Octubre del 2000) dice que la gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación, en este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con

otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión educativa corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener

determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo -tal como señala Inés Aguerro - todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

La gestión educativa, implica impulsar la conducción de la institución educativa hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión educativa, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

2.4.1 ÁREAS INTERNAS DE GESTIÓN

Hay que tener en cuenta, en primer lugar, que una es la gestión educativa desde la perspectiva macro y otra desde la perspectiva micro. A la perspectiva macro corresponde la administración nacional, regional o municipal del quehacer educativo, en nuestro caso le corresponde directamente a la gestión realizada por el Ministerio de Educación y los órganos desconcentrados como las GREs y UGELES; a este nivel corresponde las responsabilidades como: definición de planes nacionales y regionales, políticas y normatividad básica, asignación presupuestal,

selección e incorporación de los recursos humanos, infraestructura y servicios básicos, Diseño Curricular Nacional y la Supervisión General. En cambio, corresponde a la perspectiva micro, aspectos de gestión ligados a: Aplicación de las políticas y cumplimiento de la normatividad básica, Ejecución Presupuestal y la Gestión Institucional Interna

La administración a nivel macro ya no comparte el viejo esquema administrativo del sistema educativo formal construido sobre una peculiar división de trabajo; por un lado, un aparato estatal con un sector ministerial que desde la sede central regulaba y definía la conducción y toma de decisiones de las entidades educativas públicas, de manera casi absoluta, con escasa o nula participación de los agentes de las instituciones educativas. Todo esto viene se viene modificando, los cambios de política de los últimos años, ha significado la transferencia real de ciertas responsabilidades a nivel de la I.E. como la construcción de su proyecto Curricular y el proceso de diversificación, proyectos de innovación y productivos, etc., creándose las condiciones para una verdadera gestión de base, sobre el sustento de los modernos principios e instrumentos de la administración; correspondiéndole la gestión de los recursos que la sociedad pone en sus manos para lograr objetivos o fines que en su nivel más alto es la formación integral del ser humano.

Es importante saber que la gestión educativa abarca una extraordinaria gama de aspectos, elementos y procesos que conforman a una Institución Educativa, de allí que la gestión educativa debe descomponer, sin perder de vista, el conjunto, dicha descomposición implica formas de ordenamiento y dimensionamiento con diversidad de variantes. Así, han surgido diferentes dimensionamiento como el de Pilar Pozner (AIPO, 1995) distingue cuatro dimensiones: la administrativa-financiera, la organizacional-operativa, la pedagógica-curricular y la comunitaria. A su vez, Sonia Lavín, Silvia del Solar y Andrés Padilla consideraban seis dimensiones, la administrativa-financiera,

la organizacional-operativa, la pedagógica-curricular, la comunitaria, con vivencial y Sistemática.

En nuestro caso, para la presente investigación apostamos por aquel ordenamiento que reconoce tres grandes dimensiones organizacionales: la Institucional, la Administrativa y la técnico pedagógico, de esto deviene tres áreas internas de gestión distintas, pero complementarias: Gestión Institucional, Gestión Administrativa y Gestión Técnico Pedagógico. En base podemos conceptualizar estos tipos de gestión educativa interna.

- La Gestión Institucional corresponde la explicación, manejo y conducción de los componentes institucionales, es decir de aquellos que tienen carácter institucional porque gravitan sobre el conjunto de la Institución educativa; y ello ocurre con el Clima Institucional, construido éste sobre un tejido óptimo de relaciones interpersonales y una adecuada cultura institucional; pero al mismo tiempo también abarca las funciones administrativas básicas como el Planeamiento, Organización, Dirección y Control.
- La Gestión Administrativa, corresponde a la fundamentación, manejo y conducción de componentes como los recursos institucionales (recursos materiales, financieros y humanos) y los procedimientos administrativos.
- La Gestión Técnico Pedagógico comprende la fundamentación, manejo y conducción de aquellos componentes que hacen posible el proceso enseñanza aprendizaje desde el campo curricular y didáctico; por tanto involucra las actividades de planeamiento y organización destinadas a garantizar, período tras período, la óptima combinación de los factores educativos que hacen posible el proceso enseñanza aprendizaje, el óptimo relacionamiento de los agentes educativos para obtener como resultado personas formadas de acuerdo a un perfil deseado y deseable. Dicha combinación no sólo implica relaciones

técnico pedagógico, sino también una relación personal, social y humana.

2.5 TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO

2.5.1 INTRODUCCIÓN

Antes del desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, la administración descansaba totalmente en los postulados de la teoría científica de la administración, de Frederick Taylor por un lado, y en los postulados de la administración científica de Henri Fayol, los cuales se fundamentaban en el cargo o función por un lado, y en la estructura organizacional por otro lado, como forma de alcanzar la eficiencia.

Con el advenimiento del enfoque humanístico, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual. Se hizo una transferencia del énfasis puesto en la tarea y en la estructura organizacional, al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones.

Con este nuevo enfoque de la administración, la preocupación por la máquina, por el método de trabajo y por la organización formal y los principios de administración, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social. Se pasa del aspecto técnico al psicológico.

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Esta teoría no fue aceptada en Europa sino hasta después de terminada la II Guerra Mundial, debido mayormente a que los gobiernos europeos eran totalitarios, en contraste con los gobiernos democráticos de la nación norteamericana.

Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos citar a su mayor colaborador y fundador George Elton Mayo, un científico australiano el cual fue además profesor y

director del Centro de Investigaciones Sociales de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard; éste condujo la famosa experiencia de Hawthorne, además de escribir volúmenes como "Los Problemas Humanos de una Civilización Industrial". Juntamente con él, John Dewey, que escribió "El Público y sus Problemas" y "Naturaleza y Conducta Humana"; indirectamente grandes aportadores fueron William James y Morris Viteles, quienes escribieron "Los Principios de la Psicología" y "Psicología Industrial" respectivamente.

2.5.2 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

- La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor en los Estados Unidos en el año en el año 1,930.
- Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presenta la teoría clásica, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores quienes se vieron forzados a crear sus propios sindicatos. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración

2.5.2.1 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS:

- Estudia la organización como grupo de personas.
- Hace énfasis en las personas.
- Se inspira en sistemas de psicología.
- Delegación plena de autoridad.

- Autonomía del trabajador.
- Confianza y apertura
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- Confianza en las personas.
- Dinámica grupal e interpersonal

LAS CUATRO PRINCIPALES CAUSA DEL SURGIMIENTO DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS SON:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.
- Las conclusiones Del experimento de Hawthorne.

2.5.2.2 LA EXPERIENCIA DE HAWTHORNE ELTON MAYO

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

- PRIMERA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE

Durante la primera fase del experimento se escogieron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajo bajo intensidad variable de luz, mientras que el grupo de control trabajo bajo intensidad constante.

- SEGUNDA FASE DEL EXPERIMENTO DEL HAWTHORNE (SALA DE PRUEBA PARA EL MONTAJE DE RELES)

La segunda fase comenzó en abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco jóvenes montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias:

- 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.

- CUARTA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE (SALA DE OBSERVACION 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 paso a trabajar en una sala especial cuyas condiciones laborales eran idénticas a las del departamento. • El experimento de Hawthorne, fue suspendido en 1932, por razones externas, pero la influencia de su resultado en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

2.5.2.3 LA CIVILIZACIÓN INDUSTRIALIZADA Y EL HOMBRE

La teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, el fundador del movimiento, dedicó

sus libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

Sus causas, que son más profundas son definidas por Mayo de esta manera:

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

CONCLUSIÓN DE SU TEORÍA:

Como se ha podido constatar al finalizar la lectura de este material, la teoría de las relaciones humanas aparece en los Estados Unidos debido a un grupo de factores entre los que se encontraban los trabajadores mismos y los gremios, así como la aparición de las ciencias sociales. George Elton Mayo,

fundador, por así llamarlo, de esta teoría obtuvo sus mayores conocimientos aplicados de la llamada experiencia de Hawthorne.

A partir de entonces, las teorías científicas y clásicas decaerían, dando paso a la naciente teoría de las relaciones humanas mediante la cual, el hombre mismo, el trabajador constituiría el epicentro de la administración.

Tomando en consideración que el factor psicológico es una determinante mayor (en muchos casos) que el remunerativo, Elton Mayo echa por tierra los postulados principales de sus antecesores Taylor y Fayol.

Finalmente, habremos de decir que a ésta teoría debemos la humanización de la administración, por tanto sabemos que cumplió con su cometido inmediato además de ingresar su generoso aporte a la Teoría General de la Administración.

CAPITULO III

3.0 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A DOCENTES SOBRE EL ESTADO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCION EDUCATIVA

3.1.1 ESTADO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA I.E.

3.1.1.1 COMPONENTE: ACTITUDES PERSONALES

CUADRO N° 01 RESPETO MUTUO ENTRE DOCENTES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	06	15
Algunas veces	24	60
Nunca	10	25
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

En el cuadro N° 01, referido al ítem: El respeto mutuo es una actitud permanente entre nosotros, se observa claramente que el 15 % de los docentes manifiesta que siempre el respeto mutuo es una actitud permanente entre el personal, el 60 % afirma que sólo algunas veces lo es y el 25 % de ellos señala que el respeto mutuo nunca es practicado por el personal.

Con dichas respuestas podemos deducir que la actitud del respeto mutuo, actitud básica y elemental en todo tipo de relación interpersonal, es una debilidad muy marcada en la institución ya que alrededor del 83 % (rubro algunas veces y nunca) siente y percibe que no es una actitud practicada en la institución, por lo tanto afecta negativamente las relaciones entre el personal.

CUADRO N° 02 CONFIANZA ENTRE EL PERSONAL DOCENTE

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	2	5
Algunas veces	8	20
Nunca	30	75
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

De las respuestas obtenidas, en el ítem: La Confianza en los demás es una actitud que se practica en quienes integramos esta Institución Educativa, el 5 % de docentes manifiestan que la confianza entre el personal siempre se manifiesta, el 20 % de ellos dice que solo algunas veces es practicada, sin embargo la gran mayoría, el 75 % afirman que dicha actitud nunca se practica entre el personal.

Teniendo en cuenta a las respuestas del ítem anterior, podemos que la confianza entre el personal es también otra debilidad que afecta las buenas relaciones interpersonales, posiblemente porque nunca se han realizado estrategias para mejorarlas.

CUADRO N° 03: PRACTICA DE ACTITUDES DEMOCRÁTICAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	04	4
Algunas veces	12	30
Nunca	24	60
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

Cuando se indagó sobre la percepción que tienen los maestros sobre si En nuestra Institución educativa se practica las actitudes democráticas, el 4 %

afirmaba que siempre se practica las actitudes democráticas en el interior de la institución, el 30 % afirma que solo algunas veces lo practican y la mayoría de ellos, el 60 % afirman categóricamente que nunca se practica las actitudes democráticas en sus labores cotidianas.

Si consideramos el rubro algunas veces y nunca, tenemos un contundente 90 %, una mayoría absoluta que afirma que en la institución no se practica las actitudes democráticas, ello hace suponer que la gestión a la interna es autoritaria, afectando directa y significativamente el estado de las relaciones interpersonales.

CUADRO N° 04 VALORACIÓN A LOS DEMAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	02	5
Algunas veces	09	22.5
Nunca	29	72.5
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

Con respecto a si “Saber valorar a los demás es algo que nos caracteriza como integrantes de nuestra Institución Educativa”, la respuesta fue que apenas el 5 % considera que siempre la valoración a los demás nos caracteriza como institución, el 22.50 % dice que solo algunas veces y un contundente 72.50 % dicen que la valoración a los demás nunca es practicado en el personal.

Es decir el 95 % del personal considera que dentro de la institución no son valorados, dichas respuestas están ligadas al ítem anterior, ya que al ser una gestión no democrática (autoritaria) los docentes sienten ser menospreciados lo cual se convierte en una debilidad muy marcada en la organización afectando las relaciones entre el personal.

CUADRO N° 05: ACTITUDES INDIVIDUALISTAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	30	75
Algunas veces	08	20
Nunca	02	05
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

A la pregunta, “El Individualismo predomina en quienes integran nuestra institución Educativa”, el 75 % de maestros comunicaba que el individualismo siempre predomina en el personal, el 20 % señala que algunas veces se percibe el individualismo y sólo el 5 % dice que nunca es observable dicha actitud.

Con respecto a las variadas respuestas de los maestros, podemos comentar que la gran mayoría percibe (95 %) que el personal muestra actitudes individualistas en su quehacer laboral, ello significaría que los maestros realizan poco trabajo cooperativo, y partiendo de que los maestros deben realizar dichos trabajos en equipos, ello hace deducir que es poco probable que los objetivos institucionales se puedan lograr

CUADRO N° 06: PRACTICA DE ACTITUDES INFANTILES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	26	65
Algunas veces	11	27.5
Nunca	03	7.5
TOTAL	40	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

En relación a si Las actitudes infantiles y carentes de responsabilidad caracterizan al personal de la I.E., observamos en el cuadro anterior que el 65 % de los

encuestados afirman que los docentes muestran siempre actitudes infantiles, el 27.5 % de ellos manifiestan que solo algunas veces muestran dichas actitudes, y solo el 7.5 % del total de maestros afirman que nunca han mostrado dichas actitudes.

Ello significaría que la gran mayoría de maestros perciben que en la institución hay una actitud infantilista, carente de responsabilidad, afectando significativamente el trabajo institucional, y por lo tanto es difícil que el personal asuma sus quehaceres de manera consciente y responsable.

CUADRO N° 07 IDENTIFICACION DEL PERSONAL DE LA I.E.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	12	30
Algunas veces	28	70
Nunca	0	00
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

En el cuadro N° 07, referido al ítem si El personal de la institución se identifica con las actividades, proyectos y metas institucionales., se observa claramente que el 30 % de los docentes manifiesta que siempre muestran un grado de identificación a las actividades y proyectos de la institución y un contundente 70 % de ellos señalan que solo algunas veces muestran dicha identificación.

Ello nos hace deducir que es una fortaleza relativa en la institución, y que si se implementa algunas estrategias pertinentes por parte de la Gestión se podrá potenciar dicha fortaleza y permitirá trabajar en conjunto para lograr una total identificación institucional.

CUADRO N° 08 ESTABILIDAD Y MANEJO EMOCIONAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	02	5
Algunas veces	06	15
Nunca	32	80
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

De las respuestas obtenidas, en el ítem 08: La estabilidad y manejo emocional es algo que caracteriza al Personal de la Institución, apenas el 5 % de docentes manifiestan que siempre hay una buena estabilidad y manejo de las emociones en el personal, el 15 % señala que solo algunas veces se practica el manejo adecuado de las emociones y un categórico 80 % afirman que nunca hay estabilidad y buen manejo de las emociones.

Teniendo en cuenta a las respuestas del ítem anterior, podemos afirmar que una gran mayoría (el 95 %) no tiene una adecuada estabilidad emocional y por consiguiente un mal manejo de sus emociones, lo significa que es una tremenda debilidad, ya que ello generará problemas graves en las relaciones entre el personal, porque esto se constituye en un foco de conflictos laborales y personales afectando negativamente en las relaciones entre el personal.

CUADRO N° 09 CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	06	15
Algunas veces	25	62.5
Nunca	09	22.5
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

Con respecto a si El personal directivo, docente y administrativo cumple con los compromisos asumidos, apenas el 15 % de encuestados afirman que siempre el personal asume con responsabilidad sus compromisos, sin embargo la gran mayoría, entre el rubro algunas veces y nunca, consideran que generalmente no se asume con responsabilidad los compromisos, dificultando, al igual que en otros ítems, el trabajo institucional y el cumplimiento de metas institucionales.

La Conclusión más significativa que podemos arribar en lo que concierne al componente de las Actitudes Personales es que indica claramente el estado deficiente y muy limitado en que se encuentra la práctica de dichas actitudes, sobre todo que algunos ítems resulta sorprendente sus resultados con frecuencias muy altas como la escasez en la práctica del respeto mutuo, de la confianza entre el personal, el excesivo autoritarismo, el mal manejo de las emociones y otros, los cuales son factores determinantes en la regulación de las relaciones interpersonales, convirtiéndose estos en una debilidad latente, y por lo tanto perjudicial para el desarrollo y progreso de la gestión educativa.

3.1.1.2 COMPONENTE: COMUNICACIÓN PERSONAL

CUADRO N° 10 CAPACIDAD DE ESCUCHA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	05	12.5
Algunas veces	28	70
Nunca	07	17.5
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

Al conocer en los maestros sobre la percepción que tienen ellos sobre si Quienes integramos nuestra comunidad educativa sabemos escucharnos unos a otros, solo el 12.5 de los docentes dicen que siempre saben escucharse unos a otros, el 70 %

dice que sólo algunas veces lo han percibido, y el 17.5 % consideran que nunca existe la capacidad de saber escuchar a los demás.

Los datos anteriormente mencionados nos dan una clara muestra de que los maestros no ven en los miembros de la comunidad educativa la práctica de escucharse unos a otros, impactando negativamente en el estado de las relaciones interpersonal ya que ello debe garantizar el soporte de un buen sistema de comunicación en nuestra institución.

CUADRO N° 11 PREDISPOSICION AL DIALOGO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	07	17.5
Algunas veces	26	65
Nunca	07	17.5
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

Cuando se indagó sobre si la Predisposición a dialogar es algo que caracteriza a nuestra institución, las encuestas mostró la siguiente información: sólo el 17.50% dicen que siempre existe predisposición al diálogo, una mayoría representada por el 65 % responde que solo algunas veces hay predisposición al diálogo y apenas el 17.50 % responde que nunca existe la predisposición a la práctica del diálogo.

Estos resultados, nos permite inducir que la mayoría de maestros aceptan que existe muy poca predisposición al diálogo, sabiendo que esta es una actitud elemental para el funcionamiento de la organización y sobre todo como estrategia para resolución de conflictos institucionales; ello permite suponer que existirá fricciones en las relaciones entre el personal afectando la gestión. .

CUADRO N° 12 PREDISPOSICION A ESCUCHAR A SUS PARES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	06	15
Algunas veces	26	65
Nunca	08	20
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

Al averiguar sobre si La predisposición a escuchar a sus pares es algo que se practica entre el personal de la I.E., ante ello respondieron así: El 15 % de los docentes señalan que siempre hay predisposición a escuchar a sus pares, un mayoritario 65 % dice que solo algunas veces existe esa predisposición y el 20 % percibe que nunca existe predisposición al diálogo.

Las respuestas están relacionadas con los ítems anteriores, donde hay una evidente escasez de prácticas comunicativas, los altos índices indican que solo algunas veces lo hacen, lo cual hace evidente que el acto comunicativo entre el personal es muy deficiente y afecta negativamente las relaciones interpersonales.

CUADRO N° 13 CLARIDAD Y PRECISION EN LA DIFUSION DE LOS MENSAJES INTERNOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	02	05
Algunas veces	22	55
Nunca	16	40
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

Podemos observar que en este ítem, sobre si En Nuestra Institución la información y los mensajes internos nos llegan con claridad y precisión, apenas un 5 % de los docentes dicen que siempre se difunden los mensajes de manera clara y precisa, sin embargo una absoluta mayoría (entre el rubro de algunas veces y nunca) del 95 % afirman categóricamente que dichos mensajes no llegan a toda a la organización de manera clara y precisa.

Estas respuestas nos conllevan a pensar que hay una masiva percepción de los docentes de que los canales de comunicación son ineficientes e inadecuados generando muchas veces confusión entre el personal, haciendo algunas veces la mal interpretación de los mismos y sobre todo que podría generar que los problemas que se suscitan no puedan ser resueltos oportunamente y de allí genera otros problemas, que podrían dificultar la gestión institucional.

CUADRO N° 14 FORMALIDAD EN LA TRASMISION DE LOS MENSAJES E INFORMACION EN LA INSTITUCION

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	02	05
Algunas veces	20	50
Nunca	18	45
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

A la pregunta, En Nuestra Institución la información y los mensajes internos nos llegan a tiempo y de manera formal, sólo el 5 % dice que siempre la trasmisión de mensajes e información se hace de manera formal, mientras que el 95 % de los maestros afirman categóricamente que NO. Por lo tanto, teniendo en cuenta las respuestas anteriores, esto se convierte en una enorme debilidad para la gestión y lo que se puede deducir que la información y los mensajes circulan de manera

informal, aumentando las críticas y los rumores sin sustento, pudiendo agravar muchas veces los pequeños problemas o dificultades existentes.

CUADRO N° 15 PREDISPOSICION A HABLAR A ESPALDAS A LOS DEMAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	31	77.50
Algunas veces	09	22.50
Nunca	0	--
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

Al indagar en los encuestados sobre si Muchos integrantes de nuestra institución Educativa somos propensos a hablar a espaldas de los demás, prácticamente el 100 %, es decir la totalidad manifestó que siempre o algunas veces están propensos a hablar a espaldas de los demás, lo que quiere decir, que es costumbre de los integrantes de la institución hablar a espaldas de sus compañeros de trabajo; lo cual se constituye en un muy mal hábito y totalmente perjudicial para las buenas relaciones.

Por lo tanto, en lo referido al componente de la Comunicación personal, arroja resultados muy negativos, haciendo deducir el mal estado de las actitudes en el personal referido al acto de la comunicación, lo cual seriamente es una gran debilidad institucional afectando terriblemente el proceso de la gestión educativa.

3.1.2 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A DOCENTES SOBRE LA CARACTERIZACION DEL LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS

CUADRO N° 16 COMPETENCIAS GERENCIALES EN LOS DIRECTIVOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	03	7.5
Algunas veces	31	77.5
Nunca	06	15
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

Cuando se quiso conocer sobre si Los Directivos muestran regularmente competencias gerenciales en su quehacer profesional, las respuestas fueron algo alentador, ya que sólo el 7.5 % de los maestros perciben que nunca muestran dichas competencias, sin embargo la gran mayoría de los maestros sienten que si muestran la competencias gerenciales en su quehacer profesional.

Esto demuestra que los Directivos tienen una importante fortaleza, ya que la mayoría observa que si tienen dichas habilidades, aunque sólo algunas veces, por lo tanto necesitarían hacer algunos ajustes y aplicar algunas otras estrategias que permitan optimizar y convertirse ello en una de las principales fortalezas.

CUADRO N° 17 CLARIDAD EN LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	--	--
Algunas veces	26	65
Nunca	14	35
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

En lo referido a sí Los Directivos establecen clara y permanentemente los objetivos institucionales, En las respuestas obtuvimos que el 65 % dicen que solo

algunas veces se formulan clara y permanentemente los objetivos institucionales, y el 35 % de ellos afirman que nunca hay objetivos institucionales claros.

Este ítem, confirma otra debilidad, ya que para la totalidad de maestros (entre el rubro algunas veces y nunca) la Institución no cuenta claramente con objetivos institucionales socializados y asumidos por el personal, sabiendo que dichos objetivos son los que deben direccionar todos los esfuerzos y procesos que realicen en el interior de la institución, y si estos no existen o no son claros, es entonces pues una debilidad institucional muy significativa.

CUADRO N° 18 ESTIMULACION DE LA LABOR PROFESIONAL DEL PERSONAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	04	10
Algunas veces	17	42.5
Nunca	19	47.5
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

A la pregunta: Los Directivos motivan y estimulan frecuentemente la labor profesional del personal, sólo un 10 % responde que siempre se motiva y estimula al personal, un 42.5 % responde solo se hace algunas veces y un 47.5 % afirma que los directivos nunca lo hacen.

Esta respuesta hace percibir la sensación por parte de la gran mayoría de docentes que se sienten desmotivados en sus labores cotidianos y posiblemente porque no se sienten estimulados por el personal directivo, ello hace suponer que en gran parte del personal podría haber desgano y poca voluntad en el mejoramiento de sus actividades; por lo tanto esto podría influir en un bajo rendimiento profesional del personal.

CUADRO N° 19 RECONOCIMIENTO DE LO BUENO EN LAS PERSONAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	06	15
Algunas veces	10	25
Nunca	24	60
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

En el cuadro N° 01, referido al ítem: Reconoce frecuentemente lo positivo en las personas, se observa claramente que el 15 % de los docentes manifiesta que siempre los directivos reconocen los aspectos y acciones positivas que realiza el personal y un 25 % afirma que solo lo hace algunas personas y un importante 60 % de ellos manifiestan que nunca han percibido que los directivos lo hagan.

Las respuestas están vinculadas con el ítem anterior, ya que al no estimular la labor profesional del personal también hace que casi nunca reconozca los aspectos positivos de dicho personal, ello estaría generando desaliento en ellos y también podría alterando las buenas relaciones entre el Personal y los directivos afectando por lo tanto la gestión de los recursos humanos de la institución.

CUADRO N° 20 DESICIONES OPORTUNAS Y PERTINENTES EN LOS DIRECTIVOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	09	22.5
Algunas veces	19	47.5
Nunca	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

De las respuestas obtenidas, en el ítem: Los Directivos con frecuencia toman decisiones pertinentes y oportunas ante situaciones problemáticas, los docentes respondieron: el 22.5 % de los docentes dicen que los directivos siempre lo hacen, el 47.5 % afirman que algunas veces lo hacen y el 30 % afirman que los Directivos nunca toman decisiones ni pertinentes ni oportunas.

Estas respuestas nos conllevan a pensar que la percepción de los docentes es que los Directivos no toman decisiones rápidas, ni pertinentes frente a situaciones problemáticas, (cerca del 80 % de los docentes) y eso podría generar que los problemas que se suscitan no puedan ser resueltos oportunamente y de allí genera otros problemas, que podrían dificultar la gestión institucional.

CUADRO N° 21 ESTABILIDAD Y MANEJO EMOCIONAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	--	--
Algunas veces	12	30
Nunca	28	70
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

Cuando se indagó sobre la percepción que tienen los maestros sobre si La estabilidad y manejo emocional es algo que caracteriza al Personal Directivo de la Institución, el 30 % afirma que solo algunas veces lo han percibido, sin embargo la gran mayoría de ellos, el 70 % afirman categóricamente que nunca los directivos muestran estabilidad ni manejo emocional adecuado.

Si consideramos que las instituciones educativas están dirigidas por los directivos y son ellos los creadores directos de los espacios que permitan mantener y mejorar cotidianamente los ambientes saludables para un buen clima institucional a través de un buen manejo de las habilidades emocionales, entonces si ellos muestran deficiencias en esas habilidades ello influirá determinantemente en el mal estado de las relaciones interpersonales.

CUADRO N° 22 ALIANZAS ESTRATEGICAS CON OTRAS INSTITUCIONES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	--	--
Algunas veces	18	45
Nunca	22	55
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

A la pregunta, si los directivos realizan y desarrollan alianzas estratégicas con otras instituciones, el 45 % de los maestros afirman que los directivos si realizan alianzas estratégicas, pero solo algunas veces, y el 55 % de los docentes perciben que nunca lo han realizado.

Los datos recopilados, nos muestran que la Institución no estaría aprovechando una oportunidad que brinda el entorno, ya que nadie percibe que la Dirección lo esté haciendo, sin embargo casi la totalidad percibe que nunca lo ha hecho o que sólo algunas veces, según la planificación estratégica, hoy las instituciones necesitan vincularse y aprovechar los entornos y porque muchas veces allí está la fuente de la solución de muchos de nuestros problemas, por ello podemos afirmar que el no hacer alianzas estratégicas es una debilidad y que se podría potenciar hasta convertirla en una gran fortaleza y palanca de desarrollo institucional.

CUADRO N° 23 PREDISPOSICION AL DIALOGO EN LOS DIRECTIVOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	07	17.5
Algunas veces	26	65
Nunca	07	17.5
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

A la pregunta, “La Predisposición a dialogar es algo que caracteriza al personal Directivo”, las encuestas mostró la siguiente información: sólo el 17.50% dicen que siempre los directivos están predispuestos al diálogo, una mayoría representada por el 65 % responde que solo algunas veces hay predisposición al diálogo en los directivos y apenas el 17.50 % responde que nunca los directivos tienen la predisposición a la práctica del diálogo.

Estos resultados, nos permite inducir que la mayoría de maestros perciben que existe muy poca predisposición al diálogo por parte de los Directivos, sabiendo que esta es una actitud elemental para el buen funcionamiento de la organización y sobre todo como estrategia para resolución de conflictos institucionales; ello permite suponer que existirán fricciones o malestares entre el personal docente y administrativo con el personal directivos, afectando directamente la buena gestión de las relaciones interpersonales.

CUADRO N° 24 MANEJO ADECUADO DEL POTENCIAL PROFESIONAL Y TECNICO DEL PERSONAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	12	30
Algunas veces	19	47.5
Nunca	09	22.5
TOTAL	40	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

En relación a si Los Directivos manejan adecuadamente el potencial profesional y técnico del Personal de la Institución., observamos en el cuadro anterior que el 30 % de los encuestados afirman que los directivos manejan adecuadamente el recurso humano y sus competencias, el 47.5 % de ellos manifiestan que solo algunas veces lo hacen adecuadamente, y solo el 22.5 % del total de maestros afirman que los directivos nunca lo manejan adecuadamente el recursos humano.

Ello significaría que la gran mayoría de maestros (77.5 %) perciben que en la institución, los directivos manejan adecuadamente el potencial profesional y técnico del personal, lo cual hace evidente que esto se constituiría en una importante fortaleza institucional, sería recomendable que con la implementación de un plan estratégico permita potenciar aún más dicha fortaleza.

CUADRO N° 25 EL RESPETO MUTUO ENTRE DIRECTIVOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	05	12.5
Algunas veces	21	52.5
Nunca	14	35
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 12 de Abril del 2013

En el cuadro N° 25, referido al ítem: El respeto mutuo es una actitud que caracteriza a los directivos, se observa que solo el 12.5 % de los docentes manifiesta que siempre el respeto mutuo es una actitud permanente entre los directivos, el 52.5 % afirma que sólo algunas veces los directivos lo muestran y el 35 % de ellos señala que el respeto mutuo nunca es practicado por el personal Directivos.

Con dichas respuestas podemos deducir que la actitud del respeto mutuo en los directivos no está en un nivel óptimo, sabiendo que dicha actitud es básica y elemental en todo tipo de relación interpersonal, más aún que los directivos deben ser un ejemplo vivo a seguir por la institución, sin embargo aproximadamente el 85 % lo percibe como algo negativo, por lo tanto es una debilidad muy marcada en la institución, por lo tanto afecta negativamente las relaciones entre el personal.

3.2 PROPUESTA: ESTRATEGIAS DEL MODELO DE LIDERAZGO ASERTIVO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ”

PRESENTACION

La Institución Educativa Primaria y Secundaria de Menores N° 11124 “Nuestra Señora de la Paz”, es una institución de educación básica regular, que pertenece al sector público, se ubica en la Urbanización Las Brisas, zona oeste de Chiclayo y fue creada por R.D. N° 0529, de fecha 08 de Abril del año 1986, sin embargo en el año 1984 inicia su labor utilizando momentáneamente una casa alquilada en lo que hoy es parte de la urbanización las Brisas. Posteriormente en el año 1991 mediante R. D. N° 0475 de fecha 26 de marzo se amplía el servicio al nivel secundario de menores, mientras que, con R.D. N° 2311 de fecha 22-10-1994 toma la denominación de Colegio Nacional de Primaria y Secundaria de Menores “Nuestra Señora de la Paz” gracias a la gestión del ex – Director Profesor Ariel Zelada Rodas. En la fecha funciona los 02 niveles: PRIMARIA Y SECUNDARIA.

Las Instituciones Educativas tienen que afrontar hoy, los grandes retos de transformación en los ámbitos educativos, culturales, tecnológicos, etc., las cuales están influyendo sobre todas las organizaciones y nuestra institución educativa no es ajena a ello. A partir de este contexto surge la necesidad de estudiar, analizar e interpretar estratégicamente los factores internos que conforman las relaciones interpersonales, que al mismo tiempo es un componente del Clima Institucional, las que afectan nuestra organización y que se refleja en ambientes de trabajo inadecuados, conflictos laborales, relaciones tensas entre el personal de la institución y el personal directivo, falta de direccionalidad y por ende un deficiente servicio educativo; para ello se está proponiendo el presente Modelo de Liderazgo Asertivo como herramienta para mejorar las relaciones interpersonales, el que contiene un exhaustivo análisis y un conjunto de propuestas que viabilicen los objetivos, acciones y tareas que permitan alcanzar los objetivos institucionales.

El presente trabajo tiene entre sus objetivos, presentar algunas de las cuestiones: teóricas y prácticas vinculadas con el comportamiento asertivo y su tratamiento. Se describen algunas estrategias desarrollados a través de talleres de trabajo con el personal de la I.E., para llevar a cabo el entrenamiento en asertividad. Por último se presenta la estrategia que hemos seguido para la realización del entrenamiento en asertividad, auxiliado por un programa de talleres y estrategias contextualizadas y pertinentes a la realidad de nuestra institución, confeccionado a tales fines, y el cual también es presentado a la consideración de los lectores.

FUNDAMENTACION

El presente Modelo de Liderazgo Asertivo se considera importante desde el punto de vista científico, porque ha partido de una exhaustivo recojo y análisis de información que ha permitido conocer a profundidad el estado de las Relaciones interpersonales en la Institución Educativa Primaria y Secundaria de Menores N° 11124 “Nuestra Señora de la Paz”, respondiendo a una investigación de tipo cualitativa; allí se determinó que dicho estado es inadecuado y deficiente ocasionando severos problemas a la Gestión Institucional y por ende a la calidad educativa que imparte nuestra institución.

Este Modelo debe permitir a los directivos servir como guía y ruta a seguir para ordenar y mejorar el proceso de la gestión de la Institución, a partir de asumir compromisos en la implementación de algunas estrategias y rutas a seguir que afiancen el accionar profesional de ellos mismos.

Este modelo se ha basado en algunas teorías que le han dado consistencia y solidez a la propuesta, así la teoría de la Planificación Estratégica y la gestión Educativa permitieron realizar un análisis bastante técnico y formal del estado de las Relaciones Interpersonales, ya que me permitió identificar los aspectos y componentes de dichas Relaciones Interpersonales y por lo tanto facilitó la recopilación técnica de información sobre dicha variable, dándole rigor científico a esta fase diagnóstica; la teoría de las Relaciones interpersonales y de manera especial la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y sus aportes, así

como la teoría del Liderazgo Asertivo permitieron servir de sustento y dirección a la propuesta misma: Modelo de liderazgo Asertivo, a partir de allí permitió ir seleccionando perfiles, estrategias y mecanismos específicos que abordaran los puntos críticos encontrados al analizar el perfil del Liderazgo y de la asertividad, caracterizado en los actuales directivos de la institución y la convivencia entre el personal de toda la comunidad educativa.

OBJETIVOS

- Servir a los directivos y personal general como guía estratégica y herramienta para mejorar el proceso de gestión de las relaciones interpersonales.
- Direccionar la gestión de los directivos en el adecuado manejo del recurso humano generando las mejores condiciones de trabajo que facilite el mejor desempeño docente.

PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO ASERTIVO BASADO EN LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO PARA
OPTIMIZAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES

ACCION ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	META	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS E INSTRUMENTOS	RESPONSABL ES	CRONOGRAMA					
							J	A	S	O	N	D
ENTRENAMIENTO DE HABILIDADES ASERTIVAS EN DIRECTIVOS Y PERSONAL DE LA I.E.	1. Potenciar las habilidades asertivas en los directivos y el personal de la Institución Educativa, propiciando su ejercicio en la comunidad educativa.	Los Directivos se comprometen a modificar y mejorar su práctica profesional y la mejora de sus competencias de liderazgo	1. Diagnóstico de las competencias referidas al liderazgo asertivo en los directivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación de una encuesta estructurada al personal ➤ Entrevista estructurada a los directivos 	-Ficha de Observación -Encuesta -Entrevista -Material impreso -Multimedia -Videos	-Facilitador y/o capacitador	X					
		El 100 % de los docentes participan en el desarrollo de los talleres sobre el ejercicio de habilidades asertivas.	2. Capacitación sobre habilidades de liderazgo asertivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Talleres Grupales ➤ Revisión de estilos de liderazgo ➤ Establecimiento de una clara distinción entre comportamientos asertivos, no asertivos y agresivos ➤ Reestructuración cognitiva de los comportamientos no asertivos 	-Multimedia -material bibliográfico	-Equipo directivo -Equipo responsable -Equipos de trabajo		X				

PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA	1. Afianzar el diálogo y buen trato entre los miembros de la comunidad como política, favoreciendo la convivencia en la Institución Educativa. 2. Favorecer la construcción de un clima laboral saludable que favorezca un mejor desempeño docente.	1. El 100 % del personal participa en los talleres de sensibilización y capacitación sobre habilidades comunicativas 2. El 80 % del personal incorpora las estrategias desarrolladas en los talleres de habilidades comunicativas en su convivencia cotidiana.	1. Taller de Sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño del taller ➤ Reuniones grupales ➤ Observación de videos 	-Textos impresos -Multimedia	-Facilitador	X					
			2. Talleres de Capacitación en habilidades comunicativas: Técnicas y Dinámicas para la Comunicación asertiva.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño participativo de los talleres (05 talleres) ➤ Técnica de equipos de trabajo 	-Textos impresos -Multimedia -Tríptico -Fichas de observación	-Facilitador	X					
			3. Formulación y ejercicio de Tips de Escucha Activa y asertiva	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formulación de Tips sobre el uso de técnicas básicas de escucha activa y asertiva 	-Textos impresos -Multimedia -Papelógrafos	-Facilitador -Directivos -Equipos de trabajo	X					
		1. El 100 % del personal de la Institución participa en la construcción de las normas de Convivencia	1. Sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Taller de Sensibilización ➤ Creación de Equipo responsable ➤ Observación videos motivadores 	-Videos	-Equipo Directivo		X				

CONVIVENCIA INSTITUCIONAL SALUDABLE	1. Desarrollar estrategias para la prevención de conflictos y la resolución pacífica de los mismos	Institucional 2. El 80 % del personal actúa y resuelve sus conflictos en el marco de las Normas de Convivencia institucional	2. Diagnóstico del estado de la convivencia institucional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de la realidad de la I.E. en materia de convivencia institucional ➤ Registro y sistematización de dicha información 	-PEI -Encuesta -Informes sobre la convivencia institucional -Modelos de registro para el análisis del estado de la convivencia	-Equipo responsable -Equipos de trabajo			X			
			3. Construcción participativa de Normas de Convivencia Institucional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Técnica Reflexiva Cada equipo asume la construcción de una norma, lo conceptualiza y socializa su viabilidad ➤ La Plenaria aprueba la norma ➤ Registro y sistematización de las normas de convivencia 	-Modelos de gestión de la convivencia -Ley de Reforma Magisterial -Multimedia -Reglamento Interno	-Equipo responsable -Equipos de trabajo				X		
			4. Desarrollo del taller de "Solución de problemas"	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño del taller : objetivos, recursos y estrategias ➤ Instalación del buzón de sugerencias ➤ 	-Multimedia -Fichas de registro	-Equipo Directivo -Equipo responsable				X		

I. PRIMERA ACCIÓN ESTRATÉGICA: ENTRENAMIENTO DE HABILIDADES ASERTIVAS EN DIRECTIVOS Y PERSONAL DE LA I.E.

OBJETIVOS:

Potenciar las habilidades asertivas en los directivos y el personal de la Institución Educativa, propiciando su ejercicio en la comunidad educativa.

METAS:

Los Directivos se comprometen a dirigir el 100 % de talleres participativos con su personal de la Institución como forma de afianzar su liderazgo y promoción del ejercicio de las habilidades asertivas.

El 100 % de los docentes participan en el desarrollo de los talleres sobre el ejercicio de habilidades asertivas.

ACTIVIDADES:

1. Diagnóstico de las competencias referidas al liderazgo asertivo en los directivos
2. Capacitación sobre habilidades de liderazgo asertivo

ESTRATEGIAS:

- Aplicación de una encuesta estructurada al personal
- Entrevista estructurada a los directivos
- Talleres Grupales
- Revisión de estilos de liderazgo
- Establecimiento de una clara distinción entre comportamientos asertivos, no asertivos y agresivos
- Reestructuración cognitiva de los comportamientos no asertivos

**Estrategia 01: Conociendo y diferenciando los estilos de comunicación:
“Somos lo que hablamos”**

a. Objetivo:

Conocer e identificar los tres estilos de comunicación, reconociendo el valor del estilo asertivo como forma adecuada de comunicación y convivencia.

b. Temporalización, participantes y lugar:

TIEMPO: Duración: 60 Minutos TAMAÑO DEL GRUPO: 30 participantes. LUGAR: Aula Normal Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

c. Material:

Multimedia, laptop, power point, libretos.

d. Estrategia:

- En una primera sesión se lleva a cabo la presentación del grupo, el facilitador (Directivos) hace su autopresentación y al terminar la misma, pide a los participantes que se presenten a su vez. Esto se hace por parejas, cada participante escoge su pareja y conversan por 02 minutos, luego forman grupos de 4 miembros y ellos se presentan entre sí.
- El facilitador explica el objetivo del taller a los participantes, la forma en la cual van a trabajar.
- Se introduce el concepto de la asertividad y su diferencia con los estilos de comunicación agresiva y pasiva.
- Se presenta un video mostrando los tres estilos de comunicación
- Luego se pasa a la realización de ejercicios de identificación de conductas agresivas, pasivas y asertivas. Se forma 03 grupos, con la técnica de la numeración, al azar se le asigna una de las tres formas de estilos de comunicación y cada una de ellas redacta un libreto y sus miembros lo dramatizan en la plenaria.
- Los participantes identifican el estilo de comunicación presentado, el facilitador utilizando un corto cuestionario conduce a los participantes a la reflexión sobre los efectos que produce cada uno de los estilos presentados y valoran la trascendencia del estilo asertivo.

Estrategia 02: Ejercitando las habilidades Asertivas: Aprendiendo Técnicas para decir "NO"

a. Objetivo: Reforzar el ejercicio de las habilidades asertivas en los directivos y el personal de la Institución Educativa.

b. Temporización, participantes y lugar:

TIEMPO: Duración: 40 Minutos TAMAÑO DEL GRUPO: 30 participantes.

LUGAR: Un salón amplio, bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos

c. Material:

Fotocopias de los libretos

d. Estrategia:

Existen diferentes técnicas para que aprendas a decir NO a otra persona, sin que te sientas culpable. Aquí revisaremos cuatro de ellas que nos pueden ser de gran utilidad. Te invitamos a conocer la técnica de disco rayado, la del banco de niebla, la pregunta asertiva y el aplazamiento asertivo.

Técnica del disco roto (o rayado)

- Se trata de repetir nuestro argumento una y otra vez sin alterarnos ni entrar en provocaciones con la otra persona hasta que ésta se dé cuenta que no logrará nada con sus ataques o provocaciones.
- Asumir que no es necesario atacar a la otra persona para defendernos e incluso le podemos dar la razón en ciertas cosas o afirmaciones pero cuidando nuestra dignidad.
- Tenemos derecho a insistir en nuestro punto de vista. ¿Cómo la puedes aplicar? Imaginemos que te están ofreciendo tabaco o una bebida alcohólica. Tus amigos insisten en que debes “enrollarte” para ser parte del

grupo, que todos están haciendo lo mismo, etc. Tú debes insistir en un No quiero y ellos tendrán que respetar tu decisión.

- Se solicita que un equipo de trabajo ejerce el siguiente ejemplo:, un amigo te habla de esta manera: Amigo: Tío ¿qué te pasa, eres mariquita o qué? Tú: No, simplemente no quiero. Amigo: Venga, mientras nosotros nos estemos divirtiendo, tú te lo estarás perdiendo. Tú: Ya, pero no quiero. Amigo: Qué van a decir de ti los demás. Si no te atreves, no vengas más con la pandilla. Tú: No me importa lo que digan, yo no quiero tomar ni fumar. Si quieres otro día nos vemos.

Técnica de Banco de Niebla - Como la frase indica es como si las palabras entraran en una nube que te protege y no resuenan en tu interior haciéndote sentir culpable o desdichado.

- Imagínate que estás discutiendo con alguien y que no quieres llevarle totalmente la contraria porque consideras que eso empeoraría las cosas. Con esta técnica le das de cierta forma la razón a la otra persona y parece que aparentemente estás cediendo.
- Sin embargo, el otro acabará por darse cuenta que tampoco cambiarás de opinión. Y, a lo mejor, después te lo piensas y ves sus críticas de forma positiva. Es decir, puedes considerar sus comentarios como un consejo o bien ignorarlos si estos no eran expresados de forma sincera.
- Pero eso será por tú propia decisión y no porque la otra persona te lo diga.
- Otro equipo de trabajo, realiza el siguiente ejercicio, representando el siguiente ejemplo: tomemos el caso de las amigas Sandra y Mónica, supongamos que se han reconciliado pero la primera ha decidido no seguir dejándose manipular por Mónica: Mónica: ¡Qué gorda estás!. (Banco de Niebla) Sandra- Sí es verdad podría estar más delgada (M): Deberías ponerte a régimen. (Banco de Niebla): (S): Sí, tal vez comiendo un poco menos estaría menos gorda. (M): Bueno y no olvides el deporte. (Banco de niebla) (S): Sí, a lo mejor me decido por alguno. (M)Pues yo te aconsejo que te decidas ya porque francamente estás gorda. (Banco de Niebla) (S)

Sé que podría estar más delgada. Ensayo el banco de niebla, verás cómo reduces el sentimiento de culpabilidad o ansiedad que sientes cuando te critican y te pones a la defensiva. ¡Ah!, es importante que cuando la apliques mantengas un tono de voz sereno y reflexivo porque si tus palabras suenan duras o a burla, el otro puede sentirse agredido. (Castanyer, 1996: 105)

Técnica de la Pregunta Asertiva

- Se trata de que consigas más información por parte de la persona que te está criticando, independientemente de que sus intenciones sean buenas o no, e incluso te permite descubrir si se trata de un consejo o de una mera manipulación. Pensemos en el siguiente caso de dos hermanas, Julia (J) y Ana (A) que discuten. ¿Qué puedes leer entre líneas por sus palabras y comportamientos? Julia: No seas tonta, no te pongas ese vestido, no te queda nada bien. Ana: ¿Por qué piensas eso? (J): Es que se te notan los michelines. (A) Pero cuándo me lo compré no pensabas eso. (J) Ya, pero ahora es distinto, además ese color no se usa en la noche. (A): ¿Por qué no? (J): Porque te quedaría mejor un color oscuro. (A): ¿Por qué? (J): Porque tú eres más seria. (A) ¿Más seria respecto a quién? (J) A mí, por ejemplo. Mira, ya te he dicho que a mí me funciona bien con los chicos estar siempre sonriente. ¡Ah! Sin olvidar el vestir a la moda, por eso me han invitado también el viernes a una fiesta (A): ¿Tienes una fiesta el mismo día que yo? (J): Sí, que casualidad ¿no? (A) Y cómo crees que a mí no me va bien este vestido, tú lo podrías usar ¿No? (J): Pues, sí.
- ¿Te das cuenta? Es como si jugaras a los reporteros: las preguntas que aplicas te servirán para que encuentres los argumentos, e incluso las intenciones que la otra persona tiene para que cambies, pero dependerá de ti si lo consideras conveniente o no. ¿Qué también quisieras algo diferente, especialmente para ti? ¿Muchas veces te sientes nervioso con los deberes,

exámenes, competencias deportivas? ¿Has probado la relajación? Nada tan sencillo como buscar un lugar en el que estés tranquilo, solo y sobre todo a gusto. Puedes acompañar tu momento con música (te recomendamos aquella con sonidos de la naturaleza). Déjate llevar por la imaginación o piensa simplemente en lo grandioso (a) que eres como ser único y que estás en armonía con los demás. ¿Ves cómo no son necesarias ni las drogas ni cualquier otra sustancia para sentirte diferente y dejar volar tu imaginación? Tampoco debes olvidar tener pensamientos positivos porque eso te ayudará en todo lo que emprendas y en las situaciones a las que te enfrentes. No olvides quererte mucho cuidando también de tus relaciones ya sea con tu familia o amigos. Recuerda que siendo perseverantes aprendemos a resolver dificultades que encontramos en nuestro trayecto.

Técnica del Aplazamiento Asertivo

- Esta técnica permite aplazar una respuesta a la frase o pregunta de otra persona que intenta claramente desafiarte o manipularte, sobre todo en público, hasta el momento que tú te sientas tranquilo y capaz de responderle sin presiones, sin nervios y sobre todo sin malas contestaciones.
- Estar seguro de que ese aplazamiento es una postura personal tuya, tan válida como cualquier otra, y las demás personas presentes deben respetarlo.
- Un tercer equipo de trabajo, representa el ejemplo siguiente: En una reunión con los maestros, uno de ellos realiza una pregunta, con clara intención de desestabilizar o manipularlo en público, aún más no es pertinente al contexto, se podría responder: “me parece muy interesante tu pregunta, pero me gustaría pensarlo, prefiero no hablar de este tema en este momento, déjame que reflexione de ello,...etc.”

II. SEGUNDA ACCIÓN ESTRATÉGICA: PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

OBJETIVOS:

1. Afianzar el diálogo y buen trato entre los miembros de la comunidad como política, favoreciendo la convivencia en la Institución Educativa.
2. Favorecer la construcción de un clima laboral saludable que favorezca un mejor desempeño docente.

METAS:

1. El 100 % del personal participa en los talleres de sensibilización y capacitación sobre habilidades comunicativas
2. El 80 % del personal incorpora las estrategias desarrolladas en los talleres de habilidades comunicativas en su convivencia cotidiana.

ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS:

1. Taller de Sensibilización

- Diseño del taller
- Reuniones grupales
- Observación de videos tutoriales

2. Talleres de Capacitación en habilidades comunicativas: Técnicas y Dinámicas para desarrollar la Comunicación asertiva.

- Diseño participativo de los talleres (05 talleres)
- Técnica de equipos de trabajo

3. Formulación y ejercicio de Tips de Escucha Activa y asertiva

- Formulación de Tips sobre el uso de técnicas básicas de escucha activa y asertiva

TALLERES DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES COMUNICATIVAS: TECNICAS Y DINÁMICAS PARA DESARROLLAR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

1. NOMBRE DE LA DINÁMICA: DERECHOS ASERTIVOS

a. Objetivos de la Dinámica de Grupo:

Desarrollar las posibilidades de autoconocimiento y de ejercicio asertivo de la autoconfianza, propiciando en el participante la exploración de la autoafirmación.

b. Temporización, participantes y lugar:

TIEMPO: Duración: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 30 participantes.

LUGAR: Amplio espacio, un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

c. Material para la Dinámica:

Es de fácil Adquisición: Hojas y lápices para cada participante.

Hoja "Derechos Asertivos: Yo tengo Derecho" para cada participante.

Hoja de "Derechos Asertivos: Los otros tienen Derecho a recibir de mí".

d. Estrategia:

- Se solicita a los participantes que identifiquen individualmente los derechos que creen tener en la familia, el trabajo y la sociedad.
- Se forman subgrupos y se pide que traten de destacar, con las contribuciones de cada participante, por lo menos cinco derechos que los subgrupos creen tener en lo familiar, lo laboral y lo social.
- Cuando terminan son leídas las conclusiones subgrupales pidiendo que se aclaren los puntos oscuros.

- El Facilitador (Directivos) pide entonces que dado que lograron determinar estos derechos, pasen a determinar aquellos que creen tienen los miembros de sus familias, de su trabajo y de la sociedad.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Campo Temático

Un gran paso para aprender a ser asertivos es conocer nuestros derechos que como dice Olga Castanyer “no están escritos, pero que todos poseemos, y que muchas veces olvidamos a costa de nuestra autoestima”. Reflexiona sobre la lista que hace esta misma autora y piensa si los pones o no en práctica y cómo.

- El derecho a ser tratado con respeto y dignidad
- El derecho a tener y expresar los propios sentimientos y opiniones
- El derecho a ser escuchado y tomado en serio.
- El derecho a juzgar mis necesidades, establecer Mis prioridades y tomar mis propias decisiones.
- El derecho a decir no sin sentir culpa.
- El derecho a pedir lo que quiero, dándome cuenta de que también mi interlocutor tiene derecho a decir NO
- EL derecho a cambiar
- El derecho a cometer errores.
- El derecho a pedir información y ser informado.
- El derecho a obtener aquello por lo que pagué.
- El derecho a decidir no ser asertivo.
- El derecho a ser independientes.
- El derecho a decidir qué hacer con mis propiedades, cuerpo, tiempo, etc., mientras no se violen los derechos de otras personas.
- El derecho a tener éxito.
- El derecho a gozar y disfrutar.
- El derecho a mi descanso, aislamiento, siendo asertivo

- El derecho a superarme, aun superando a los demás. (Castanyer: 1996:48)
- Estos derechos te servirán de base para aprender y poner en práctica tu asertividad.

Prueba haciendo el siguiente ejercicio: Un equipo de trabajo asume dicho ejercicio.

- Se pregunta a los participantes: ¿Sabías de la existencia de los derechos asertivos? ¿Crees que los pones en práctica?
- Pensemos en una situación: Has entrado a una tienda buscando un regalo pero nada te gusta; sin embargo la vendedora te sigue a todas partes, se muestra muy interesada por una posible compra... frente a ello ¿Qué haces?
 - a. Compras lo que sea por sentimiento de “obligación” a hacerlo.
 - b. Le dices a la vendedora que no te interesa nada y te vas.
 - c. Acabas por enfadarte y le contestas mal a la vendedora para que deje de seguirte.
 - d. Otra
- Según la respuesta que hayas elegido qué comportamiento crees que reflejas con dicha actitud.
- Siguiendo con el caso anterior, supongamos que la vendedora se enfada porque piensa que le has hecho perder su tiempo ya que has decidido no comprar nada ¿En qué derechos asertivos podrías pensar para mantener tu decisión?

2. NOMBRE DE LA DINÁMICA: ¿QUÉ TAN ASERTIVO SOY?

a. Objetivos de la Dinámica de Grupo:

Revisar en la propia vida experiencias de asertividad, agresividad y de no asertividad

b. Temporización, participantes y lugar:

Duración: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 30 participantes

LUGAR: Aula limpia y bien iluminada, acondicionada para que los participantes puedan estar cómodos.

c. Material para la Dinámica

MATERIAL: Ninguno

d. Estrategia:

- El Facilitador (Directivo) leerá lo siguiente, dejando un intervalo de tiempo después de cada historia, para que los participantes identifiquen si el personaje fue asertivo, no asertivo o agresivo; así como, comuniquen experiencias propias que les haya recordado y qué respuesta asertiva encuentran para el ejemplo de no asertividad y agresividad.
- OCASIÓN EN QUE NO FUE ASERTIVO: La semana pasada mi hermano tomo 50 soles de mi cartera sin pedírmelos; en consecuencia no puede ver la película que quería, esa noche. El acostumbra hacer cosas como éstas, pero nunca le digo nada.
- OCASIÓN EN QUE SE FUE HOSTIL: Una amiga bromeaba conmigo en la oficina. Yo tenía dolor de cabeza, así que le grité que era una persona desconsiderada, inmadura, y me fui dejándola con la palabra en la boca.
- OCASIÓN EN QUE FUI ASERTIVO: El otro día iba yo con un amigo en el coche y éste prendió un cigarro; le dije que fumar en un espacio tan reducido y encerrado me molestaba y le pedí de favor, que no fumara mientras estuviéramos dentro del coche. El apagó el cigarro.
- El Facilitador solicita a los participantes que hagan un autoanálisis sobre los comportamientos (Agresivo, asertivo y No asertivo) que muestra en cada una de las áreas de vida: Salud, Trabajo, Economía, Familia, Sociedad, Esparcimiento y Estudios.
- El Facilitador integra subgrupos para que comenten sus respuestas.

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

3. NOMBRE DE LA DINÁMICA: “FOTOPROYECCIÓN

a. Objetivos de la Dinámica:

Permitir a cada quien expresar su manera de ser. Describir cómo cada persona se expresa según su propia historia

b. Temporización, participantes y lugar:

TIEMPO: Duración: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 30 participantes.

LUGAR: Aula Normal, Un salón amplio bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos

c. Material:

Fácil Adquisición Una fotografía por equipo que manifieste una situación humana en forma poco oscura para que su significado no sea evidente, pero no en forma tan velada, que su significado sea totalmente vago, es decir, una fotografía que ayude a la imaginación y a la proyección personal.

d. Estrategia:

- El Facilitador (Directivo) muestra una fotografía "cada equipo recibirá una foto", cada uno de ustedes tendrá 5 minutos para escribir qué sucedió antes de esa foto, qué está pasando en ella y que va a suceder después.
- Van pasando así uno tras otro, hasta que pasen todos los voluntarios. El Facilitador estará atento para aportar su crítica en forma oportuna, Es conveniente que él haga también autocrítica y sea criticado.

- Cuando cada participante haya escrito su narración comentará en forma verbal, por lo menos durante tres minutos, con sus compañeros de equipo su percepción del antes, el ahora y el después de la foto.
- Cuando cada quien haya dicho su percepción, el Facilitador pedirá a cada grupo que surja un voluntario para participar en un plenario breve.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

4. NOMBRE DE LA DINÁMICA: “ESCALADA”

a. Objetivos de la Dinámica:

Permitir que los participantes experimenten éxito en la comunicación bajo condiciones de estrés.

Capacitar a los participantes para que practiquen la comunicación efectivamente en situaciones de tensión

b. Temporización, participantes y lugar

TIEMPO: Duración: 90 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 30 participantes, divididos en subgrupos compuestos de 6 participantes

LUGAR: Aula Especial Un cuarto lo suficientemente grande como para que cada subgrupo pueda trabajar sin ser perturbado por los otros

c. Material:

Sencillo Hojas de papel y lápiz para cada participante

d. Estrategia:

- El Facilitador (Directivos) introduce la experiencia y presenta los objetivos.
- Dirige una tormenta de ideas para formar una lista de situaciones típicas de tensión. (Aproximadamente diez minutos)

- Da una charla para definir la asertividad y presenta algunas guías específicas para la formulación de respuestas asertivas.
- Distribuye lápices y papel para que cada participante lleve registro de una situación real o hipotética que produzca tensión y que les gustaría practicar para obtener una respuesta adecuada. Dice que cada participante también deberá anotar una respuesta asertiva que le gustaría fuera capaz de tener en la situación que ha descrito. (Diez minutos)
- Los participantes eligen pareja para compartir lo que cada uno ha escrito.
- Se les pide a las parejas que formen grupos de cuatro a seis participantes.
- El Facilitador dice que un participante de cada grupo va voluntariamente a compartir su situación y se le pide responda a los miembros de su grupo.
- El Facilitador dice a los miembros de cada grupo que se formen en una fila y enfrente el voluntario y su pareja. Explica que esas personas actuarán como "disputadores" para crear una situación tensa. La persona a la izquierda es designada como el "disputador suave" y los papeles van en aumento de izquierda a derecha de tal forma que el miembro de la derecha servirá como el "disputador más severo".
- El Facilitador explica los papeles (voluntario, compañero y disputadores) que van a ser representados por los miembros del grupo. 1. El voluntario va a describir la situación de estrés que ha escrito. Luego responderá a cada disputador por turno, deberá hacerlo con la respuesta asertiva que ha expuesto y que le gustaría ser capaz de dar. 2. El compañero del voluntario va a asegurarse de que el voluntario entiende la situación y apoyarlo en sugerir respuestas específicas y asertivas como sea posible. Acompaña al voluntario de un disputador al siguiente. Él (a) se asegura que los disputadores se apeguen a la guía que se les dio; (b) ofrece apoyo, por medio de su presencia, al voluntario; (c) solicita retroalimentación positiva por parte de los miembros del grupo o sobre la ejecución de los voluntarios después de que cada nuevo disputador se ha enfrentado a él; (d) consulta con el voluntario siguiendo cada solicitud de retroalimentación, para una mejor respuesta hacia el siguiente disputador, el voluntario podrá o no

improvisar su respuesta. 3. Cada disputador va a desempeñar el papel de antagonista en la situación descrita por el voluntario y va a permanecer fiel a dicha situación sin extenderla o adaptarla. Cada disputador va a caracterizar el papel con el grado de intensidad que se le ha asignado; los disputadores "suaves" pueden hacer una pregunta o una declaración, y así se continúa. (Los disputadores que se encuentran en la posición más hacia la derecha se les advierte que no disputen en forma definitiva.) Finalmente, "todos los disputadores tienen que asegurar una experiencia exitosa para el voluntario permitiéndole "ganar" cada encuentro".

- Se lleva a cabo toda la caracterización (aproximadamente veinte minutos.)
- Los miembros de cada grupo discuten la actividad en términos de lo que ayudó, y de lo que obstaculizó al voluntario, para poder dar sus respuestas asertivas, y el grado al cual, la experiencia hizo que aumentara su confianza y sus aptitudes para comunicar respuestas.
- Los 3 últimos pasos se repiten con otros voluntarios, si se cuenta con tiempo suficiente.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

5. NOMBRE DE LA DINÁMICA: “VAMOS A PLATICAR”

a. Objetivo:

Identificar las características de personalidad de los participantes con base al esquema de la Teoría de la Asertividad.

b. Temporalización, participantes y lugar:

TIEMPO: Duración: 80 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 30 participantes

LUGAR: Amplio Espacio Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que el grupo puedan dialogar trabajando en subgrupos.

c. Material necesario para la Dinámica:

Hojas de papel y lápiz para cada observador

d. Estrategias:

- Con anterioridad el Facilitador (Directivo) prepara un tema para discutir.
- El Facilitador divide al grupo en subgrupos de cuatro participantes y selecciona a uno de los integrantes de cada subgrupo para que se desempeñe como observador.
- El Facilitador se reúne en privado con los observadores y les explica que cada subgrupo tendrá 15 minutos para discutir el tema y su labor es observar el rol que adopta cada persona del grupo durante la discusión.
- El Facilitador explica a los subgrupos que tendrán 15 minutos para discutir sobre el tema
- Se lleva a cabo la discusión del tema por parte de los subgrupos.
- El Facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y explica que el tema y la discusión en sí, no es lo importante en esta actividad, lo que se pretende es identificar el papel que cada uno tomo en la discusión (quien tomo el liderazgo, quien se quedó callado, etc.). Solicita a los observadores presentar sus anotaciones.
- El Facilitador expone brevemente la teoría de la Asertividad y guía un proceso para que cada individuo se identifique como Asertivo, agresivo o no asertivo.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

FORMULACIÓN Y EJERCICIO DE TIPS DE ESCUCHA ACTIVA Y ASERTIVA

El Doctor Joaquín Pérez Ferriz en su libro “Curso Comunicación y Desarrollo Personal” nos menciona “Tips” de cómo realizar peticiones y cómo tratar con una persona hostil:

a) Cómo realizar peticiones:

- Cuando pidas algo, no lo hagas “a cambio” de otra cosa (es decir, no aceptes ni realices chantajes morales o emocionales).
- No te justifiques ni te humilles ante el otro, pero tampoco le coacciones o le hagas chantaje emocional.
- Considera y siente que mereces lo que pides.
- Mantén siempre la calma y el autocontrol.
- Exprésate con claridad, sin rodeos.
- Si recibes una negativa, di que comprendes las razones del otro. Si lo crees necesario y conveniente, vuelve a intentarlo en los mismos términos.

b) Ante un interlocutor hostil:

- No ser reactivo, es decir, no acalorarse ni seguir el juego en las conversaciones alteradas. Permanecer sereno.
- No aceptes entrar en el juego de las conversaciones negativas o malintencionadas.
- No contraargumentes ni llesves la contraria. Las conversaciones malintencionadas no buscan llegar a acuerdos mutuos, sino que pretenden manipular y desestabilizar.
- Si te critican abiertamente, puedes usar dos tácticas, según lo requiera la situación:
- Pedir al otro que critique concretamente tus actuaciones, no a ti mismo.
- Admitir la crítica de manera serena y despreocupada. Es decir, admitir tan sólo que dicha crítica “puede ser” cierta, lo que implica asimismo que “puede no ser” cierta con lo cual no cedemos y mantenemos la calma.
- No te tomes las negativas, los reproches o las críticas de manera personal. Evitarás resentimientos inútiles.
- Ante un interlocutor agresivo o enfadado, condúcele discreta pero firmemente a que se centre en “los hechos”, en lo que realmente ha sucedido, no en las personas.

- Propón buscar soluciones en torno a los hechos, no en las personas. Los hechos pueden cambiarse, las personas que son más difíciles de cambiar, y nosotros no somos quién para cambiar a nadie.
- Salva siempre la dignidad del otro, evitarás su resentimiento y su venganza.

Se forman cuatro equipos de trabajo con los participantes y se solicita realizar el siguiente ejercicio:

- Diseñen y redacten un libreto, en donde cada equipo represente una escena cotidiana en su convivencia laboral, en donde se perciba una situación de tensión, en cada equipo deberán utilizar al menos 03 tips de escucha activa y asertiva.
- Cada equipo realiza la dramatización, mientras los otros tres equipos observan y anotan lo descrito en la escena.
- El facilitador conduce a los participantes a la reflexión sobre la trascendencia del uso de dichos Tips en su convivencia laboral y familiar.

III. ACCIÓN ESTRATÉGICA: CONVIVENCIA INSTITUCIONAL SALUDABLE

OBJETIVOS:

1. Desarrollar estrategias para la prevención de conflictos y la resolución pacífica de los mismos

METAS:

1. El 95 % del personal de la Institución participa en la construcción de las normas y política de Convivencia Institucional

ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS:

1. Sensibilización
 - Taller de Sensibilización

- Creación de Equipo responsable

2. Diagnóstico del estado de la convivencia institucional

- Análisis de la realidad de la I.E. en materia de convivencia institucional
- Registro y sistematización de dicha información

3. Construcción participativa de Normas de Convivencia Institucionales

- Técnica Reflexiva y técnica grupal
- Cada equipo asume la construcción de una norma, lo conceptualiza y socializa su viabilidad
- La Plenaria aprueba la norma
- Registro y sistematización de las normas de convivencia
- Instalación del buzón de sugerencias

4. Desarrollo del taller: “solución de Problemas”

NOMBRE DE LA DINÁMICA: “SOLUCIÓN DE PROBLEMAS”

a. Objetivo:

Identificar y utilizar los procedimientos adecuados para la solución de problemas.

b. Logros a desarrollar

- Ante un problema, primero identifica exactamente de qué se trata
- Ante un problema, se inicia identificando cual fue su origen
- Identifica y compara diferentes alternativas de solución, hasta encontrar la mejor solución posible a dicho problema
- Pedir ayuda a personas con mayor experiencia para abordar dicho problema
- Aplicado la solución, se observa y analiza los resultados (evalúa los efectos)

c. Temporalización, participantes y lugar:

TIEMPO: Duración: 60 Minutos TAMAÑO DEL GRUPO: 30 participantes, LUGAR: Amplio Espacio, Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que el grupo puedan dialogar trabajando en subgrupos.

d. Material necesario para la Dinámica:

Sencillo Hojas de papel y lápiz para cada observador

e. Estrategias:

- Se inicia con una dinámica de entrada
- Desarrollo del campo temático: Introducción e ideas básicas
- Dinámica: ciclo de “solución de problemas”, previamente se proyecta el siguiente cuadro:

N°	Pasos del Ciclo de la Solución del problema”
1	Identificación del problema
2	Priorizando mis problemas
3	Definición del problema
4	Análisis del Problema
5	Generación de soluciones
6	Evaluación de alternativas
7	Elección de alternativas
8	Planificación
9	Ejecución
10	Evaluación

- Exposición breve del ciclo de la solución del problema
- Se entrega a cada participante 5 hojas papel bond, cada uno de ellos en función a sus experiencias y vivencias y con la ayuda del facilitador (de preferencia el Director) resolverán los siguientes puntos:
 - **Identificación del Problema**
 - Teniendo en cuenta los obstáculos, situaciones de carencia o incertidumbre, oportunidades, intereses; se hace una lluvia de ideas

para identificar los principales problemas personales a los que se debe atender.

- Hacer una relación de posibles problemas que requieren solución.
- **Priorizando mis problemas**
 - Establecer una jerarquía de los problemas identificados.
 - Utilizamos los siguientes criterios: Urgencia, Impacto, Viabilidad y causalidad, se le otorga por cada criterio una valoración de 1, 2 o 3 puntos, el problema de mayor puntaje será el priorizado.
- **Definición del problema**
 - Formulamos el problema, redactándola de manera clara, precisa y objetiva, capaz de ser realizable.
- **Análisis del Problema**
 - Buscan otras opiniones vinculadas al problema, causas, alternativas y efectos
 - Manifiestan una actitud abierta para recibir opiniones, preguntando y escuchando las opiniones de los participantes (compañeros de trabajo).
 - Utilizan la técnica del árbol de problemas: señalan causas y efectos
- **Generación de soluciones**
 - Generación de alternativas
 - Por cada causa se establece efectos, (es negativo) a ellos hay que darle una orientación positiva, ejemplo, causa: escasa uso de técnicas de estudio; solución: conocer y ejercitar el uso de estrategias de técnicas de estudio.
- **Evaluación de alternativas**
 - Se evalúa en base a criterios como: el tiempo que se dispone para la solución del problema, viabilidad (disposición de recursos), impacto a corto y largo plazo.
 - Evaluación de las ventajas y desventajas de la alternativa de solución
- **Elección de alternativas**

- Se elige teniendo en cuenta la tabla resultante de la evaluación de alternativas
- **Planificación**
 - Formular un plan operativo a corto plazo, estableciendo al menos:
 - ✓ Objetivos
 - ✓ Metas y tiempo
 - ✓ Cronograma
- **Ejecución**
 - Desarrollar lo planificado
- **Evaluación**
 - Aspecto fundamental en todo el proceso.

Ejercicio Práctico:

- Se forma 04 equipos de trabajo
- Al azar se distribuye entre los equipos de trabajo una de las situaciones problemas indicadas
- Indicar que cada equipo deberá desarrollar lo que se indica
- Plenario: cada equipo deberá exponer al grupo los resultados de su trabajo, sustentándolo debidamente.

CONCLUSIONES

1. Las relaciones interpersonales de la Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz” de la Urb. Las Brisas son realmente inadecuadas que dificultan la buena gestión del recurso humano; en sus componentes Actitudes Personales y Comunicación personal son claramente deficientes y muy limitados, ya que predomina la escasez de la práctica del respeto mutuo, de la confianza entre el personal, el excesivo autoritarismo, el mal manejo de las emociones y escasa práctica de habilidades de comunicación asertiva, los cuales son factores determinantes en la regulación de las relaciones interpersonales, convirtiéndose estos en una debilidad latente, y por lo tanto perjudicial para el desarrollo y progreso de la gestión educativa.
2. La comunidad educativa percibe en los Directivos escaso liderazgo institucional, al afirmar que no son el principal referente y guía de la institución y no han sido capaces de darle direccionalidad institucional al no construir su visión compartida institucional y por la escasa acción por el desarrollo personal y profesional del personal de la institución.
3. El presente programa de estrategias del liderazgo asertivo es una herramienta práctica, funcional y pertinente que permitirá en los Directivos de la Institución darle direccionalidad y manejo eficaz y eficiente a las relaciones interpersonales en la Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz.

RECOMENDACIONES

1. Implementar las estrategias necesarias para su aplicación y su respectivo monitoreo y evaluación de la misma; las cuales deben partir de las actividades, estrategias y técnicas que forman parte del programa propuesto en cada acción estratégica, las cuales están totalmente contextualizada y pertinentes a la problemática priorizada de la institución Educativa.
2. Abordar y potenciar otros aspectos complementarios a este programa, ya que éste es sólo es un instrumento Directriz de la Institución, por ello se recomienda asumir el estudio y propuesta de otros aspectos de la gestión como desarrollar las competencias gerenciales, el Liderazgo Pedagógico de los Directivos, la gestión pedagógica; ya que son ellos los responsables de implementar los procesos de cambio.
3. Que los Directivos asuman el rol de FACILITADORES en todos los procesos de implementación del presente programa, ya que las estrategias, técnicas y las rutas metodológicas están organizadas y diseñadas de manera precisa, promoviendo el aprendizaje y el ejercicio de habilidades asertivas, logrando la convivencia saludable en la institución, convirtiéndose así en los líderes del proceso de cambio.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALAPANDER, G. Planeación Estratégica Aplicada a los recursos Humanos. Editorial Norma. Bogotá. 1985
2. ALBERT, K. J. Manual de Administración Estratégica. Mac Graww Hill. México. 1994
3. ALVARADO OYARCE, Daniel. Gestión Educativa. Enfoques y procesos. Universidad de Lima. Fondo de Desarrollo Editorial. Perú. Primera Edición 1999.
4. ALVARADO OYARCE, Otoniel; Gestión de proyectos educativos: lineamientos metodológicos Lima: UNMSM, Fondo Editorial, 2005.
5. ÁLVAREZ, S. (2001, Agosto). La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Tesis, Universidad Mayor de San Marcos. (On line). Disponible en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/AlvarezVS/cap3.htm>
6. ANDRADE PACORA, Ana Patricia, Gestión educativa para una educación democrática, Cuaderno de Gestión Educativa N°, Lima, PROEDUCA-GTZ. 2002
7. ARANA, María (1998) Principios y Procesos de la Gestión Educativa.
8. ATILIO LAURENCE Almagia Proyecto Educativo Institucional: Estructura, Desafío Sociocultural Y Socio pedagógico En Las Escuelas Y Liceos De La Región Del Bio Bio.
9. AYALA, S. (2003). Administración de Recursos Humanos. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>

10. BENNO. SANDER, Gestión educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento, Buenos Aires: Editorial Troquel, 1996.
11. BERTALANFFY, Ludwing Von. (1980) Teoría general de sistemas: fundamentos, Desarrollos, aplicaciones, México.
12. BLANCHARD KEN, Bowles Sheldon. “¡A la carga! Cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas en su empresa”. Editorial Norma. Bogotá. Colombia. 2002.
13. BRICEÑO, O. (2008). Liderazgo Asertivo en el Capital Moral de la Gerencia en el Sector Público (caso: órganos de la Contraloría General y Procuraduría General del Estado Lara).
14. BRINGAS LINARES, José A. “Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica Universitaria”. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISPEJV.1999.
15. BRUNET, L. (2002). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Cuarta Edición Trillas
16. CALERO PEREZ, Mavilo, “Administración gerencial de un centro educativo” Ediciones Abedul. Lima 1996.
17. CALERO PEREZ, Mavilo. “hacia la modernización de la administración educativa” Edit. San marcos Lima 1996
18. CALERO PÉREZ, Mavilo. Administración y Gerencia Educativa. Editora Educa II. Edición Perú. 1998
19. CANTÓN, R. (2007). La Motivación Laboral–Teoría de Herzberg. México: Trillas.
20. CAPELLA, Jorge, “Educación, un enfoque integral” Lima 1987
21. CASTILLO SEMINARIO, L y Herrera Vargas, W. Investigación Educativa. Fondo Editorial, PCAD-FACHSE-UNPRG

22. CHIAVENATO, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa Fe de Bogotá: Cuarta Edición
23. CHIAVENATO, I. (2004). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. México D.F. International Thompson Editores S.A
24. DÍAZ DÍAZ, Hugo. "Proyecto educativo institucional" consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú- Lima 1996.
25. DÍAZ DÍAZ, Hugo. Panorama Actual de la Educación Peruana Una Visión del Período 2000-2006 y su proyección al 2011. MINEDU. Perú. 2000
26. DRUCKER, Peter. Dirección de Instituciones sin fines de Lucro. Editorial "El Ateneo" SL. Primera Edición. Barcelona-España. 1996
27. DUBRIN, A.J. (2003). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México D.F.: International Thompson Editores S.A.: Segunda Edición.
28. EDUCA, Instituto de fomento de una educación de calidad: "El proyecto Educativo Institucional" 5fasciculos Lima 1994
29. FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICOS SOCIALES Y EDUCACIÓN (2007). Gestión Educativa-Módulo I. Lambayeque
30. FARRO CUSTODIO, Francisco. "Gerencia de Centros Educativos hacia la calidad total". Centro de Proyección Cristiana Lima 1995.
31. GARCÍA V, Gladis. "¿Cómo planificar proyectos para una Institución Educativa?" PUCE Lima 1987.
32. IRANDA, Arturo (1999) El Proyecto Educativo Institucional Estratégico. Lima: IPP. Lima
33. JAIME BARRETO, Heber. (2001) "Planeamiento Estratégico Sistémico", Lima: San Marcos.

34. KAMII, C Y R De Vries, La teoría de Piaget y la educación Preescolar, Edit. Visor, Madrid 1985
35. LEGASPI de Arismendi, Alcira “pedagogía Preescolar” Editorial Pueblo y educación La Habana 1999. Lima: “San Marcos”.
36. MARCELO E Albornoz en su obra El PEI como una herramienta facilitadora de la inserción laboral 2004
37. Ministerio de Educación. “Manual del Director del Centro Educativo” Lima 1996.
38. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Planeamiento integral. Instrumentos de Gestión-Lima 2004.
39. OBANDO, G. I. & Vallejos, T. (2001). Clima organizacional y Productividad Académica en el docente de la Facultad de Enfermería. Tesis, Escuela de Post Grado, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”
40. OYAGUE VARGAS, M. Y SEVILLA EXEBIO, J. Metodología de la Investigación Científica. ESCUELA DE MAESTRIA-FACHSE-UNPRG
41. PARISOT PASCAL, Crew Resource. “Management Personnel Navigant Commercial”. 1998. Soporte Digital.
42. PATRICIA ANDRADE, Miguel Martínez; Participación e incidencia de la sociedad civil en las políticas educativas: el caso peruano, colección de Libros FLAPE edición 2007 Buenos Aires
43. PERALTA E. M. Victoria y Gaby Fujimoto Gómez, “La atención integral de la primera infancia en América Latina: ejes centrales y los desafíos para el siglo XXI” OEA Santiago 1998.
44. PÉREZ B. Armando, DÍAZ LL. Armando.” El Directivo y la ideología Organizacional cubana”. Editorial de Ciencias Sociales. 2003.

45. PHILIP CROSBY. "Los Principios Absolutos del Liderazgo". S/F. Soporte Digital. 2001
46. RIVERA, Gladys. Cultura Organizacional. Nueva tendencia de la gerencia de Recursos hacia la competitividad en Dirección Estratégica Educativa. UNPRG. FACHSE. 2006
47. SEGUNDA ESPECIALIDAD (2003) Introducción a la Planificación, Chiclayo: SGP FACHSE UNPRG.
48. SERNA GÓMEZ, Humberto. (1994) Planeación y gestión estratégica, Colombia. Legis.
49. SIVERIO, Gómez Ana María e Hilda Pérez Forest, "El nuevo concepto de educación inicial" CELEP La Habana 1998
50. TETAY JAIME, José María. "Criterios para la construcción del PEI" Mesa Redonda Magisterio Colombia 1995
51. VEREAU, Marcelo. Gestión Educativa. Fondo Editorial FACHSE-UNPRG
52. ZABALA, Miguel A. La calidad de la educación infantil, Edit., Nancea, Madrid 1987.

ANEXOS

ENCUESTA PARA DOCENTES

I.E. “NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ” – LAS BRISAS - CHICLAYO

OBJETIVO: Obtener información confiable y valida sobre el estado de las Relaciones Interpersonales y el estilo de Liderazgo de los Directivos en la I.E. “Nuestra Señora de la Paz” – Las Brisas, el cual forma parte de un proceso de Investigación.

INSTRUCCIONES: Estimado colega, la presente es una encuesta anónima, le solicitamos leer todos los ítems y responderlas de manera objetiva y responsable (marcando con una “X” una sola respuesta que crea conveniente), de ello depende que la información recogida sea totalmente confiable y válida. Le agradecemos anticipadamente su participación en la encuesta.

TEMA: RELACIONES INTERPERSONALES:

Con respecto a las Actitudes Personales:

- | | | |
|--|-----------------|---------|
| 01. El respeto mutuo es una actitud permanente entre nosotros | | |
| A-Siempre | B-Algunas Veces | D-Nunca |
| | | |
| 02. La Confianza en los demás es una actitud que caracteriza a quienes integramos esta Institución Educativa | | |
| A-Siempre | B-Algunas Veces | D-Nunca |
| | | |
| 03. En nuestra Institución educativa prevalecen las actitudes democráticas | | |
| A-Siempre | B-Algunas Veces | D-Nunca |
| | | |
| 04. Saber valorar a los demás es algo que nos caracteriza como integrantes de nuestra Institución Educativa | | |
| A-Siempre | B-Algunas Veces | D-Nunca |
| | | |
| 05. El Individualismo predomina en quienes integran nuestra institución | | |
| A-Siempre | B-Algunas Veces | D-Nunca |
| | | |
| 06. Las actitudes infantiles y carentes de responsabilidad caracterizan al personal de la I.E. | | |
| A-Siempre | B-Algunas Veces | D-Nunca |

07. El personal de la institución se identifica con las actividades, proyectos y metas institucionales

A-Siempre

B-Algunas Veces

D-Nunca

08. La estabilidad y manejo emocional es algo que caracteriza al Personal de la Institución

A-Siempre

B-Algunas Veces

D-Nunca

09. El personal directivo, docente y administrativo cumple con los compromisos asumidos:

A-Siempre

B-Algunas Veces

D-Nunca

Con respecto a la Comunicación Personal:

10. Quienes integramos nuestra comunidad educativa sabemos escucharnos unos a otros

A-Siempre

B-Algunas Veces

D-Nunca

11. La Predisposición a dialogar es algo que caracteriza a nuestra vida Institucional

A-Siempre

B-Algunas Veces

D-Nunca

12 La predisposición a escuchar a sus pares es algo que se practica entre el personal de la I.E.:

A-Siempre

B-Algunas Veces

D-Nunca

13. En Nuestra Institución la información y los mensajes internos nos llegan con claridad y precisión.

A-Siempre

B-Algunas Veces

D-Nunca

14. En Nuestra Institución la información y los mensajes internos nos llegan a tiempo y de manera formal:

A-Siempre

B-Algunas Veces

D-Nunca

15. Muchos integrantes de nuestra institución Educativa somos propensos a hablar a espaldas de los demás

A-Siempre

B-Algunas Veces

D-Nunca

TEMA: EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS

16. Los Directivos muestran regularmente competencias gerenciales en su quehacer profesional:

A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

17. Los Directivos establecen clara y permanentemente los objetivos institucionales:

A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

18. Los Directivos motivan y estimulan frecuentemente la labor profesional del personal:

A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

19. Reconoce frecuentemente lo positivo en las personas

A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

20. Los Directivos con frecuencia toman decisiones pertinentes y oportunas ante situaciones problemáticas:

A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

21. La estabilidad y manejo emocional es algo que caracteriza al Personal Directivo de la Institución:

A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

22. Los Directivos realizan y desarrollan alianzas estratégicas con otras instituciones:

A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

23. La Predisposición a dialogar es algo que caracteriza al personal Directivo:

A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

24. Los Directivos maneja adecuadamente el potencial profesional y técnico del Personal de la Institución:

A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

25. El respeto mutuo es una actitud que caracteriza a los Directivos:

A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

GUÍA DE OBSERVACIÓN

PARA CONOCER EL ESTADO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL LIDERAZGO EN LA I.E. NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ

OBJETIVO: Recoger información confiable sobre el estado de las Relaciones Interpersonales y el estilo del liderazgo de los directivos de la I.E. Nuestra Señora de la Paz-Urb. Las Brisas.

A. ACTITUDES PERSONALES

N°	ASPECTOS A OBSERVAR	MARQUE	
		SI	NO
01	Frecuentemente, los trabajadores emplean un tono de voz amable con los demás.		
02	Frecuentemente, los trabajadores prestan atención a lo que dicen los demás		
03	Frecuentemente, los trabajadores tienen un trato amistoso y cordial con los demás.		
04	Frecuentemente, los trabajadores cumplen las normas de convivencia.		
05	Frecuentemente, los trabajadores reconocen los logros de los demás.		
06	Frecuentemente, los trabajadores expresan con libertad sus emociones		
07	Frecuentemente, los trabajadores practican el respeto mutuo con los demás.		
08	Frecuentemente, los trabajadores trabajan en equipo, realizando trabajos cooperativos.		
09	Frecuentemente, los trabajadores confían en los demás.		
10	Frecuentemente, los trabajadores hablan a espaldas de los demás.		

B. LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS

N°	ASPECTOS A OBSERVAR	MARQUE	
		SI	NO
01	La I.E. cuenta con su visión y misión construida participativamente con el personal de la I.E.		
02	La I.E. cuenta con objetivos y metas institucionales conocidos por la comunidad educativa.		
03	La comunidad educativa reconoce la capacidad técnica del equipo directivo.		
04	La Institución Educativa implementa frecuentemente, procesos de planificación institucional		
05	El equipo Directivo realiza frecuentemente procesos de diagnóstico antes de iniciar la planificación institucional.		
06	El equipo Directivo planifica y desarrolla alianzas estratégicas con Universidades privadas y nacionales.		
07	El equipo directivo promueve eficazmente los trabajos cooperativos en el personal de la comunidad educativa.		
08	El equipo directivo favorece la construcción de un buen clima escolar.		
09	El equipo directivo frecuentemente toma decisiones pertinentes y oportunas ante situaciones problemáticas.		
10	El equipo Directivo promueve frecuentemente la capacitación y mejoramiento de la labor profesional del personal.		