



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE**



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**“ESTRATEGIA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL
PARA MEJORAR LAS RELACIONES
INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES
DEL NIVEL PRIMARIO DE LA I.E. 14993,
DISTRITO DE BELLAVISTA, PROVINCIA DE
SULLANA, REGIÓN DE PIURA, 2014”**

TESIS

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

POR:

GONZAGA RODRÍGUEZ, Ana Cecilia.

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2016**

**“ESTRATEGIA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DEL NIVEL
PRIMARIO DE LA I.E. 14993, DISTRITO DE BELLAVISTA, PROVINCIA
DE SULLANA, REGIÓN DE PIURA, 2014”**

PRESENTADA POR:

GONZAGA RODRÍGUEZ, Ana C.
AUTORA

CARDOSO MONTOYA, César A.
ASESOR

APROBADO POR:

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis hijos: Luz y Edgardo, mi esposo y mi madre que son el motivo de mi existencia para lograr mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme seguir estudiando, a mi familia y al profesor asesor César Cardoso por estar motivándome para que termine con éxito mis estudios profesionales.

ÍNDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
ÍNDICE
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I	
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	1
1.1.UBICACIÓN.....	1
1.1.1.Región de Piura.	1
1.1.2.Provincia de Sullana.	2
1.1.3.Distrito de Bellavista.	3
1.1.4.I.E. 14993.	4
1.2. COMO SURGE EL PROBLEMA.	5
1.2.1. Proceso Histórico.....	5
1.2.2. Descripción del Objeto de Estudio.	8
1.3.CÓMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE.....	12
1.4.DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.	17
1.4.1. Diseño de la Investigación.	17
1.4.2. Universo y Muestra.	17
1.4.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	18
1.4.4. Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos.....	18
1.4.5. Análisis Estadístico de los Datos.	20
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	21
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.	21

2.2. BASE TEÓRICA.	24
2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.	24
2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard. ..	31
2.3. MARCO CONCEPTUAL.	35
CAPÍTULO III	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA	38
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.	38
3.2. PROPUESTA TEÓRICA.	46
3.2.1. Realidad Problemática.	47
3.2.2. Objetivo de la Estrategia.	48
3.2.3. Fundamentación.	48
3.2.4. Estructura de la Estrategia.	50
3.2.5. Cronograma de la Propuesta.	71
3.2.6. Presupuesto.	71
3.2.7. Financiamiento de la Estrategia.	72
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	79

RESUMEN

Nuestra investigación ha tenido como objetivo: Diseñar una Estrategia de Gestión Institucional para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario de la I.E. 14993, Distrito Bellavista, Provincia de Sullana, Región Piura.

Para ello hemos aplicado una guía de observación, encuestas, entrevistas y recojo de testimonios. Luego de haber terminado esta parte procedimos a examinar el problema y luego relacionar la base teórica con la propuesta.

Los resultados confirman que en nuestro ámbito de estudio, se presentan deterioradas relaciones interpersonales entre los docentes del nivel primario expresado en: ausencia de solidaridad, desorganización, desconfianza, apatía, poca comunicación entre directivos y docentes, así mismo hay escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académicas llegando a imponer ideas y opiniones de los altos directivos, los trabajadores se sienten desmotivados y poco apreciados; lo que termina en pugnas y conflictos constantes.

Concluimos con logros, primero el haber confirmado la hipótesis y haber dado con la naturaleza del problema y elaboración de la propuesta.

PALABRAS CLAVES: Estrategias de Gestión Institucional, Relaciones Interpersonales.

ABSTRACT

Our research has aimed: Designing a Strategy Institutional Management to improve interpersonal relationships among teachers of primary level of S.I. 14993, Bellavista, Province of Sullana, and Piura Region District.

So we've applied a guide observation, surveys, interviews and collection of evidence. After finishing this part we proceeded to examine the problem and then relate the theoretical basis to the proposal.

The results confirm that in our field of study, impaired interpersonal relationships among teachers of primary level expressed in present: lack of solidarity, disorganization, distrust, apathy, poor communication between managers and teachers, likewise there is little coordination for planning and implementation of academic activities getting itself to impose ideas and opinions of senior executives, workers feel discouraged and unappreciated; which ends in struggles and constant conflicts.

We conclude with achievements, first having confirmed the hypothesis and given the nature of the problem and proposal development.

KEYWORDS: Institutional Management Strategies, Interpersonal Relations.

INTRODUCCIÓN

Las personas son el eje central de las relaciones, los comportamientos que éstas adopten en situaciones particulares de interacción pueden, en algunos casos obstaculizar las relaciones interpersonales y en otros favorecerlas. Si las relaciones se fundan sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la acogida, la participación, la autonomía , y sobre la base del diálogo, valoración positiva de los demás y de sí mismo, el clima organizacional y de aula será positivo y gratificante; por el contrario, si estas relaciones están establecidas en la base de actitudes negativas, como la intolerancia, la falta de tacto, las relaciones airadas y sin control, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para asumir los propios errores, entonces el clima será perjudicial para todo el sistema educativo.

Las instituciones educativas constituyen una instancia fundamental dentro del proceso educativo ya que en ésta los individuos inician y desarrollan su formación. Ésta se ve influida por la dinámica propia de cada organización, en la que se interrelacionan toda una serie de factores personales, estructurales y organizacionales que le conceden una identidad propia. Estas instituciones se pueden considerar como organizaciones sociales, ya que, están conformadas por un grupo de personas que realizan funciones establecidas ordenadas por fines, objetivos y propósitos, dirigidos hacia la búsqueda de la eficiencia y la racionalidad.

La pregunta de posible solución al problema de investigación: ¿El diseño de una Estrategia de Gestión Institucional mejorará las relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario de la I.E. 14993, Distrito de Bellavista, Provincia de Sullana, Región Piura?

Para nuestro trabajo se definió como **objeto de estudio**, Proceso de Gestión Educativa Institucional en los docentes del nivel primario de la I.E. 14993. **Campo de acción:** Estrategia de Gestión Institucional para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario de la I.E. 14993, Distrito de Bellavista, Provincia de Sullana, Región Piura.

Objetivo General: Diseñar una Estrategia de Gestión Institucional para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario de la I.E. 14993, Distrito de Bellavista, Provincia de Sullana, Departamento de Piura. **Objetivos Específicos:** Diagnosticar el nivel de relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. 14993; Identificar los procesos de interrelaciones que se dan entre docentes de la I.E.; y Elaborar la Estrategia de Gestión Institucional en relación al propósito de la investigación.

La **hipótesis**: “**Si** se diseña una Estrategia de Gestión Institucional sustentada en las teorías de Elton Mayo y Chester Barnard, **entonces** se mejorarán las relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario de la I.E. 14993, Distrito de Bellavista, Provincia de Sullana, Región Piura”

Para el logro de los objetivos aplicamos una guía de observación y una guía de encuesta a los agentes involucrados en la investigación (25 docentes del nivel primario). Asimismo hemos aplicado entrevistas estructuradas (para recoger sus percepciones sobre este problema). También recurrimos a los métodos cualitativos, o sea, a la entrevista en profundidad y al recojo de testimonios.

El esquema capitular comprendió: **En el capítulo I**, se realizó el análisis del objeto de estudio. Comprende la ubicación geográfica del objeto en estudio, el surgimiento del problema, la descripción de las relaciones

interpersonales la evolución y las tendencias, las características del problema y la metodología empleada. **En el capítulo II**, se concretizó el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, así tenemos: Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard. **En el capítulo III**, se analizó e interpretó los datos recogidos de la guía de observación y encuesta. Luego se elaboró la propuesta en base a las teorías aludidas. Los elementos constitutivos: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres temáticas.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN.

1.1.1. Región de Piura.



Fuente: <https://www.google.com.pe/search?q=piura&espv>

Piura es un departamento del Perú situado al extremo noroeste del país. Esta circunscripción colinda al oeste con el Océano Pacífico y limita con el Departamento de Lambayeque al sur, con Cajamarca al este y Tumbes por el norte, así como con territorio ecuatoriano por el noreste. Comprende una dilatada planicie en su mayor extensión —Costa— y una región montañosa menos extensa en la zona oriental del departamento —Sierra. Desde la zona montañosa discurren los ríos Piura y Chira, que irrigan las excepcionales zonas cultivadas de la planicie costera,

donde se extiende el desierto peruano y el bosque seco ecuatorial. (Wikipedia, 2014)

Entre los años 100 a. C. y 400 de nuestra era se desarrolló en el valle inferior del río Piura la cultura Vicús, vinculada a la precedente cultura Chavín; posteriormente la zona se incorporó a la influencia de la cultura Moche. Hacia el siglo XV habitaban la zona costera el pueblo Tallán mientras que los bracamoros ocupaban la región de Huancabamba. Durante la Colonia, fue en este territorio que surgieron expresiones mestizas como el tondero; más tarde en la época republicana fue origen de Miguel Grau Seminario, el héroe peruano más afamado. En la zona noroccidental se extraen petróleo y fosfatos. (Wikipedia, 2014)

1.1.2. Provincia de Sullana.

La provincia de Sullana limita: Al Norte con el departamento de Tumbes, al Sur con la provincia de Piura; al Este con la provincia de Ayabaca y la república de Ecuador y al Oeste con las provincias de Talara y Paita. (Wikipedia, 2014)

Según el Instituto Geográfico Nacional, la provincia fronteriza de Sullana, está situada en la parte media y el norte del departamento de Piura, entre las coordenadas geográficas 80°13'19" y 80°56'13" de longitud Oeste y 4°4'15" y 5°14'86" de latitud Sur, con una extensión de 5,423.61 Km². y un perímetro de 445 Km. Su capital es la ciudad de Sullana que se encuentra ubicada en la margen izquierda del río Chira, a 04°53'18" de latitud Sur y a 80°41' 07" de longitud Oeste, a una altura de 60 m.s.n.m. Extensión: 5,423.61 Km²Capital: Sullana Población: 234,562 Habitantes (42% Población de la sub.-Región)Altitud: 59 m.s.n.m. Clima: Desértico y

semi tropical, con una temperatura promedio de 20°C, variando entre 12°C en invierno y 37°C en verano. (Wikipedia, 2014)



FUENTE: Imagen de google.

1.1.3. Distrito de Bellavista.

Es uno de los ocho distritos de la Provincia de Sullana, ubicada en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura, en la costa norte del Perú. Limita por el norte con la Quebrada y Boquerón de Núñez; por el este con las parcelas de Cieneguillo y el dren de Cieneguillo; por el sur con el Asentamiento Humano Santa Teresita y Barrio Buenos Aires y; por el oeste con el Canal Vía y ex carretera a la Tina. (Wikipedia, 2014)

Bellavista, es el distrito que secunda en población a Sullana. Sus 36 680 habitantes son netamente urbanos, por ello se le conoce como el distrito metropolitano. El canal vía construido después de las lluvias de 1983, dividió a las ciudades de Sullana y Bellavista, que se encuentran unidas, de tal manera que hoy, es fácilmente

identificable la capital distrital de la que corresponde a la capital provincial. Las características principales de este distrito, son las siguientes:

Desde el punto de vista jerárquico de la Iglesia Católica, forma parte de la Arquidiócesis de Piura. (Wikipedia, 2014)

Los centros poblados de Bellavista son: Bellavista Cercado, Urb. Villa Militar, A.H. Esteban Pavlectich, A.H. Jorge Basadre, A.H. Túpac Amaru, A.H. José Carlos Mariátegui, Barrio El Porvenir. (Wikipedia, 2014)

1.1.4. I.E. 14993.

Se encuentra ubicada en la zona alta de Cieneguillo Centro de la Provincia de Sullana, se creó esta Institución en el año 1970 cuando ocurrió el terremoto de Huaral, muchos niños y niñas quedaron en la orfandad, pero las ilustre señora Yolanda Valiente de Vargas Prieto y colaboradoras instituyeron el “Comité de Damas” y cambiaron la historia de aquellos niños que no verían más que dolor, fue entonces cuando esta gran responsabilidad fue administrada por la Congregación de Hermanas Dominicas de la Inmaculada Concepción, siendo directora la Rvda. Madre Dominga Rojas Lazo, Quien gracias a su enorme voluntad de trabajo logra que los sueños de aquellos niños se cumplieran, poco a poco se fueron incrementando más niños de la zona que actualmente cuenta con 500 estudiantes. (Secretariado de la I.E.)

1.2. COMO SURGE EL PROBLEMA.

1.2.1. Proceso Histórico.

El surgimiento de las relaciones humanas se debe a la necesidad de relacionarse o incorporarse unos con otros y vivir en sociedad, llegando muchas veces a generar situaciones problemáticas desde el punto de vista como persona social, política y psicológica. Esto parece ser el inicio de los diferentes problemas que inquietarían a muchos países del mundo y sociedad actual; como por ejemplo Afganistán, Irak, Estados Unidos, Cuba, Perú, entre otros. (<http://www.juntadeandalucia.es>)

Los diferentes países con problemas sobre relaciones interpersonales, también deben ser ubicados necesariamente dentro de un contexto de crisis global que se perfila más aún en pleno siglo XXI, porque existen bloques de poder, que dominaron el siglo XX, donde se han deteriorado dramáticamente los valores sociales, la ética profesional y la dignidad de la persona resultando como saldo brutal de pobreza que, en los países latinoamericanos, se ha agravado por un círculo vicioso de miseria, falta de oportunidades y exclusión social. Una cantidad preocupante de países han tenido lugar a procesos separatistas, políticas con ausencia de diálogo, tolerancia y con falta resolutiva de los problemas. Es en ellos donde se acrecienta cada vez más los problemas de relaciones interpersonales y diplomáticas que parecen no tener un final cercano.

Esta problemática de las relaciones interpersonales tiene raíces históricas, como aquello que desafía al ser humano desde sus diferentes aristas sociales y personales ya que implica una serie de

cambios esenciales en los modos de vida, cambio de actitudes, y mejora de relaciones interpersonales. En efecto, se requieren transformaciones conceptuales, metodológicas y especialmente de valores para asumir retos asociados a una práctica de las relaciones humanas, en busca de una sociedad más justa y humana. Necesitamos formas más democráticas en el ejercicio del poder y cargos gerenciales con mayores posibilidades de participación social y con un mayor nivel cultural. (<http://www.anarperu.org>)

En pleno siglo XXI, por lo general casi todas las organizaciones e instituciones educativas modernas pretenden alcanzar y mantener el éxito, si queremos el preciado éxito tenemos que formar parte del nuevo sistema imperante, tenemos que superar barreras y crear en nosotros hábitos y capacidades necesarias para afrontar este sorprendente desafío de la sociedad, se aprecia un abanico de problemas, siendo uno de ellos las relaciones interpersonales entre las personas, llevando consigo la mala organización, falta de trabajo en equipo, irresponsabilidad compartida entre los miembros del grupo. (<http://www.anarperu.org>)

Es evidente y comprensible que por lo general en los diferentes lugares del mundo, existen problemas educativos y laborales. Lo mismo podemos citar de nuestro continente. Siendo uno de ellos las relaciones interpersonales entre los miembros de las instituciones y organizaciones, desde hace muchos años se viene atravesando escenarios conflictivos que dificultan un verdadero avance y progreso de estas. (CABANES FLORES, 2005)

Si observamos la realidad peruana en estos tiempos más detenidamente, nos damos cuenta que los problemas parecen ser

factores cotidianos, que van desde la pérdida de valores morales, la ética y el rompimiento casi total de las relaciones interpersonales. Se ve que continuamente se crean conflictos entre docentes, lo que atenta con el trabajo en equipo, determinando de esta manera la forma de trabajo y manera de interrelacionarse con sus pares docentes, directivos y estudiantes. (<http://ipes.anep.edu.uy>)

Constantemente se observa que en las Instituciones Educativas de todo el nivel de la región, suscitan resquebrajamientos de las relaciones interpersonales entre los docentes, directivos y alumnos, en la cual hay confrontación de intereses, diferentes formas de ver las cosas, actitudes propias y/o personales por consiguiente no pueden llegar a un consenso, generando la pérdida del respeto, la dignidad, valores humanos; así mismo se viven problemas laborales (de gestión, administrativos, académicos, metodológicos, pobreza, etc.), esto es producto de los problemas nacionales y regionales a nivel de gestión organizacional, siendo perjudicados los alumnos y la población en general; por ello las relaciones interpersonales de la Institución no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un Director o un Docente para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable, democrático y participativo. (<http://www.gestiopolis1.com>)

En síntesis, la calidad y equidad que tanto requiere la educación del país, en especial la de nuestra región, apela a una formación idónea, que considere el dominio de competencias indispensables para el desempeño satisfactorio en ambientes profesionales

sometidos a cambios permanentes, altamente exigentes y competitivos. Estas competencias necesarias abordan por ejemplo las áreas de creatividad, preparación para el trabajo autónomo, espíritu emprendedor, flexibilidad ante situaciones emergentes, la actualización permanente, capacidad de trabajo en equipo, habilidades para comunicarse efectivamente, entre otras. Así también, estas competencias se exigen de parte de los formadores, quienes tienen a cargo dirigir los procesos de enseñanza-aprendizaje y son los actores educativos que deben demostrar un desempeño acorde a lo exigido a sus alumnos, dando énfasis para nuestro caso en relaciones interpersonales con un buen clima institucional. (<http://www.gestiopolis1.com>)

1.2.2. Descripción del Objeto de Estudio.

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

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, nos referimos a las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y

administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor. (Escalante Frisancho, Rubén)

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

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

La Gestión Educativa Institucional, se presenta a las instituciones de educación superior como una oportunidad para alcanzar una real transformación del sistema que logre impactos significativos en la sociedad. Si bien, en términos prácticos, la Gestión se entiende

como un proceso o suma de procesos –diseñar, planear, ejecuta y evaluar–, la implementación de los mismos se traduce en una nueva cultura organizacional que se caracteriza, entre otras cosas, por la capacidad de actuar en contexto y de responder al cambio. Orientada al fortalecimiento de los proyectos académicos, la gestión ayuda a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, convoca la participación activa y con conciencia de la comunidad académica y da legitimidad al gobierno institucional.

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

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

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

- **Comunicación:** Toda gestión tiene una razón de ser, un “para qué”, cuya consistencia es directamente proporcional a su credibilidad. La comunicación es un componente de doble vía: la escucha y el hablar: hacia dentro del equipo y hacia el exterior. No se trata solo del mensaje, los dispositivos técnicos,

sino de las relaciones por las que circula, la calidad de la palabra, su oportunidad y el mensajero.

- **Análisis de impactos:** Si toda gestión implica ruptura de recurrencias, el conflicto no es un accidente sino un integrante. Si no es posible controlar el futuro, sí lo es el ejercicio de imaginación de anticipación de los impactos que va a traer en las personas, los roles, la estructura, las competencias, y desde allí diseñar dispositivos de mitigación de los efectos no deseados.
- **Movilización política:** ¿Quiénes son los actores involucrados o implicados en el cambio o transformación?, ¿qué lugar ocupan en la distribución de poderes y autoridad?, ¿qué intereses se afectan?, ¿qué aceptación, indiferencia o rechazo sostiene cada uno de estos influenciadores?, ¿cómo llegar a cada uno? Estos son algunos de los interrogantes que en este componente se propone trabajar, en la idea de que la escena organizacional también debe leerse como un campo político donde el poder o no poder juega su juego.
- **Contención y despliegue emocional:** Desde este componente se trabajan las emociones, los estados de ánimo, el clima que favorecerá u obstaculizará el proceso de transformación. En tanto el miedo opera como conservador, como prudencia frente a lo desconocido, es la confianza la que crea el campo fértil donde se desliza el riesgo por lo nuevo.
- **Capacitación y entrenamiento:** Una de las palancas clave de la confianza es precisamente la posesión del conocimiento o las competencias que habiliten a los integrantes del sistema en los

nuevos desafíos que puede implicar el nuevo escenario. En el centro de estos componentes está el factor liderazgo: esto es, quién / quiénes conducen, qué tipo de relaciones establecen, cómo atraviesan y acompañan la travesía por las incertidumbres, logros y dificultades que se encuentran en todo proceso, desde qué visión parten y cómo asisten el día a día de la gestión.

1.3. CÓMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE.

El problema manifiesta las siguientes características: falta de solidaridad, débiles relaciones interpersonales, desorganización, frustración y apatía, desconfianza, existe también poca comunicación entre directivos- docentes y administrativos, así mismo hay escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académicas llegando a imponer ideas y opiniones de los altos directivos, falta de respeto constantemente, los trabajadores se sienten desmotivados y poco valorados, lo que desencadena enfrentamientos y conflictos constantes.

Débiles Relaciones interpersonales: Son relaciones resquebrajadas; donde los docentes hablan a sus espaldas, se burlan entre sí y no aceptan críticas de ningún tipo.

“En la I.E. se evidencia la presencia de subgrupos bien afianzados y con poca flexibilidad y apertura para socializar con los demás, se percibe individualismo por parte de los docentes que ya laboran años atrás, con respecto a los nuevos docentes que desconocen la forma en que se maneja el desenvolvimiento dentro del plantel, que hace

denotar las malas relaciones dentro de la institución” (Testimonio de administrativo, Mayo 2014).

“Lo que me preocupa es la relación con mis compañeros de trabajo. Yo espero que mis compañeros se relacionen conmigo de forma positiva y no me eviten o discriminen. En la escuela estamos acostumbrándonos a las burlas, desaire, a la apatía, etc.” (Entrevista Docente, Mayo 2014).

“Hay colegas que evitan el conflicto a priori y prefieren perder de entrada en lugar de enfrentarse al otro, independientemente que puedan tener sus razones. El conflicto les genera angustia y la única salida que encuentran es la huida. Negar el conflicto no parece ser una solución adecuada a menos que el tema sea de poca importancia. Lo mejor es encontrar la forma oportuna de enfrentarse a ello y confrontar. En esta clase de conflictos también están los que quieren y pretenden vencer siempre. Son los que no escuchan razones, porque su punto de vista es absolutamente correcto. Consiguen imponer su opinión cuando el otro es débil, frágil o en algún modo dependiente e inferior” (Entrevista Docente, Mayo 2014).

Escasa Comunicación: En la I.E. el tipo de comunicación que se practica es vertical, es decir existe desigualdad en cuanto al trato entre colegas dependiendo el cargo que tengan; lo cual demuestra que es una comunicación arbitraria. Los docentes no tienen una comunicación permanente con sus colegas, lo que dificulta su socialización ya que la comunicación es primordial para un adecuado nivel de relaciones interpersonales.

“La comunicación es débil dentro de la I.E., existe una dirección autoritaria, sin espacios de comunicación e interacción no se

pueden crear espacios de buen clima laboral, no se puede tener un ambiente agradable y de confianza” (Testimonio Docente, Mayo 2014).

“Se da la presencia de interacciones entre directivos y docentes de formas distorsionadas y conflictivas de comunicación, hay actitudes hipócritas, que hacen que las relaciones humanas en la facultad se vean resquebrajadas” (Testimonio Docente, Mayo 2014).

Falta de trabajo en equipo: Los docentes no consideran el consenso como un mecanismo para llegar a acuerdos, por el contrario imponen sus opiniones sin escuchar a los demás.

“En toda institución es importante que todos los integrantes dirijan sus esfuerzos de manera coordinada formando un equipo de trabajo hacia el logro de objetivos, metas y propósitos, una motivación fundamental para esto es necesario vincular a las personas con la misión, la visión y los valores que están establecidos en la Institución” (Testimonio Docente, Mayo 2014).

Los docentes no tienen habilidades: Que les permitan comprender y compartir emociones, deseos, intenciones y otros estados mentales de sus compañeros. Los docentes aún no han desarrollado sus habilidades sociales (autoimagen positiva y confianza, asertividad proactiva, iniciación al contacto, comienzo de comunicación, reconocimiento, apoyo).

“Relaciones primarias no existen, nadie se estima, menos se consideran, por lo tanto el aspecto subjetivo institucional no existe” (Entrevista Docente, Mayo 2014).

Falta cultivar la empatía: No se toma en cuenta el punto de vista de la otra persona, no existe identidad con su modo de ver el mundo, esto genera resentimiento, indiferencia, apatía, incomprensión. Prima el punto de vista único, personalista y egocéntrico acrecentando los problemas interpersonales.

Trato humano negativo, lo que significa que no hay un acercamiento entre docentes y estas distancias no permiten que haya reconocimiento y estimación entre ellos. La mayoría de docentes tiene el hábito de censurar, criticar y reprochar a sus colegas, lo que contribuye al empeoramiento o deterioro de las relaciones humanas.

Sentimiento de inferioridad: En la I.E. se ha creado sentimientos de inferioridad, a algunos docentes se les desvaloriza, menosprecia, se hace comparaciones denigrantes, se enfatiza las bondades con menoscabo. Este tipo de trato afecta y disminuye la autoestima y crea la necesidad de aceptación y aprobación social.

“No existe capacidad crítica, cada docente ha llegado a la conclusión que nada le interesa, no tienen autoestima ni capacidad de indignación” (Entrevista Docente, Mayo 2014).

Identificación institucional de los docentes: La institución no está representada por quienes la integran; observándose un alto nivel de no identificación.

“Si a la Institución Educativa la cerrarían o algo le llegará a pesar a nadie le interesa, nadie se pone la camiseta institucional” (Entrevista Docente, Mayo 2014).

Toma de decisiones de manera conjunta: La toma de decisiones de manera no conjunta, es producto de desacuerdos entre el grupo o grupos que existen dentro de la Institución.; como causa del mal manejo de las relaciones interpersonales. Trayendo como consecuencia opiniones diferentes y desacuerdos.

“Nunca ha existido una opinión de conjunto, no existe tradición de conversación entre todos, cada docente se dispara por su lado” (Testimonio Docente, Mayo 2014).

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

“Si alguno de los docentes le pasara algo o tuvieran una desgracia familiar, nadie se apena, más bien se alegran. El ambiente es desagradable” (Entrevista Docente, Mayo 2014).

Se logró justificar cualitativamente nuestro problema de investigación.

1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.

1.4.1. Diseño de la Investigación.

El trabajo está diseñado en dos fases: En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió seleccionar las técnicas de investigación. En la segunda fase hemos desagregado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta. La investigación adoptó el siguiente diseño:



Fuente: Elaborado por el investigador.

1.4.2. Universo y Muestra.

Universo: El Universo está conformado por todos los docentes del nivel primario de la I.E. N° 14993, vale decir:

U =25 Docentes.

Muestra: La selección del tamaño de la muestra tiene que ver con el tamaño del universo y como el universo es homogéneo y pequeño y la investigación tiene esencia descriptivo propositiva, estoy frente a un caso de universo muestral:

$$n = U = 25 \text{ docentes.}$$

1.4.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Materiales: Papel, USB, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
PRIMARIAS	
Observación	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
Entrevista	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista
Encuesta	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta
Testimonio	Grabación
	Redacción

1.4.4. Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos.

Métodos:

- **Métodos Teóricos:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos

sirven para determinar el grado de relaciones interpersonales entre los docentes.

- **Método Histórico - Lógico:** Que sirvió en la compilación de las teorías y la determinación de los niveles de relaciones interpersonales.
- **Método Inductivo:** Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los docentes.
- **Método Analítico:** Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.
- **Método de síntesis:** Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al docente la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.
- **Método Empírico:** Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual se aplicó

instrumentos de recolección de información, tales como: entrevistas, testimonios, observación y encuestas.

Procedimientos:

- Coordinación con el Director.
- Coordinación con los docentes.
- Preparación de los instrumentos de acopio de información.
- Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

1.4.5. Análisis Estadístico de los Datos.

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

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

MESÍAS ACURIO. (2013). En su estudio: “Influencia del Liderazgo Educativo en las relaciones interpersonales de la escuela “Pedro Vicente Maldonado” del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi durante el año lectivo 2011-2012”.

Llegó a las siguientes conclusiones:

- Tanto el personal docente como los estudiantes señalan que no siempre se toma en cuenta a los miembros de la comunidad educativa en la planificación académica de la institución, como tampoco toman en cuenta los puntos de vista de los docentes, lo que no permite el cumplimiento de las expectativas planteadas.
- Luego de realizar la evaluación de los avances de la institución, El director procede a implementar los correctivos necesarios, pero los docentes indican no siempre estos correctivos se hacen sin distinción alguna, sino más bien existe discriminación en contra de algunos maestros.
- Los docentes están de acuerdo en que la asistencia a eventos de capacitación docente y administrativo permitirá ejecutar cambios innovadores al modelo académico actual y se mejorará el rendimiento académico del maestro como también la formación integral de los estudiantes.
- Tanto los docentes como los estudiantes creen que la falta de una buena interrelación entre los actores de la educación incide en el rendimiento escolar, por lo que manifiestan que se debe 78

implementar un nuevo modelo de liderazgo en la comunidad educativa.

BEIZA, Alfredo. (2012). En su estudio: “Las Relaciones Interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la Escuela Básica Nacional "Creación Chaguaramos II".

La investigación tiene como objetivo analizar las relaciones interpersonales de los docentes de la Escuela Básica Nacional “Creación Chaguaramos II” como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional. Fue una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo. Debido a que la población es finita, se utilizará técnica de muestreo, ya que se compone por dos estratos que estuvieron conformada por los 22 docentes de la Escuela Básica Nacional “Creación Chaguaramos II” teniendo como muestra 13 estudiantes que representan un 59 por ciento de la totalidad de la población. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario con escala múltiple o policotómica, compuesto por 31 preguntas cerradas con tres alternativas de respuesta, siempre, a veces y nunca. El cuestionario se sometió a la validez de constructo, contenido y juicio de expertos. La confiabilidad fue calculada por medio de la fórmula de Alpha de Cronbach obteniendo 0,91 e indicando que el instrumento en cuestión se encuentra en el rango de muy alto en cuanto a confiabilidad. Los datos se analizaron de forma porcentual y a través de la estadística descriptiva, se utilizaron tablas y gráficos y la interpretación se realizó haciendo referencia a la información más significativa suministrada por los docentes y de acuerdo a los objetivos establecidos en la investigación. La conclusión que se generó en cuanto a los indicadores y dimensiones correspondientes

a las variables relaciones interpersonales y clima organizacional, es que los docentes no manejan las relaciones interpersonales como una herramienta que mejore y optimice el clima organizacional, es por ello que en el plantel se dificulta el trabajo en equipo y los docentes carecen de aspectos que estimulen un clima organizacional afable, tales como la disposición y motivación.

ÁVILA WALL; ORTEGA JUÁREZ & SERNA JASSO. (2011). En su estudio: “Importancia e Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Docente. Caso: Catedráticos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua”.

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten concluir lo siguiente: Las relaciones interpersonales desarrolladas por el personal docente de La Facultad de Contaduría y Administración en general son buenas, es decir, los porcentajes que resultaron de esta investigación son en su mayoría positivos. Las relaciones interpersonales de los docentes, con su pareja, con sus hijos, con el resto de su familia, con sus amigos, con sus compañeros de trabajo, con sus conocidos, con sus colegas, etc., tienen relación directa, para bien o para mal, en el 24 desempeño docente de los catedráticos de la FCA de la UACH. Mejores relaciones interpersonales, mejor desempeño académico y laboral. A mayor tranquilidad, mejor desempeño. A mejor relación familiar, mejor desempeño laboral. La influencia entonces es directa. Las relaciones interpersonales sanas deberán trabajarse de manera personal. Tanto hombres como mujeres afirmaron tener buenas relaciones de amistad y no tienen dificultades para interactuar socialmente. En la relación interpersonal de pareja se obtuvo resultados positivos ya que la mayoría mantiene una relación

estable. En dichas relaciones se mantiene constante la comunicación, el apoyo mutuo, el interés por los problemas de ambos, así como también la convivencia con sus hijos es primordial, participando en la calidad del desarrollo de los mismos y tratando de crear un ambiente de confianza para mantener la unión familiar al máximo. Como factor de influencia en la satisfacción laboral del personal docente nos indica que mantener las relaciones interpersonales en óptimas condiciones aumenta el grado de satisfacción laboral ayudando a un buen desarrollo profesional y que la calidad del trabajo sea excelente.

2.2. BASE TEÓRICA.

2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Elton Mayo (1880 – 1949) fue uno de los principales pilares y el fundador de la teoría de las relaciones humanas. Comenzó sus estudios y experimentos a principios de 1923, dirigiendo una investigación en una fábrica textil ubicada en las cercanías de Filadelfia, EE.UU. A grandes rasgos, esta planta vivía una rotación excesiva de personal (cerca del 250 por ciento, anualmente). Los directivos de la misma ya habían implementado todo tipo de incentivos para detener al personal, pero en vano. Para darle solución al problema, Elton Mayo incluyó ciertos cambios en la administración laboral. En primer lugar, el obrero debería decidir cuándo parar las máquinas y tomar un ligero descanso; además, éste contaría con atención médica personal. Estas nuevas condiciones originaron un interés especial por laborar en equipo, aumentaron la autoestima del personal y disminuyeron la rotación del mismo. (FCAENLINEA.UNAM.MX; 2016)

El éxito del experimento anterior hizo que, en 1927, Mayo iniciara un nuevo estudio; esta vez en la Western Electric Company, situada en el barrio Hawthorne, en los suburbios de Chicago. La investigación consistió en determinar, con base en la producción, la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros. Este tipo de observaciones ya se había realizado, pero no con la profundidad y el impacto humano que se pretendía en Hawthorne. (FCAENLINEA.UNAM.MX; 2016)

En 1927, la Western Electric, empresa dedicada a la fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba una política de personal dirigida al bienestar de los obreros, ofreciendo salarios satisfactorios y agradables condiciones de trabajo. En el departamento de montaje de relés de teléfono, había grupos de jóvenes empleadas que ejecutaban tareas simples y repetitivas que dependían en gran medida de su rapidez. Las obreras montaban cinco relés cada seis minutos; no obstante, la empresa no estaba interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados. Es aquí cuando inician los estudios de Mayo, en cuatro fases: (FCAENLINEA.UNAM.MX; 2016)

Primera, se escogieron dos grupos de trabajo que ejecutaran la misma operación en condiciones idénticas. El primero fue denominado “experimental” y laboró bajo una intensidad variable de luz; el segundo, “de control”, bajo la intensidad constante. En principio, el propósito del experimento fue encontrar el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los obreros; el resultado inmediato fue que no había relación directa entre las variables, en cambio, aparecieron otras difícil de ser aisladas. Uno de los principales factores descubiertos fue el predominio del factor psicológico sobre el fisiológico.

Los investigadores reconocieron el factor psicológico, que influía de manera negativa en los obreros, pero no consideraron su importancia; pasaron a la segunda fase del experimento.

Segunda, tuvo como objetivo la verificación de la fatiga en el trabajo. El cambio de horarios así como la introducción de intervalos de descanso fueron algunos de los aspectos analizados fundamentalmente. En esta fase fueron seleccionados, también, dos grupos (“experimental” y “de control”), separados con una división de madera y provistos con recursos de trabajo iguales. El grupo “experimental” estaba conformado por seis jóvenes de experiencia media; cinco de ellas montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para la manufactura. La producción obtenida de cada grupo fue el punto de comparación para determinar el desempeño de las jóvenes en diferentes condiciones de trabajo.

Al grupo “experimental” se le informó sobre los objetivos perseguidos al realizar las prácticas; era informado constantemente de los resultados obtenidos; y las modificaciones eran sometidas a su aprobación. Además, se le insistía en que trabajara como de ordinario y estuviera a gusto durante la jornada.

Esta fase se dividió en doce periodos, con el fin de observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias. En primera instancia, se obtuvo los antecedentes de producción (2,400 unidades semanales promedio por trabajador) y la información con respecto de la conducta de quienes intervinieron en el experimento, en relación con los resultados de cada periodo.

Los dos primeros lapsos se llevaron a cabo en situaciones ordinarias, por ejemplo, el grupo “experimental” se aisló en la sala de pruebas durante horarios normales de trabajo. A partir del tercer periodo, comenzó a manifestarse una serie de cambios: descansos de 5 a 10 minutos de intervalos de dos a seis por día y la producción aumentó considerablemente. Además, la forma de pago en el grupo “experimental” varió: se hacía con base en el esfuerzo individual. La introducción de una semana de cinco días laborales era buen aliciente para los trabajadores.

Al final de esta fase, en el doceavo periodo, se volvió a las condiciones originales de experimento. Los observadores se dieron cuenta que el índice de producción ascendió a niveles inusitados: 3 mil unidades semanales por trabajador del grupo “experimental”. Los investigadores llegaron a resultados y conclusiones inesperados: había un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo experimentalmente controladas, y que ya se había manifestado en la primera investigación: el psicológico.

Esta segunda fase tuvo interesantes conclusiones:

Las empleadas vivían una nueva situación de trabajo y participación, y desarrollaban así sus mayores habilidades: era en beneficio de su organización.

En el grupo experimental se formó un ambiente social y de ayuda mutua. Los empleados no sentían la tensión del supervisor; podían conversar y ayudarse mutuamente en caso de que alguien se retrasara en la producción.

Por primera vez, se trabajó en grupo, se desarrolló un concepto de liderazgo y se elaboró con base en objetivos comunes.

Tercera, el propósito principal era estudiar más el aspecto personal; las condiciones físicas de trabajo pasaron a segundo término. Así, se inició una investigación con respecto de las relaciones humanas en el trabajo. En septiembre de 1928, comenzó el programa de entrevistas. Los primeros departamentos en los cuales se aplicaron la inspección y operaciones, y más tarde en otros.

El programa de entrevistas tenía como fin conocer más las actitudes y sentimientos de los trabajadores, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y al trato que recibían, y recibir sugerencias respecto de los supervisores.

En el estudio, se constató que las jóvenes consideraban humillante la supervisión directa, y pese a que la empresa trabajaba con políticas de personal abiertas, había gran indiferencia por parte de la dirección en conocer las necesidades reales de los trabajadores en relación con los supervisores, el trabajo en equipo y la empresa.

El proyecto tuvo éxito y gran aceptación en la empresa. De los 40 mil empleados que existían, fueron entrevistados cerca de 21, 126, entre 1928 y 1930. En principio, la entrevista tenía forma estructurada, pero a partir de 1931 fue no dirigida. La nueva modalidad permitía al entrevistado manifestar ampliamente sus sentimientos (el trato que recibía, inquietudes respecto de sus funciones y opiniones acerca de la supervisión).

Una de las principales logros de esta fase fue que reveló la existencia de una organización informal de trabajo; con este referente, la empresa podía prevenirse contra lo que llamaba “amenazas de la dirección”. Por medio de dicha organización, los obreros se mantenían unidos y desarrollaban una cultura de trabajo que demandaba lealtad bajo sus propios códigos; aunque no se descartaba la necesidad de ser fieles a la empresa. Los investigadores se preocuparon por esa lealtad dividida y dirigieron su estudio a analizarla, puesto que podía causar una serie de conflictos, tensión y descontento. Entonces, efectuaron la cuarta fase de la investigación.

Cuarta, su objetivo fue revisar de cerca la organización informal del trabajo. Se recurrió a un grupo “experimental” de obreros: nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores. El observador se percató de toda una serie de artimañas que utilizaban para equilibrar su producción: dirigían el ritmo de la producción de acuerdo con su criterio; traspasaban el exceso de producción de un día de trabajo al siguiente, siempre y cuando contara con déficit, lo que aprovechaban para pedir pago extra; tenían cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad de grupo, así como el uso de penalidades simbólicas en caso de que algún miembro no respondiera a las necesidades del grupo.

Por último, mencionamos las principales aportaciones de los estudios desarrollados por Mayo: (FCAENLINEA.UNAM.MX; 2016)

- En primer lugar, se comprobó que el grado de producción de un trabajador está determinado por su integración al grupo laboral.
- Se verificó que el comportamiento de los trabajadores es influenciado por los valores establecidos en el grupo donde participa.

- Se constató que los trabajadores se ajustan a las normas y estándares establecidos por el grupo, para evitar sanciones.
- La empresa pasó a ser considerada como una organización social, nutrida por diversos grupos informales.
- Se propusieron el estudio y comprensión de las relaciones humanas.
- Se estableció la importancia del contenido y naturaleza del trabajo.
- Se enfatizaron los elementos emocionales.

El estudio de las relaciones humanas abre la posibilidad de considerar al elemento humano como base del todo organizacional. El hombre es principio y fin de toda actividad, capaz no sólo de producir, sino también de crear y ofrecer aspectos intangibles como la motivación, afecto y confianza en un clima laboral (tan necesarios en estos días de crisis económica y moral). (FCAENLINEA.UNAM.MX; 2016)

A pesar de sus bondades, esta corriente administrativa es considerada como un sistema de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización – utilizados dentro de la administración como elementos que pueden producir una armonía de clases de empresas.

El experimento de Hawthorne fue el más representativo en esta corriente, simple esbozo de opiniones subjetivas respecto de las diferentes situaciones que afectaban el proceso productivo. Además, la irracionalidad que detectó Mayo en el comportamiento de los grupos se debe, en primera instancia, a la falta de un estudio riguroso y una metodología científica y, en segundo lugar, a que se

basa en un análisis superficial sobre diversas manifestaciones de conflicto que surgen en la empresa industrial. Tanto Mayo como sus seguidores no llegaron a tomar conciencia de los lineamientos y esencia de las interrelaciones sociales dentro de toda entidad. (FCAENLINEA.UNAM.MX; 2016)

2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.

Chester Irving Barnard fue un ejecutivo empresario, administrador público y destacado economista estadounidense, autor de trabajos pioneros en teoría de la administración y en el estudio de las organizaciones. (WIKIPEDIA, 2015)

Chester Irving Barnard nació el 7 de noviembre de 1886 en Malden (Massachusetts), Estados Unidos. En su juventud Barnard trabajó en una granja hasta que pudo ingresar en la Universidad de Harvard donde estudió economía mientras se mantenía vendiendo pianos y operando un grupo de baile. Harvard le negó el título en Administración de negocios por causa de un tecnicismo, pero más tarde varias universidades le dieron doctorados honoríficos. (WIKIPEDIA, 2015)

En su primer libro, Las funciones del ejecutivo, publicado en 1938, lanzó una teoría de la organización y del papel de los ejecutivos en las organizaciones. El libro fue ampliamente utilizado en cursos universitarios de Administración de Empresas y de sociología de las organizaciones.

Falleció el 7 de junio de 1961 en Nueva York. (WIKIPEDIA, 2015)

Chester Barnard, en su célebre *The Functions of Executive*, presenta una nueva teoría organizacional que concebía a las organizaciones como sistemas cooperativos, no como productos mecánicos de diseños de ingenieros de la eficiencia.

Barnard vio a las organizaciones como un sistema de cooperación de la actividad humana y notó que su vida útil era corta y quebraban muy rápido. Para la época era raro que una organización durara más de 100 años, la única en ese entonces era la iglesia Católica Romana. Según Barnard las organizaciones de la época no duraban lo suficiente porque no llevaban a cabo dos criterios fundamentales para sobrevivir: Efectividad y Eficiencia.

Para Barnard la eficacia tenía un significado diferente al normal, para él una organización eficaz es aquella que es capaz de satisfacer las motivaciones de los individuos. Si una organización cumple con los motivos que empujan a sus miembros tiende a la superación y por lo tanto será duradera. (RIVAS TOVAR, 2007)

Según Barnard, para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, se relacionan. Es mediante la cooperación y la participación de las personas que las organizaciones surgen. Cuando las organizaciones son pequeñas, como es el caso de las empresas familiares, los objetivos coinciden con los de las personas y por lo tanto la cooperación está asegurada. A medida que las organizaciones crecen, el conflicto aparece. Para evitar el conflicto hay que dar incentivos. La tarea del ejecutivo, por tanto, es promover la participación. (RIVAS TOVAR, 2007)

Para Barnard, una persona debe ser eficaz para poder lograr los objetivos de la empresa y eficiente para conseguir sus propios objetivos.

Barnard, intenta estudiar la teoría de la organización como una teoría general de la acción. (CHINCHILLA NURIA, 1991)

Resume las funciones del directivo en tres puntos: formular y definir objetivos, comunicarlos, y motivar a las personas para que realicen los esfuerzos necesarios para su consecución. Así el papel a jugar por el directivo requiere no sólo adecuarse en su comportamiento a un complejo código moral, sino también propiciar la creación de códigos de conducta para otros, inculcando puntos de vista, actitudes y lealtades hacia la organización o sistemas de cooperación.

Esta es la esencia del liderazgo, la cual requiere la identificación de los códigos personales del directivo con los códigos organizativos. Según este autor, la continuidad de la organización depende de la calidad del liderazgo, la cual, a su vez, depende del grado de moralidad sobre el cual se asienta. (CHINCHILLA NURIA, 1991)

Los requerimientos mínimos para crear una organización, según Barnard son: (CHESTERBARNARDMETODO.BLOGSPOT.PE, 2011)

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

Los elementos mínimos para que exista una organización son finalidad común y una estructura social.

Barnard expuso varias premisas a través de los libros que publico a lo largo de su vida:

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

aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.

La participación de Chester I. Barnard en el desarrollo de esta corriente del pensamiento está en su análisis lógico de la estructura organizaciones y de la aplicación de conceptos sociológicos a la administración. Algunos no incluyen a Bernard en la escuela del comportamiento, sino en una nueva escuela fundamentada en su concepto del sistema social. Dicho concepto está sumamente relacionado con el enfoque del comportamiento y difiere solamente en que la administración es considerada como un sistema de relaciones interculturales. La distinción es lógica pero para nuestro propósito la clasificación general de escuela del comportamiento, es suficiente, e incluye el estudio de la administración como sistema de relaciones interculturales. (CHESTERBARNARDMETODO.BLOGSPOT.PE, 2011)

2.3. MARCO CONCEPTUAL.

➤ Gestión Institucional:

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. (Guillermo Ruiz, 2014)

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar 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. (Guillermo Ruiz, 2014)

➤ **Relaciones Interpersonales:**

Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. Existen diversos tipos de relaciones interpersonales en función de ámbito o contexto en el que se produzca la interacción. De este modo, se puede hablar de relaciones interpersonales en el núcleo familiar, en el contexto escolar, en el laboral, relaciones de amistad, vecinales, etc.

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

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

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Esta parte se refiere a la forma de utilizar la estadística para poder interpretar los datos obtenidos en el campo de investigación. Es la agrupación de datos en rangos significativos conforme a una selección adecuada que resulte en una interpretación útil para el investigador. (Moya, 2007).

En esta parte el investigador << sintetiza la información fuente – conocida también como información bruta-, esto es, reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos, gráficas y relaciones de datos con el fin de facilitar su análisis e interpretación>> esto es muy importante porque trata de la naturaleza del problema, por tanto primero deberíamos hacer diferencias claras entre lo que es analizar e interpretar.

GUÍA DE OBSERVACIÓN

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
COMUNICACIÓN:					
- Dispone de suficiente información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros.	1	6	3	15	25
- Recibe información de su superior y sus colegas.	0	4	8	13	25
- Existe interacción con directivos y colegas.	0	3	6	16	25

TRABAJO EN EQUIPO:					
- En la Escuela nos comunicamos permanentemente	0	4	8	13	25
- En mi trabajo todos nos llevamos bien.	0	3	6	16	25
- Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.	0	3	6	16	25
PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:					
- La imagen negativa que se tiene en la sociedad de la Institución.	15	7	3	0	25
- La Institución tiene conflictos internos.	17	6	2	0	25
- Se siente orgulloso de trabajar en esta institución.	0	2	7	16	25
SATISFACCIÓN GENERAL:					
- Satisfecho en el trabajo.	0	4	10	11	25
- Satisfecho con la relación con el jefe.	0	3	9	13	25
- Satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros.	0	3	8	14	25

FUENTE: Guía de Observación aplicada a docentes. Junio, 2014.

INTERPRETACIÓN:

COMUNICACIÓN, con respecto a este indicador se puede observar que no existe interacción con directivos y colegas (16), así mismo nunca reciben información de su superior y sus colegas (13),

tampoco disponen de suficiente información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros (15).

TRABAJO EN EQUIPO, los gestores nunca se comunican permanentemente (13), tampoco se llevan bien (16), mucho menos se denota confianza entre los compañeros de trabajo (16).

PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, se determinó que la Institución tiene conflictos internos (17), además se tiene una imagen negativa de la Institución (15) y que los gestores no sienten orgullo de trabajar en su Institución (16)

SATISFACCIÓN GENERAL, en este indicador podemos decir que los gestores observados no se sienten satisfechos con la relación con su jefe (13), tampoco se sienten satisfechas en el trabajo (11), ni con la relación que se tienen con los compañeros (14).

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

**CUADRO N° 01: RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE
DOCENTES.**

Relaciones Interpersonales	TOTAL	
	N°	%
Excelentes	0	0%
Muy buenas	0	0%
Buenas	5	20%
Malas	20	80%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2014.

Análisis:

Del 100% de docentes encuestados, 80% afirma que las relaciones interpersonales son malas y 20% opina que es buena respectivamente.

Los resultados demuestran que las relaciones humanas tanto a nivel profesional o de compañerismo son distintas, dentro del entorno laboral-educativo, observándose porcentajes diferenciados en los niveles de relaciones interpersonales.

CUADRO Nº 02: EL DOCENTE Y EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales.	TOTAL	
	Nº	%
Si	3	12%
No	22	88%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2014.

Análisis:

Del total de los encuestados, 88% sostienen que no hay voluntad del docente por mejorar las relaciones interpersonales, un 12% responden que sí contribuyen. Esto demuestra que el docente, no tiene interés alguno por mejorar las relaciones de convivencia con sus demás compañeros, es decir, no contribuye al mejoramiento en el clima y entorno laboral-educativo.

CUADRO Nº 03: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.

Comunicación	TOTAL	
	Nº	%
Vertical	21	84%
Horizontal	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2014.

Análisis:

Del total de docentes encuestados, 84% afirman que predomina un tipo de comunicación vertical y 16% considera un tipo de comunicación horizontal. Resultado que expresa que hay una comunicación de acuerdo a un organigrama institucional, en donde los cargos desempeñados dentro de la Institución van del menor al mayor rango jerárquico institucional.

CUADRO Nº 04: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.

Identificación institucional	TOTAL	
	Nº	%
Siempre	5	20%
Nunca	20	80%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2014.

Análisis:

Del 100% de docentes encuestados, 80% expresan no sentirse identificados con su Institución y 20% opina que sí. Los resultados expresan que la Institución no está representada por quienes la integran; observándose un alto nivel de no identificación.

CUADRO Nº 05: TOMA DE DECISIONES.

Toma de decisiones	TOTAL	
	Nº	%
Siempre	0	0%
Nunca	25	100%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2014.

Análisis:

100% reconocen que en las reuniones no toman decisiones de manera conjunta.

La toma de decisiones de manera no conjunta, es producto de desacuerdos entre el grupo o grupos que existen dentro de la Institución.; como causa del mal manejo de las relaciones interpersonales. Trayendo como consecuencia opiniones diferentes y desacuerdos, en la toma de decisiones.

CUADRO Nº 06: SOLIDARIDAD ENTRE COMPAÑEROS.

Solidaridad entre compañeros	TOTAL	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A veces	4	16%
Nunca	21	84%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2014.

Análisis:

Los resultados del cuadro arrojan que 84% nunca son solidarios entre compañeros de trabajo, 16% opina que a veces. Muestra de ello es la no valoración del compañero, en términos de fraternidad y el apoyo mutuo que se debería brindar, con quien lo necesite.

CUADRO N° 07: NIVEL DE EMPATÍA INSTITUCIONAL.

Empatía Institucional	TOTAL	
	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	5	20%
Nunca	20	80%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2014.

Análisis:

Del 100% de docentes encuestados, 80% afirman que nunca existe empatía institucional y 20% opina que a veces.

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

CUADRO N° 08: NORMAS DE CONVIVENCIA.

Norma de convivencia	TOTAL	
	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	6	24%
Nunca	19	76%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2014.

Análisis:

Del 100% de docentes encuestados, 76% afirma que nunca participan en la elaboración de normas de convivencia, solo acatan las ya existentes y 24% opina que a veces.

Este porcentaje muestra que la convivencia y aceptación con el otro no se da; motivo de la no confianza o quizá en el no cumplimiento de las normas que existen y se incumplen.

CUADRO Nº 09: RESPETO ENTRE DOCENTES.

Trato de respeto	TOTAL	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A veces	5	20%
Nunca	20	80%
Total	25	100%

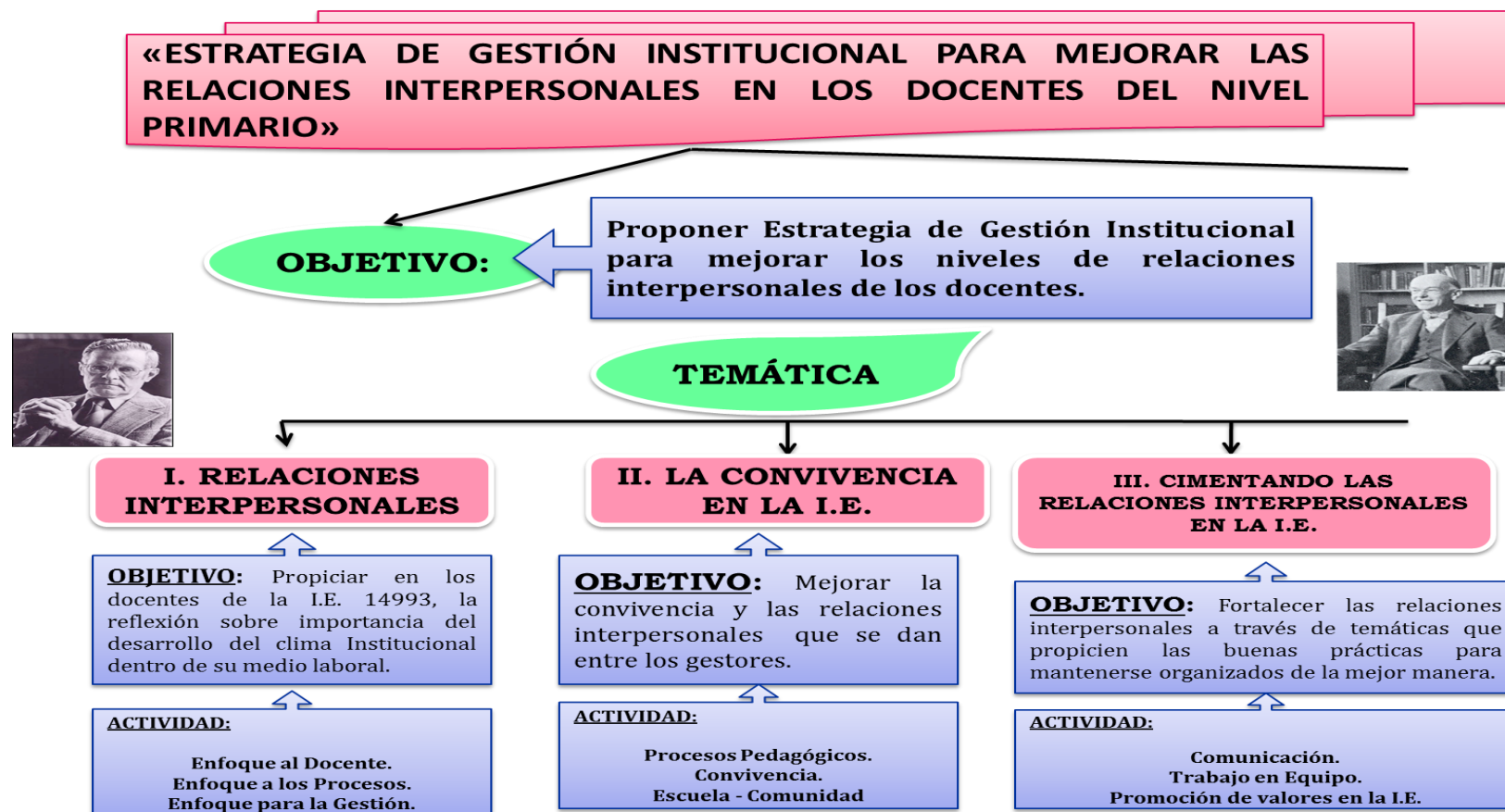
Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2014.

Análisis:

Los resultados de la investigación muestran que del total de los encuestados, 80% responde que nunca existe respeto entre sus colegas a pesar de pasar largas horas laborando, no mantienen una relación cordial con ellos. El trato no suele ser muy cercano, a diferencia de un 20% que respondió que a veces. Cada integrante debe cuidar los modales en su trato diario con los compañeros. La familiaridad no está reñida con la buena educación. Respeto entre colegas significa valoración y madurez emocional.

Logramos justificar cuantitativamente nuestro problema de investigación, demostrando su naturaleza mixta.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA.



FUENTE: Realizada por la investigadora.

3.2.1. Realidad Problemática.

La educación constituye el medio fundamental para hacer posible el desarrollo integral de las sociedades, y permite estar alerta y preparado para los grandes cambios que día a día experimentamos en los diversos campos de la vida humana.

Actualmente se considera a la educación superior como la puerta de acceso a la sociedad del conocimiento, que da respuesta a las necesidades de crecimiento con equidad y diversificación, de innovación permanente de los contenidos y métodos didácticos, y de mejoramiento de su gestión y operación, con un alto nivel de calidad y de vinculación con la sociedad.

La función de docente e investigador que debe tener un profesor del siglo XXI, exige una adecuada preparación tanto para la adquisición de conocimientos y actualización de los mismos, como para el desarrollo de habilidades y destrezas exigibles en una sociedad en permanente cambio; internamente dentro de una Institución también se da ciertas exigencias entre ellas podemos mencionar las buenas relaciones interpersonales que se debe de cultivar para crear un buen clima laboral y por ende esto da paso a que se desarrollen mejor los objetivos institucionales planteados por cada organización.

El Diseño de una Estrategia de Gestión Institucional para mejorar los niveles de relaciones Interpersonales, se desarrolla con la intervención exclusiva del Docente ya que ellos son la clave en esta investigación; actualmente existen conflictos interpersonales entre los docentes, lo cual obstaculiza la participación, la buena comunicación y la satisfacción de las necesidades específicas de

los alumnos, muchos de los estudiantes se han visto influenciados por este tipo de comportamientos y han tomado como referente los insultos, las agresiones, entre otros.

La Estrategia de Gestión Institucional están conformada por temáticas que cumplen esta característica de mejorar las relaciones interpersonales docentes.

3.2.2. Objetivo de la Estrategia.

Proponer Estrategia de Gestión Institucional para mejorar los niveles de relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de nuestra I.E.

3.2.3. Fundamentación.

Fundamento Teórico:

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

Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard, introduce diversos hechos que determinan la conducta de un

individuo en determinada situación y momento; la importancia de hacer cambios en la organización necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son sus defectos, identificar problemas y errores que la organización sufre, y tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir, aquí juega un rol importante el agente quien será el encargado de hacer cambios para la mejora de la organización.

Fundamentación Sociológica:

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

Fundamentos Pedagógicos:

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

3.2.4. Estructura de la Estrategia.

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

TEMÁTICA N°01: RELACIONES INTERPERSONALES.

Resumen:

Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor y el gusto artístico, negocios y actividades sociales. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, amigos, matrimonio, amistades, trabajo, clubes, barrios, y las iglesias, etc. Pueden ser reguladas por ley, costumbre o acuerdo mutuo y son la base de los grupos sociales y la sociedad en su conjunto.

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las

habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie.

Fundamentación:

La Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard: Definió la organización como: "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo". (BARNARD, 1968)

Objetivo:

Propiciar en los docentes de la I.E. 14993, la reflexión sobre importancia del desarrollo del clima Institucional dentro de su medio laboral.

Análisis Temático:



Fuente: Elaborado por Investigadora.

Desarrollo Metodológico:

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

Partes Componentes de la Temática	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación. • Comunicación de los objetivos de la

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

Agenda Preliminar de Ejecución de la Temática:

Mes: Agosto, 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Temática:

Temática Nº 1			
Cronograma por Temas	Tema Nº 1	Tema Nº 2	Tema Nº 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación de la Temática

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

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

El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. La temática fue expuesta en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	M A L O
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	M A L O

Conclusiones:

1. El desarrollo de las temáticas propuestas permitirán integrar a los participantes de manera activa, participando en el logro de objetivos de la Institución.
2. Las temáticas propuestas harán posible que los gestores tengan un acercamiento con la realidad en la que ellos se desenvuelven día a día, es decir identificarán su sentido de pertenencia; así mismo se propicie mejoras en sus relaciones interpersonales.
3. La última temática presentada da pie a presentar algunas estrategias que permitirá a los gestores identificar las características de la Institución de forma personal como el trabajo que realizan dentro de cada grupo.

Recomendaciones:

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

Bibliografía:

- ❖ HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
- ❖ MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
- ❖ FRITZEN, Silvino. (1984). 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. Editorial Sal Terrae. España.

TEMÁTICA Nº 02: LA CONVIVENCIA EN LA I.E.

Resumen:

La temática permitirá desarrollar en los gestores la capacidad para analizar e interpretar el escenario en el que se desenvuelven y laboran, aceptando los problemas y conflictos que pueda identificar dentro de ella.

Se busca también motivar en los asistentes el desarrollo de relaciones interpersonales saludables y amicales. Como su propia etimología lo dice queremos mover a los gestores participantes hacia la convivencia y la socialización.

Además queremos desarrollar una serie de procesos individuales (exposición e intercambio de experiencias, ideas) que estimulen la conducta en beneficio propio, colectivo, laboral e institucional.

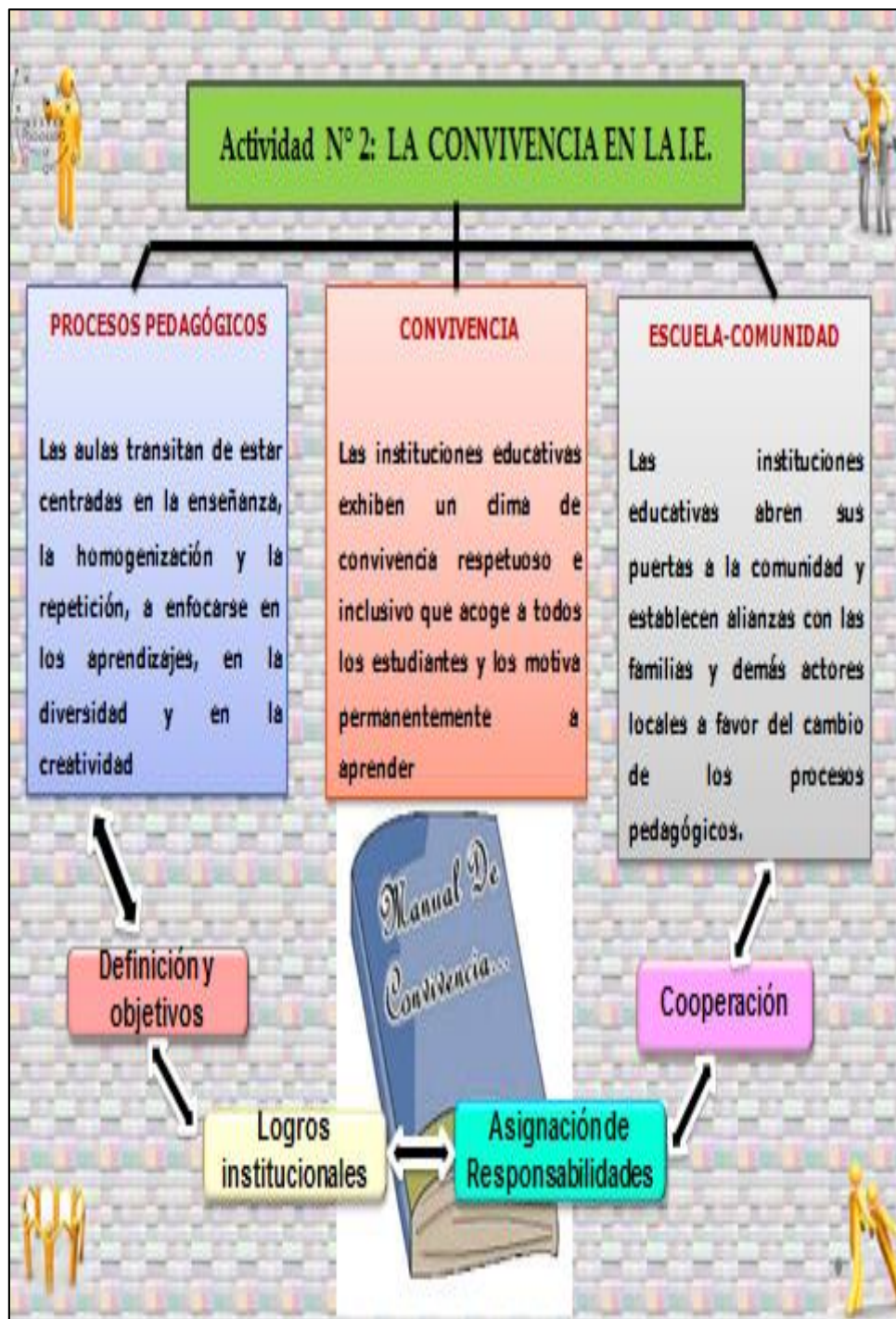
Fundamentación:

La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo; las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización, y se mantienen en una constante interacción social. Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos. Cada persona posee una personalidad propia y diferenciada que influye en el comportamiento y en las actitudes de las otras personas con las que entra en contacto y, por otro lado, también es influenciada por las otras personas.

Objetivo:

Mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales que se dan entre los gestores.

Análisis Temático:



Fuente: Elaborado por Investigadora.

Desarrollo Metodológico:

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

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

Agenda Preliminar de Ejecución de la Temática:

Mes: Setiembre, 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Temática:

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

Evaluación de la Temática

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

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

El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. La temática fue expuesta en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	M A L O
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	M A L O

Conclusiones:

1. Obtener conocimiento de la convivencia institucional a través de imágenes permitirá sensibilizar a los gestores para que analicen la realidad laboral en la que se desenvuelven y contribuir a la mejora de la misma.
2. La temática contribuirá a que los gestores manejen y a la vez cuenten con las habilidades necesarias para manejar los conflictos que se presenten dentro de la I.E. que laboran.

Recomendaciones:

1. Los gestores ante los problemas personales y de interacción necesitan ser capacitados constantemente con pautas que les permitan establecer buena comunicación y tener una buena relación interpersonal.
2. Es necesario que los docentes utilicen temáticas que orienten y faciliten la comunicación de sus inquietudes, propósitos y objetivos.

Bibliografía:

- ❖ JARES, X. (2001). Educación y conflicto. Editorial Popular. Pág. 173 MADRID.
- ❖ JUDSON, S. (2003). Aprendiendo a resolver conflictos. Editorial Catarata. Pág. 70. MADRID.

TEMÁTICA Nº 03: CIMENTANDO LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA I.E.

Resumen:

La motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo y la comunicación son claves para fortalecer las relaciones interpersonales. Teniendo en cuenta siempre que el factor humano es la clave para el éxito y si ésta se encuentra dentro de un ambiente no agradable y el trato no es favorable es de seguro que el éxito de la organización no será el objetivo.

Fundamentación:

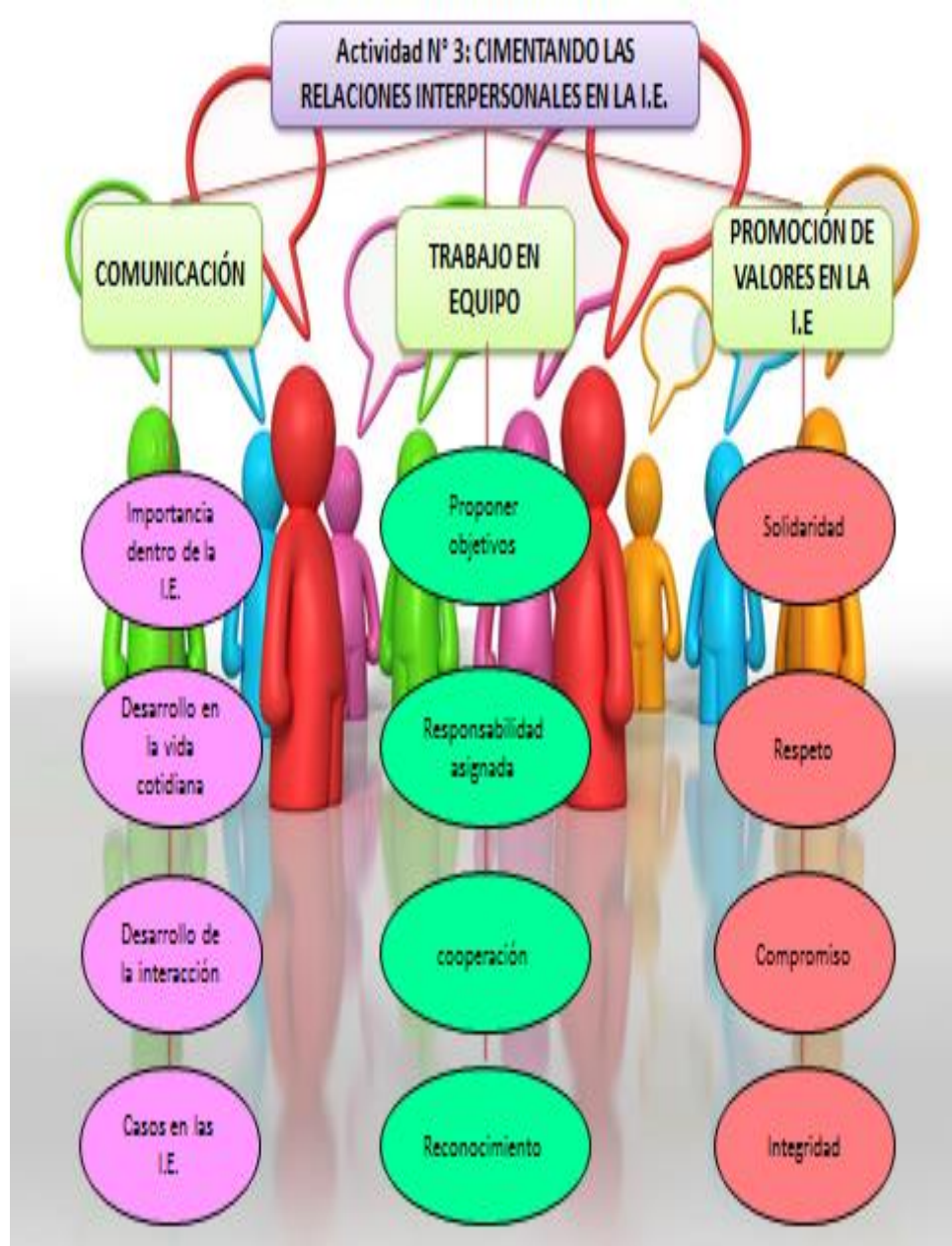
Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo; las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización, y se mantienen en una constante interacción social.

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

Objetivo:

Fortalecer las relaciones interpersonales a través de temáticas que propicien las buenas prácticas para mantenerse organizados de la mejor manera.

Análisis Temático:



Fuente: Elaborado por Investigadora.

Desarrollo Metodológico:

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

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

Agenda Preliminar de Ejecución de la Temática:

Mes: Octubre, 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Temática:

Temática Nº 3			
Cronograma por Temas	Tema Nº 1	Tema Nº 2	Tema Nº 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación de la Temática

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

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

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

Conclusiones:

1. La comunicación, el trabajo en equipo y la promoción de valores son algunas de las herramientas para mejorar las relaciones interpersonales y sobre todo para alcanzar el éxito en cada organización, mucho más en la I.E.

Recomendaciones:

1. Las temáticas deben desarrollarse para mejorar las relaciones interpersonales que dificultan un buen clima en todas las instituciones.

Bibliografía:

- ❖ ANDER-EGG, E. (1995). Técnicas de investigación social. Lumen Argentina 24º edición.
- ❖ BORISOFF, Víctor. (1991). Gestión de conflictos. Madrid.
- ❖ HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico.
- ❖ RALP, Nicholz. (2005). Comunicación eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

I.E. N° 14993												
Fecha por Temática	N° 1				N° 2				N° 3			
Meses, 2014	Agosto				Setiembre				Octubre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones previas												
Convocatoria de participantes												
Elaboración de temáticas												
Conclusiones y recomendaciones												

3.2.6. Presupuesto.

Recursos Humanos:

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Nº de Temáticas	Total
1	Capacitador	S/ 200.00	1 x200 x3	S/ 600.00
1	Facilitador	S/ 250.00	1 x250 x 3	S/ 750.00
TOTAL				S/ 1350.00

Recursos Materiales

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
78	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 46.80
78	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 39.00

1200	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 36.00
78	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 390.00
600	Copias	S/ 0.10	S/ 60.00
Total			S/.571.80

RESUMEN DEL MONTO SOLICITADO	
Recursos humanos	S/ 1350.00
Recursos materiales	S/ 571.80
Total	S/ 1921.80

3.2.7. Financiamiento de la Estrategia.

Responsable: GONZAGA RODRÍGUEZ, Ana Cecilia.

CONCLUSIONES

1. La existencia de conflictos interpersonales entre los docentes se evidencia en la débiles relaciones interpersonales, en la poca comunicación, organización, se siente la presión, no se logra satisfacer las necesidades del grupo lo que produce un estado de desmotivación.
2. Los docentes solo se preocupan por sus intereses personales, dejando de lado la dimensión pedagógica.
3. Las teorías de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard, permitieron diseñar una Estrategia de Gestión Institucional con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales docentes.
4. El trabajo de campo permitió describir y caracterizar el problema de investigación.

RECOMENDACIONES

1. Profundizar las investigaciones sobre las relaciones interpersonales, teniendo en cuenta la multidimensionalidad de las causas de los problemas.
2. Adecuar la propuesta a otros contextos institucionales a fin de que se cumpla con sus principios de identificación y solución de problemas.
3. Aplicar la Estrategia con la finalidad de propiciar el desarrollo institucional y mejorar el ambiente laboral de todo trabajador docente.
4. Evaluar su nivel de eficacia ejecutándola en otros contextos educativos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ANDER-EGG, E. (1995). Técnicas de investigación social. Lumen Argentina 24º edición.
2. BANTULÁ, Jaume. (2004). Juegos motrices cooperativos. Editor Service S.L. Barcelona. España.
3. BARKLEY, Elizabeth. (2007). Técnicas de aprendizaje colaborativo. Ediciones Morata. Madrid. España.
4. BARNARD, CHESTER. (1959). The functions of the executive. (1938) En español Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
5. Barnard, Chester: The functions of the executive. (1938) En español Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959
6. BECERRA, V. (2003). "Relación entre los Componentes del Clima Laboral y la Capacidad Creativa del Personal Administrativo de la Universidad Privada César Vallejo de la Ciudad de Trujillo".
7. BENITO, Bernardina. (2008). Las Relaciones Interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción. Departamento de sociología y comunicación. Disponible en bbm@usal.es.2008.
8. BORISOFF, Víctor. (1991). Gestión de conflictos. Madrid.
9. BURGNET, M. (1999). El educador como gestor de conflictos. Bilbao: Descleé de Brouwer.
10. CABANES FLORES, Lida (2005) Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente, Una Perspectiva Cultural, España.
11. CASAMAYOR, G. (Coord). (1998). Cómo dar respuesta a los conflictos. La disciplina en la enseñanza secundaria. Graó. Barcelona.
12. CHESTER BARNARD. (1956). Organization and Management: Selected Papers.

13. CHESTER, Barnard. (1938). Texto "Las funciones del ejecutivo". obra: La teoría de la Organización o del comportamiento organizacional.
14. CHIAVENATO, Idalberto. (1998). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill.
15. CIRERA, J. (2004). Conflictos en los centros educativos. Cultura organizativa y mediación para la convivencia. Graó. Barcelona.
16. CORNELIUS, H. FAIRE, S. (1996). Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones. Madrid Gaia Ediciones.
17. DELORS, J. y otros. (1996). La educación encierra un tesoro. Santillana Madrid.
18. ESCALANTE Frisancho, Rubén. (2009). Propuesta de un Modelo de Gestión Institucional para mejorar la Calidad de la Gestión Educativa en La Institución Educativa "Independencia Americana" de la región Arequipa.
19. ESCÁMEZ, J.; GARCÍA, R.; ALES, A. (2002). Claves educativas para escuelas no conflictivas. Idea Books. (Idea Universitaria).
20. ESPINOZA, Claudia y Pérez, Ximena (2002). "Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflicto". Tesis de Maestría no publicada. Universidad católica Bolivariana, Venezuela.
21. FERNÁNDEZ GARCÍA, I (Coord.). (2001). Guía para la convivencia en el aula. Madrid: Cisspraxis.
22. FRITZEN, Silvino. (1984). 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. Editorial Sal Terrae. España.
23. GALTUNG, J. (2003) Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización. Bilbao: Bakeaz/Guernica Gogoratuz.
24. GÓMEZ, P. (2000). Programa de Fomento de la Convivencia en Centros Educativos. Valencia: Consejería de Cultura, Educación y Ciencia.

25. GONZÁLEZ, María del Carmen. (2002). Cómo mejorar las relaciones humanas. Ediciones Fiscales. México.
26. HARRIS, T. A. (1969). Yo estoy bien, tú estás bien. Barcelona: Grijalbo.
27. HERNÁNDEZ, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México, D.F.: Mc Graw-Hill
28. JARES, X. (2001). Educación y conflicto. Editorial Popular. Pág. 173 MADRID.
29. JUDSON, S. (2003). Aprendiendo a resolver conflictos. Editorial Catarata. Pág. 70. MADRID.
30. KILMANN, Thomas. (2008). Modos de conflicto Instrumento. 20 de agosto.
31. MAYO, George Elton. (2002). Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.
32. MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
33. RALP, Nicholz. (2005). Comunicación eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.
34. SANDOVAL, M. (2004). "Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional". FCE México.

Linkografía:

- <https://www.google.com.pe/search?q=piura&espv>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Sullana
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Bellavista_\(Sullana\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Bellavista_(Sullana))
- http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/convivencia/contenidos/Materiales/BibliografiayMaterialesdelInteres/HabilidadesSociales/SerPersonayRelacionarse/1195209287195_ser_persona_y_relacionarse_primer_ciclo_eso.pdf

- http://www.anarperu.org/pdf/Relaciones_interpersonales%20investigacion.pdf
- http://ipes.anep.edu.uy/documentos/curso_dir_07/modulo4/materiales/culturas.pdf
- <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/relacion-del-liderazgo-y-las-relaciones-interpersonales.htm>
- <http://gestionorganizacional.blogspot.com/>
- <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>
- <http://vanguardiaeducativamochica.blogspot.com/2011/02/resumen-de-tesis-de-maestria-aplicacion.html>
- <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>
- <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>
- <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>
- <http://motivacionbarnard.blogspot.com/>
- <http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=91901>
- http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/019945/019945_Cap2.pdf
- <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/956/abeiza.pdf?sequence=4>
- <http://www.fca.uach.mx/apcam/2014/04/08/Ponencia%20160-UACH.pdf>
- http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/2435/1/51562_1.pdf

ANEXOS



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



UNIDAD DE POSTGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
COMUNICACIÓN:					
- Dispone de suficiente información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros.					
- Recibe información de su superior y sus colegas.					
- Existe interacción con directivos y colegas.					
TRABAJO EN EQUIPO:					
- En la Escuela nos comunicamos permanentemente					
- En mi trabajo todos nos llevamos bien.					
- Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.					
PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:					
- La imagen negativa que se tiene en la sociedad de la Institución.					
- La Institución tiene conflictos internos.					
- Se siente orgulloso de trabajar en esta					

institución.					
SATISFACCIÓN GENERAL:					
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfecho en el trabajo. - Satisfecho con la relación con el jefe. - Satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros. 					



ANEXO 2
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



UNIDAD DE POSTGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

DATOS INFORMATIVOS.




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

Código A. RELACIONES INTERPERSONALES

1. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre docentes?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

2. ¿Contribuye Ud. a mejorar las relaciones interpersonales entre docentes?

Siempre	
A veces	
Nunca	

3. ¿Qué tipo de comunicación existe en su Institución?

Horizontal	<input type="checkbox"/>
Vertical	<input type="checkbox"/>

4. ¿Se siente identificado con su I.E.?

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

5. ¿Toman decisiones de manera conjunta?

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

6. ¿Existe solidaridad entre sus compañeros de trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

7. ¿Existe empatía institucional en la facultad?

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

8. ¿Las normas de convivencia institucional son construidas por todo el equipo de docentes que pertenecen a la Escuela?

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

9. ¿Practican el valor del respeto entre los gestores de su institución?



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



UNIDAD DE POSTGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

Edad: -----.sexo:-----

Empleo/cargo: -----

Lugar y fecha de la entrevista: -----

Nombre del entrevistado: -----

Entrevistador: -----

OBJETIVO: DETERMINAR EL NIVEL DE RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES.

CÓDIGO A: RELACIONES INTERPERSONALES.

1. ¿Podrías describir el comportamiento de los docentes y directivos de su Institución?

.....

2. ¿Los directivos son partícipes de una comunicación horizontal?

.....

3. ¿Cómo caracterizaría el clima institucional de su Institución?

.....

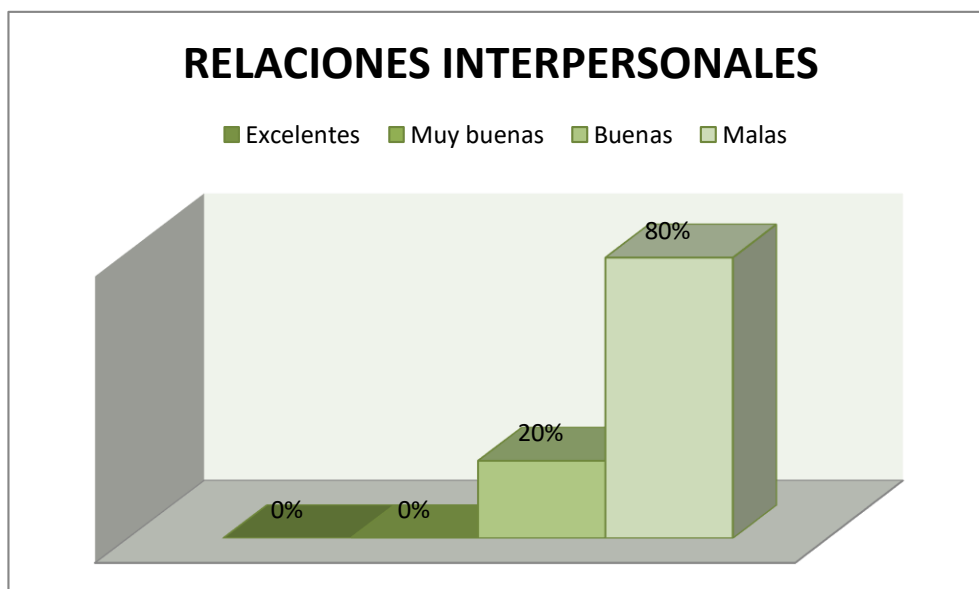
4. ¿Fomenta espacios para analizar profesionalmente las relaciones interpersonales de su Institución?
.....
.....
5. Detalle las debilidades interpersonales que se observan en su Institución.
.....
.....
6. ¿Considera que los directivos de su Institución motivan al personal para mejorar los niveles de relaciones interpersonales?
.....
.....
7. ¿Frente a un comportamiento inadecuado, los directivos de la Institución actúan asertivamente?
.....
.....

CÓDIGO B: ESTRATEGIA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.

8. ¿Qué opina usted sobre una estrategia de Gestión Institucional?
.....
.....
9. ¿Qué opinión le merecen las teorías de Elton Mayo y de Chester Barnard como fundamento teórico de la propuesta?
.....
.....

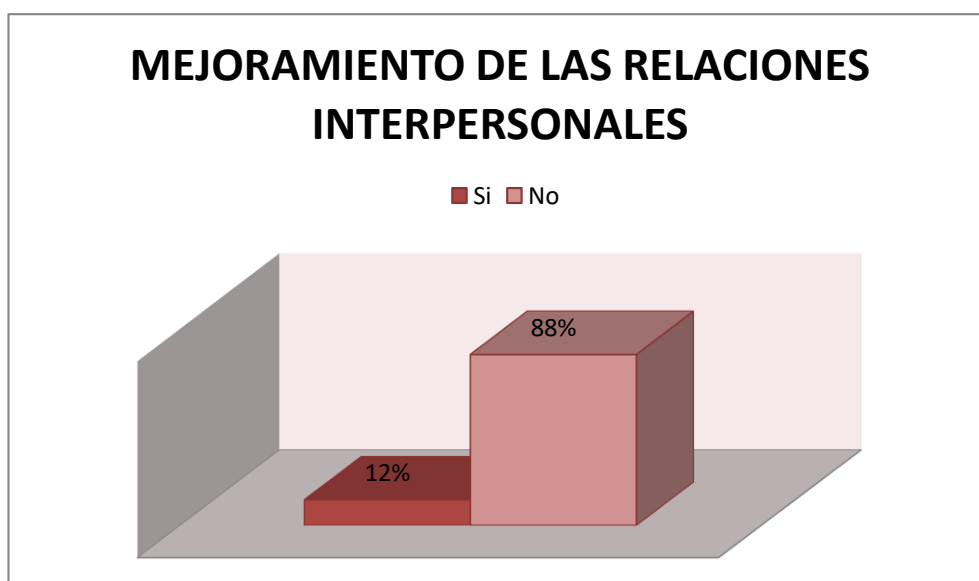
ANEXO N° 4

GRÁFICO N°01



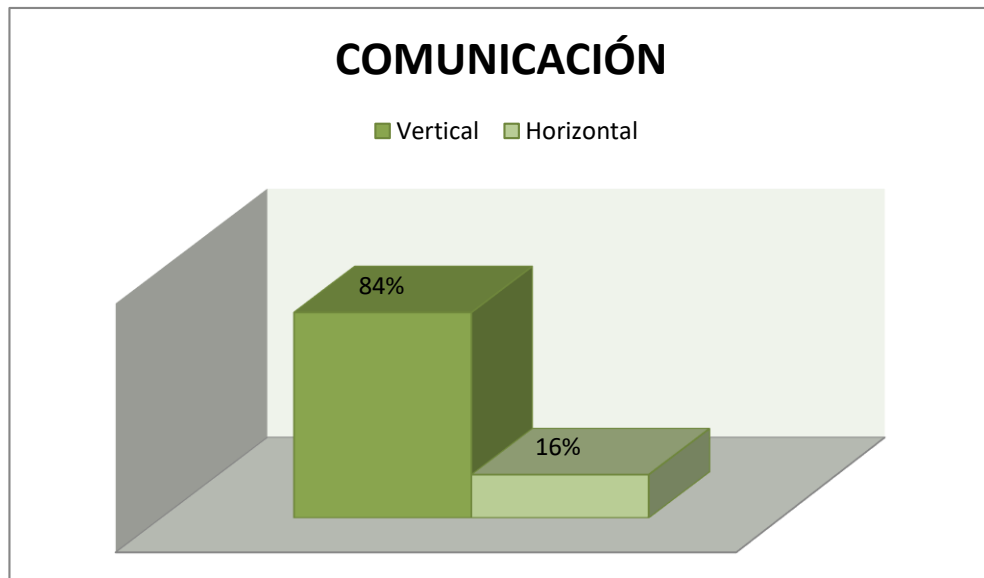
FUENTE: CUADRO N°01

GRÁFICO N°02



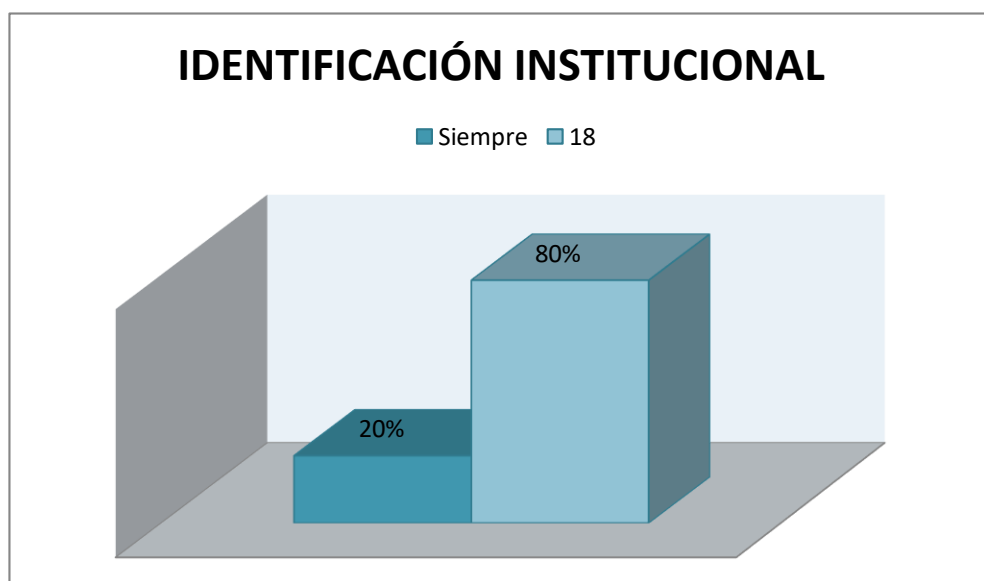
FUENTE: CUADRO N°02

GRÁFICO N°03



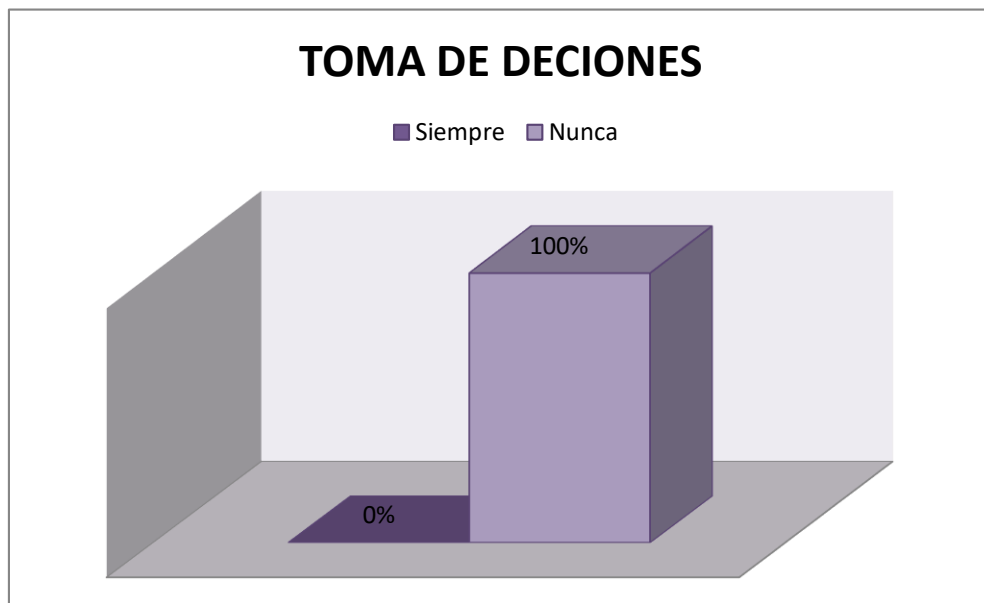
FUENTE: CUADRO N°03

GRÁFICO N°04



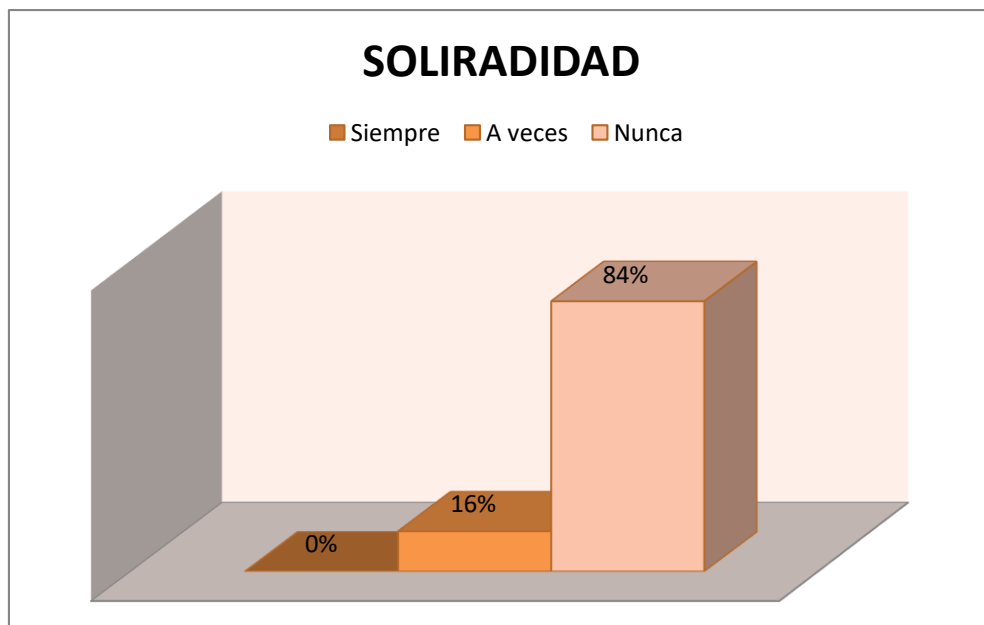
FUENTE: CUADRO N°04

GRÁFICO N°05



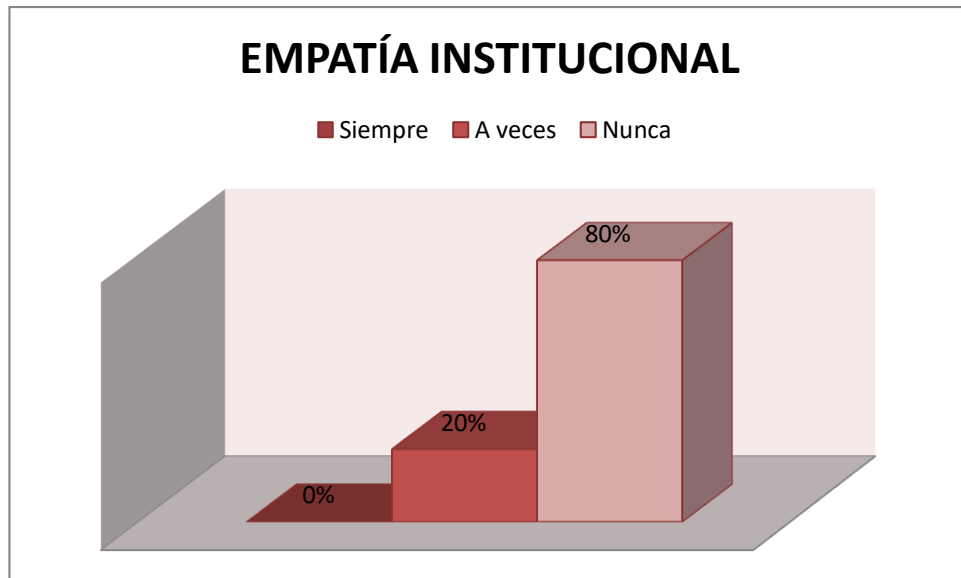
FUENTE: CUADRO N°05

GRÁFICO N°06



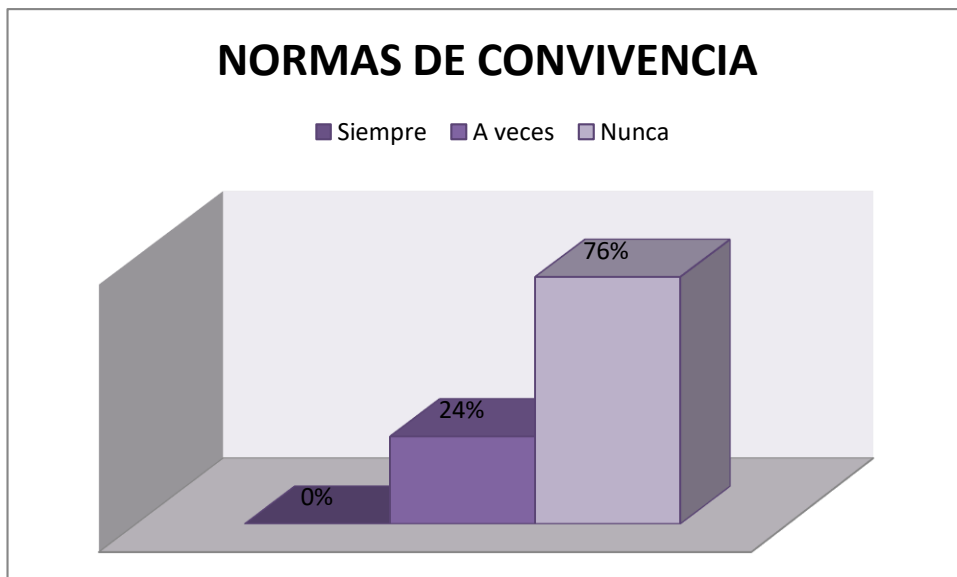
FUENTE: CUADRO N°06

GRÁFICO N°07



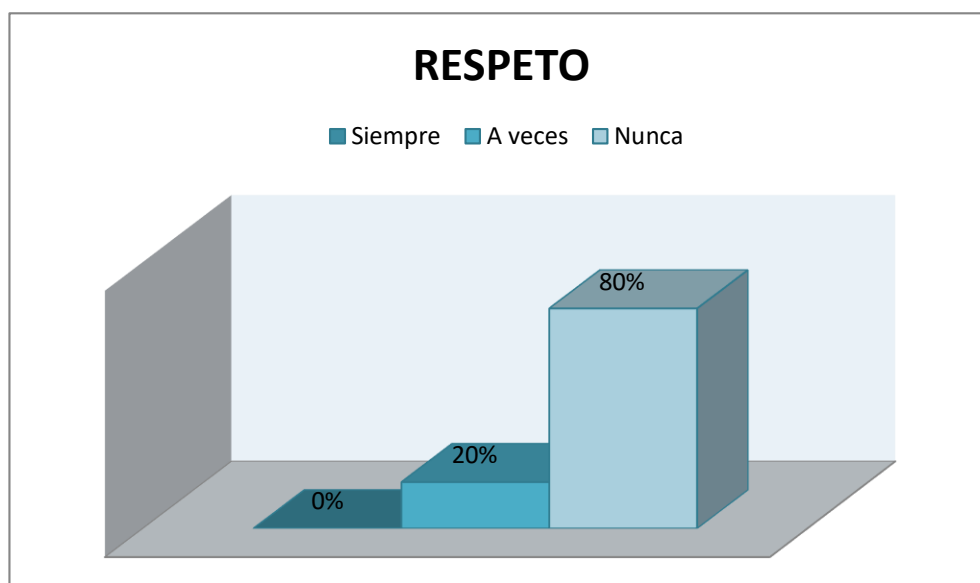
FUENTE: CUADRO N°07

GRÁFICO N°08



FUENTE: CUADRO N°08

GRÁFICO N°09



FUENTE: CUADRO N°09