



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO-SOCIALES Y
EDUCACIÓN**



**Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

**PROGRAMA DE MAESTRIA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS ÉTICO - MORALES SUSTENTADAS EN
LAS TEORÍAS DEL DESARROLLO AFECTIVO PARA MEJORAR
LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ESCUELA
PRIMARIA N...º 86278 DEL DISTRITO DE ANTA - PROVINCIA DE
CARHUAZ – ANCASH, AÑO 2016”**

TESIS

**TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN .**

PRESENTADO POR:

SAMUEL OCTAVIO DURAN ROJO.

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS ÉTICO - MORALES SUSTENTADAS EN LAS
TEORÍAS DEL DESARROLLO AFECTIVO PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ESCUELA PRIMARIA N.º 86278
DEL DISTRITO DE ANTA - PROVINCIA DE CARHUAZ – ANCASH, AÑO 2016”**

PRESENTADA POR:

SAMUEL OCTAVIO DURAN ROJO.
AUTOR

CÉSAR A. CARDOSO MONTOYA
ASESOR

APROBADA POR:

.....
Dr. OYAGUE VARGAS MANUEL.
PRESIDENTE

.....
Dr. LÓPEZ PAREDES FÉLIX.
SECRETARIO

.....
M. Sc. RÍOS RODRÍGUEZ, MARTHA.
VOCAL

DEDICATORIA

Dedico con mucha gratitud el presente trabajo, a mis honorables padres y a mi hijo e hijas, a mis hermanas, quienes me alentaron para avanzar en el camino de la investigación y el desarrollo profesional en tiempos de mucha competitividad donde la Educación constituye el eje para el desarrollo y bienestar de los estudiantes y del pueblo peruano.

Samuel Octavio

AGRADECIMIENTO

Distinguidos integrantes del Jurado calificador: Llor a Dios y mi profundo agradecimiento a la histórica e insigne Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque, a través de la Escuela de Postgrado, que me ha permitido desarrollar el presente trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación en sus respectivas menciones de aplicación.

Samuel Octavio

ÍNDICE

Págs.

RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPITULO I	
1.0 ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	
1.1 Ubicación	11
1.2 Evolución histórica tendencial del objeto de estudio	15
1.3 Característica del objeto de estudio	26
1.4 Metodología de la Investigación	27
CAPITULO II	
2.0 MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedente de la investigación	31
2.2. Teoría de las relaciones interpersonales	32
2.2.1 Factores que intervienen en las relaciones interpersonales	33
2.2.2 Implicancia de la teoría de las relaciones interpersonales	35
2.3. Los procesos comunicativos	39
2.4 Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.	45
2.4.1 Tipos de variables	47
2.5 La Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard	49
2.6 Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo	51
CAPITULO III	
3.0 ANALISIS DE LOS RESULTADOS	
3.1 Análisis e interpretación de la guía de observación	60
3.2 Análisis e interpretación de la encuesta a docentes	61
3.3 Estrategias ético morales para las relaciones interpersonales	66
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

RESUMEN

En el siglo XXI los problemas institucionales tienen naturaleza sociocultural, esto es, éticos morales, o sea, desentendimiento con la Institución e irrespetuosidad en las relaciones interpersonales, terminando por individualizar el comportamiento institucional.

La presente investigación tiene como objetivo Diseñar Estrategias Ético Morales, para mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Escuela Primaria N° 86278 del Distrito de Anta, Provincia Carhuaz, Región Ancash.

Aplicamos guías de observación, encuestas, entrevistas y testimonios. Luego procedimos a desarrollar las teorías del marco teórico y que sirvieron de fundamento a la propuesta las mismas que fueron determinadas por la naturaleza del problema de investigación: Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Los resultados justifican el problema de investigación: Existen conflictos interpersonales entre los docentes y esto se evidencia en la débiles relaciones interpersonales, en la poca comunicación, organización, no se logra satisfacer las necesidades del grupo lo que produce un estado de desmotivación y a la vez las relaciones interpersonales tienden a deteriorarse, llegando a situaciones notorias de apatía, agresividad y hasta enfrentamientos cotidianos dentro de la Institución, conllevando a la falta de identidad institucional.

Palabras clave: Estrategias Ético Morales; Relaciones Interpersonales Docentes.

ABSTRACT

In the 21st century, institutional problems have a cultural nature, that is, moral ethics, that is, disengagement with the Institution and disrespect in interpersonal relationships, eventually individualizing institutional behavior.

The objective of this research is to Design Moral Ethical Strategies, to improve the Interpersonal Relationships of Teachers of Primary School N ° 86278 of Anta District, Carhuaz Province, Ancash Region.

We apply observation guides, surveys, interviews and testimonies. Then we proceeded to develop the theories of the theoretical framework and that served as foundation to the proposal the same ones that were determined by the nature of the research problem: Theory of the Organizational Climate of Rensis Likert,

Theory of the Organizational Behavior of Chester Barnard and the Theory of the Human Relations of Elton Mayo.

The results justify the research problem: There are interpersonal conflicts between teachers and this is evident in the weak interpersonal relationships, in the little communication, organization, it is not possible to satisfy the needs of the group which produces a state of demotivation and at the same time Interpersonal relationships tend to deteriorate, reaching extreme situations of apathy, aggression and even confrontations within the Institution. The lack of institutional identity is demonstrated.

Keywords: Morales Ethical Strategies; Teaching Interpersonal Relations.

INTRODUCCION

Lo que caracteriza el momento actual es el desentendimiento institucional, displicencia institucional que deviene en irresponsabilidad; y en las relaciones interpersonales la irrespetuosidad, la invasión a la privacidad del colega o el chisme y comentarios negativos, lo cual termina por deteriorar el clima institucional.

Nuestra inquietud es destacar la identidad institucional y la solidaridad entre compañeros de trabajo, cultivando el respeto y la tolerancia como expresión del desarrollo de las habilidades sociales de la persona, a fin de lograr relaciones interpersonales comprometidos en el bienestar de la institución y de la sociedad.

Como consecuencia la pregunta central de la investigación: ¿El Diseño de estrategias ético morales mejorarán las relaciones interpersonales de los Docentes de la Escuela Primaria N° 86278 del Distrito de Anta, Provincia Carhuaz, Región Ancash?

El objeto de estudio es: el proceso de administración de la Escuela Primaria N.º 86278 del Distrito de Anta, Provincia Carhuaz.

El objetivo general: Diseñar Estrategias Ético Morales para mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Escuela Primaria N° 86278 del Distrito de Anta, Provincia Carhuaz, Región Ancash;

Los objetivos específicos son:

- 1 Determinar el nivel de relaciones interpersonales existentes en los docentes; de la Escuela Primaria N.º 86278 del Distrito de Anta, Provincia Carhuaz
- 2 Analizar en proceso de gestión institucional de la Escuela Primaria N.º 86278 del Distrito de Anta, Provincia Carhuaz
- 3 Diseñar Estrategias Ético Morales para mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Escuela Primaria N° 86278 del Distrito de Anta, Provincia Carhuaz

Hipótesis: “Si se diseñan Estrategias ético morales sustentadas en las teorías de Rensis Likert, Chester Barnard y Elton Mayo, entonces se mejorarán las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Escuela Primaria N° 86278 del Distrito de Anta, Provincia Carhuaz, Región Ancash”

Campo de acción: Estrategias Ético Morales para mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Escuela Primaria N° 86278 del Distrito de Anta, Provincia Carhuaz, Región Ancash.

Aplicamos guías de observación y encuesta a diez docentes. Por otro lado, las entrevistas y recojo de testimonios estuvieron orientados a comprender sus perspectivas. Los indicadores que se manejaron para la aplicación de estos instrumentos están en relación directa con la variable dependiente.

El esquema capitular de la tesis está definido por tres capítulos. En el capítulo I realizamos el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica de Ancash, Provincia Carhuaz, Distrito de Anta. Descripción de la Escuela Primaria N° 86278.

El surgimiento del problema, la descripción del objeto de estudio, la evolución y sus tendencias.
Características del problema. Metodología empleada.

En el capítulo II concretizamos el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, figurando las teorías de Rensis Likert, de Chester Barnard y de Elton Mayo. Tanto las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación. Luego el marco conceptual.

En el capítulo III analizamos e interpretamos los datos recogidos de la guía de observación y encuestas. Después elaboramos la propuesta en base a las teorías mencionadas. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres estrategias con sus respectivas temáticas.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El Autor

CAPÍTULO I

1.0 ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación

Ancash situado en la parte central y occidental del país. Limita con el océano Pacífico al oeste, al norte con el departamento de la Libertad, al este con Huánuco y al sur con Lima. Abarca gran parte de la costa norte en su parte occidental y una gran sección de la cordillera de los andes. Tiene una superficie de 36 mil km² que representa el 2,8% del territorio nacional. Está compuesto por las provincias de Aija, Antonio Raymondi, Asunción, Bolognesi, Carhuaz, Carlos Fitzcarrald, Casma, Corongo, Huaraz, Huari, Huarmey, Huaylas, Mariscal Luzuriaga, Ocros, Pallasca, Pomabamba, Recuay, Santa, Sihuas y Yungay. Su capital es Huaraz, reconocida como sede del Gobierno Regional de Áncash, mientras que la ciudad más poblada y desarrollada es Chimbote. En el plano geográfico, dentro del departamento se diferencian claramente dos tipos de paisajes: la llanura costera árida que domina toda la zona occidental de la región con un ancho máximo promedio de 15 Km. Y las zonas montañosas que ocupan 72 % del territorio departamental, comprendiendo a los accidentes geográficos de las cordilleras Blanca, Negra, Huallanca, Huayhuash y el Cañón del Marañón que debido a su ubicación en la divisoria de aguas continentales, dan origen a ríos muy

importantes como el Santa y el Pativilca que desembocan en el océano pacífico, y el marañón, afluente del Amazonas que desembocará en el atlántico. (INEI 2016).¹

Población. Según las proyecciones poblacionales del INEI al 2016, Ancash

albergaba una población de 1'154,639 habitantes, lo que representa el 3.67% de la población nacional. ÍDEM.

Clima e Hidrografía. El clima de Ancash es variado. En la costa y piso inferior de la vertiente occidental el clima es desértico, con lluvias muy escasas, que se incrementan a medida que se avanza en altitud. Zonas con clima templado y seco se encuentran en los pisos medios de las vertientes andinas oriental y occidental, así como en el callejón de Huaylas. Frío y seco en las punas y altas mesetas. Muy frío en las cumbres nevadas. Al este de la cordillera blanca y en el fondo del valle formado por el marañón, hay un clima cálido-húmedo, con temperaturas altas durante el día y la noche. b) Estructura productiva. El departamento de Ancash, según información del INEI (2012), aporta al Valor Agregado Bruto (VAB) nacional un 3,7 por ciento. La importancia relativa de la región en el país, es mayor en el caso de algunos sectores como minería (26.2 %), pesca (1.2 %), electricidad y agua (3.3 %), construcción (7.5 %) y servicios gubernamentales (6.9 %). ÍDEM.

Provincia Carhuaz.- La provincia de Carhuaz es una de las veinte que

1

<http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2016/1.trimestre.2.ancash.pdf>

conforman el departamento de Ancash en el Perú. Limita al Norte y al Oeste con la provincia de Yungay, al Este con las provincias de Asunción y Huari y al Sur con la provincia de Huaraz.

La provincia fue creada por Ley del 14 de diciembre de 1934, en el gobierno del Presidente José Pardo y Barreda, con su capital homónima, junto con la segunda Provincia de Huaraz, por división de la primera provincia de este mismo nombre de Huaraz. La Ley Nro. 7951 que la crea, nombra «Provincia de Carhuás». Su nombre legal es pues Carhuás. ÍDEM.

Su clima es templado y seco de abril a diciembre, la temporada de secano; y la época lluviosa de enero a marzo, se siente cierta humedad y presencia de nubes plumizas o negras- cúmulos. ÍDEM.

La temperatura en el piso quechua oscila entre los 11 y 21 grados Celsius; en los pisos suni jalka y janka donde se encuentra el emblemático nevado Hualcan y a medida que se sube, la temperatura va bajando, a pesar de que el día esté soleado. Estrictamente, no existen las estaciones que correspondan a la visión occidental. ÍDEM.

Esta provincia se divide en once distritos: Carhuaz, Acopampa, Amashca, Anta, Marcará, Pariahuanca, San Miguel de Aco, Shilla, Tinco, Yungar,

La capital de esta provincia es la ciudad de Carhuaz. Se identifica por sus helados elaborados a base de pura fruta. En el mes de setiembre, el día central el 24. Celebrada en honor de la Patrona Espiritual, Virgen de las Mercedes “Mama Meche”, tal como pronuncian cariñosamente los habitantes carhuacinos. La fiesta es de casi un mes de duración, con regalos previos de los mayordomos a los

donantes, como el qare y mishkitsikuy; las vísperas, de los qilli, bandas musicales, corridas de toros, la octava de los devotos de Caraz, y el retorno masivo de los residentes en Lima, Chimbote, ex-haciendas de Paramonga, Tamborreal, de residentes en el extranjero, etc. Abundante comida, y especialmente bebidas, donde toda poción espirituosa es consumible, y en grandes cantidades, por lo que es conocida como “Carhuaz borrachera”, apelativo que le diera el sabio Antonio Raimondi. ÍDEM.

Distrito de Anta.- El distrito de Anta es uno de los once distritos de la Provincia de Carhuaz, ubicado en el Departamento de Ancash, en el Perú.

Recuperado de

[https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Anta_\(Carhuaz\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Anta_(Carhuaz))

El distrito fue creado mediante Ley del 28 de noviembre de 1910, en el primer gobierno del Presidente Augusto Leguía.

Tiene una superficie de 40.77 km² y una población estimada mayor a 2 400 habitantes. Su capital es el pueblo de Anta.

En su jurisdicción territorial se construyó el aeropuerto de AntaCarhuaz. Todo después del terremoto del 31 de mayo de 1970.

Su población es mestiza y nativa. Al lado izquierdo del río Santa, se desplazan permanentemente en el Callejón de Huaylas y hacia Lima, negociando los productos de sus chacras y huertas. Hay una

vertiginosa tendencia de integración poblacional. Ello daría lugar a que Huaraz, Carhuaz y Yungay, prontamente, conformen una 'megápolis', incluyendo Anta y otros poblados circunvecinos. ÍDEM.

LA INSTITUCION EDUCATIVA 86278 “MARIO TORRES MEZARINA”

La Institución Educativa fue creada como escuela fiscal en el año 1906 en el nivel primaria por Resolución Directoral Regional No 0519 del 17-04-1989 ubicada en el Jr. Constitución Centro Poblado de Anta s/n en el distrito de Anta, provincia de Carhuaz. Finalmente, con la codificación de instituciones Educativas adopta el nombre definitivo cuyo número institucional es 86278 en el nivel primaria polidocente completo. Es una institución pública de gestión directa con categoría escolarizada, dependiente del Ministerio de Educación, de género mixto, turno continuo solo de mañana, en la jurisdicción de la UGEL Carhuaz, Región Ancash, con una población de 144 estudiantes de educación primaria año 2016, distribuidos en 10 secciones con un director que tiene conformado su gestión administrativa en base al CONEI como órgano de asesoramiento y toma de decisiones.

Su objetivo general es establecer Normas y Procedimientos de carácter interno que permita brindar un servicio educativo de calidad, frente a los retos de un nuevo orden social en el mundo globalizado de creciente competitividad.

Como objetivos específicos, busca Planificar, diseñar, organizar, coordinar, ejecutar y evaluar el servicio educativo que brinda la I.E., acorde a la realidad, garantizando la calidad y eficiencia educativa, garantizar la gestión administrativa que se brinda en la Educación Básica Regular, utilizando los recursos propios con que cuenta la Institución Educativa e Impulsar una excelente gestión y capacidad de respuesta frente a los requerimientos específicos que permitan obtener resultados de calidad acorde con la modernización y conforme al avance de la Ciencia y Tecnología.

1.2. Evolución histórico tendencial del objeto de estudio.

Desde el punto de vista pedagógico también caben interrogantes sobre las que vale la pena reflexionar: ¿La calidad de enseñanza en las universidades es la correcta o debería mejorar? ¿Hay buen clima institucional entre sus estamentos? ¿Es el sistema administrativo actual el más conveniente?

¿Tienen la capacidad de gestión los docentes universitarios?, etc. Marco Gonzalo Gómez Pérez, estudiante universitario de la UCV de Venezuela.

América Latina y el mundo viven un momento de cambios en la educación superior con crisis de valores ético-morales y consiguientemente un notable deterioro en las relaciones interpersonales. Es como si el impulso reformista de comienzos del siglo XX, y luego, de los años sesenta, se hubiese agotado y el continente anduviese ahora tras respuestas y soluciones para un conjunto de nuevos problemas.

Por otra parte, No cabe duda que todo aquello cuanto existe en la sociedad actual tiene sus raíces en los ancestros históricos, que las mismas pasaron con el devenir de las generaciones. Por tal razón, las relaciones interpersonales son tan antiguas como el hombre, el surgimiento se debe a la necesidad de relacionarse unos con otros y vivir en 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, Irán, Irak, Corea del Norte, Israel, Siria, Estados Unidos, Cuba y Perú, entre otros.

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 un saldo brutal de pobreza que, en los países latinoamericanos, se ha agravado por un círculo vicioso de corrupción generalizada desde los más altos niveles estatales, conllevando a la 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

En pleno siglo XXI, por lo general casi todas las organizaciones e instituciones educativas modernas pretenden alcanzar y mantener la calidad y el éxito, con la condición de 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. ÍDEM.

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 universidades Latinoamericanas, desde hace muchos años se viene atravesando escenarios conflictivos que dificultan un verdadero avance y progreso de las organizaciones mencionadas. CABANES FLORES, Lida

(2005) Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente, Una Perspectiva Cultural, España.

En esta parte se trata de representar la realidad por medio de las palabras, vale decir, explicar de forma detallada y ordenada, cómo es el objeto de estudio. La descripción sirve sobre todo para ambientar la acción y crear una atmósfera que haga más creíbles los hechos que se narran.

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

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 necesarias 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 la práctica de los valores y principios e inteligencia emocional con eficacia y eficiencia. 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 universidad, me refiero a las decisiones de política universitaria en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la misma, la gestión universitaria involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones de una sociedad en particular. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión universitaria se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor. ESCALANTE FRISANCHO, Rubén. 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 (2009).

El Proceso de Gestión Estratégica Organizacional es conceptualizado como la habilidad que tiene una organización para articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer, y desarrollar capacidades para lograr objetivos y metas. Recuperado de (<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 integral 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. Del mismo modo, fomenta la dignificación de los espacios estudiantiles, la optimización de recursos, la profesionalización de directivos y docentes, el desempeño profesional con equidad, con el fin de contar con una institución segura, libre de violencia y en plenitud de desarrollo para una buena convivencia en todo el colectivo estudiantil.

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

Gestión se entiende como un proceso o suma de procesos –diseñar, planear, ejecutar y evaluar–, la implementación de los mismos se traduce en una nueva cultura organizacional que se caracteriza, entre otras cosas, por la capacidad de actuar en contexto y de responder al cambio.

Orientada al fortalecimiento de los proyectos académicos, la gestión ayuda a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, convoca la participación activa y con conciencia de la comunidad académica y da legitimidad al gobierno institucional.

Así mismo, enriquece los procesos pedagógicos, en cuanto amplía los horizontes de acción y abre espacios al diálogo continuo con actores de entornos múltiples. De esta manera, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad universitaria 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 plante la sociedad.

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

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

- **Comunicación.** Toda gestión tiene una razón de ser, un “para qué”, cuya consistencia es directamente proporcional a su credibilidad. La comunicación es un componente de doble vía: la escucha y el hablar: hacia dentro del equipo y hacia el exterior. No se trata solo del mensaje, los dispositivos técnicos, sino de las relaciones por las que circula, la calidad de la palabra, su oportunidad y el mensajero.
- **Análisis de impactos.** Si toda gestión implica ruptura de recurrencias, el conflicto no es un accidente sino un integrante. Si no es posible controlar el futuro, sí lo es el ejercicio de imaginación de anticipación de los impactos que va a traer en las personas, los roles, la estructura, las competencias, y desde allí diseñar dispositivos de mitigación de los efectos no deseados.
- **Movilización política.** ¿Quiénes son los actores involucrados o implicados en el cambio o transformación?, ¿qué lugar ocupan en la distribución de poderes y autoridad?, ¿qué intereses se afectan?, ¿qué aceptación,

indiferencia o rechazo sostiene cada uno de estos influenciadores?, ¿cómo llegar a cada uno? Estas son algunas de las 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 empoderado y la comunidad institucional juegan su propio interés.

- **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 temor opera como conservador, como prudencia frente a lo desconocido, es la confianza la que crea el campo fértil donde se desliza el reto por conquistar lo nuevo.
- **Capacitación y entrenamiento.** Una de las turbinas claves de la confianza es precisamente la posesión del conocimiento o las competencias que habiliten a los integrantes del sistema en los nuevos desafíos que puede implicar el nuevo escenario. En el centro de estos componentes está el factor liderazgo: esto es, quién / quiénes conducen, qué tipo de relaciones establecen, cómo atraviesan y acompañan la travesía por las incertidumbres, logros y dificultades que se encuentran en todo proceso, desde qué visión parten y cómo asisten el día a día de la gestión.

El Proceso de Gestión Educativa Organizacional y los Conflictos

Interpersonales Docentes:

La educación universitaria se encuentra en una época caracterizada

por el deterioro de las relaciones interpersonales, la pérdida de valores, la competencia despiadada, las luchas por el poder, el individualismo, etc.

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

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

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

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

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

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

diferencias personales tendrán consecuencias también distintas en las situaciones conflictuales que el profesor experimenta en su local de trabajo.

Según Marques y Cunha (2004) el conflicto en las instituciones educativas es una realidad inevitable. En el caso concreto de las instituciones universitarias, investigaciones realizadas concluyen que existen universidades que observan el conflicto como un instrumento de trabajo, en cuanto hay otras que lo encaran como algo que debe ser evitado, un problema que debe ser escondido (Cunha et al., 2003; Chrispino, 2007), muchas veces porque se considera que su existencia en una organización refleja desestructuración, desorganización y falta de eficacia de liderazgo, naciendo de este modo la idea de conflicto destructivo en la organización (Bacal, 2004).

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

Elevar la calidad de la educación es uno de los desafíos más importantes que debemos enfrentar en el nuevo milenio. Es por ello que no sólo compartimos los pilares que sostiene el Gran Programa de la UNESCO, "La educación a lo largo de toda la vida" (1996), sino que estamos convencidos de la necesidad que entraña desarrollar políticas educativas que se dirijan a la transformación del ser. La transformación del ser constituye un aspecto de relevancia en los momentos actuales, es por ello que hoy se debe prestar atención

a las investigaciones que abordan los aspectos referentes a las relaciones interpersonales en los colectivos de las instituciones educativas, para de esta forma atenuar los conflictos y las afectaciones del clima emocional que se dan en cada contexto educativo.

“Somos pocos docentes, sin embargo, no hemos podido adoptar un comportamiento que refleje valores e identidad institucional. Por el contrario, entre nosotros existen conflictos en muchos casos, irreconciliables por una serie de motivaciones personales, profesionales y prejuicios como el hecho de entrometernos con intolerancia y vanamente en la vida privada de los colegas y asuntos caseros que significa falta de ética profesional y profesionalismo. La respuesta es la irritabilidad, la agresión, el resentimiento y la ruptura de las relaciones humanas. En una palabra, no existe respeto por el otro” (Testimonio docente. Mayo, 2016).

“La historia del desarrollo de la ciencia nos hace ver que nunca han existido buenas relaciones entre la ciencia y la ideología. La ideología siempre ha frenado el desarrollo de la ciencia, es una anteojera que no nos permite dar cuenta de la realidad tal cual es ella. Confundimos la realidad con nuestros deseos y de este modo transmitimos un conocimiento que no se ajusta a la realidad. De lo que se trata entonces es de construir una nueva política que nos lleve a transmitir un discurso científico” (Entrevista docente. Mayo, 2016).

“El Director no es un líder, no irradia simpatía menos admiración, los docentes no nos sentimos representados en él. Se ocupa más de sus intereses personales entrometiéndose en la vida privada del otro, olvidándose de la

problemática institucional sin coadyuvar al trabajo en equipo que genere lazos de solidaridad docente para el desarrollo de la identidad institucional” (Entrevista docente. Mayo, 2016).

“La irresponsabilidad institucional se hace de manifiesto en la ausencia de instrumentos de gestión. La ética es la filosofía de la moral. Si de eso se trata ésta está ausente en nuestra Institución Educativa. No existe principio de autoridad, los docentes hacen lo que se les viene en gana” (Testimonio docente.

Mayo, 2016).

1.3. Características del problema.

Las relaciones interpersonales docentes son de mala calidad, lo que hace evidente la calidad de clima institucional, así lo asevera el 90% de docentes (Cuadro N° 1).

Contribución docente al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Los docentes son indiferentes a las consecuencias del maltrato que se da entre ellos, no hacen nada por revertir esta situación. El cuadro N° 2 lo afirma, esto es, 90% de docentes.

La dimensión social de toda institución educativa lo define el tipo de comunicación institucional siendo un factor determinante la personalidad del director. El 80% de docentes dice que la comunicación es vertical (Cuadro N° 3).

Identidad institucional docente. Mientras no exista identidad institucional a ningún docente le interesa el prestigio de la I.E. lo que se refleja en el Cuadro N° 4, vale decir, 70% de docentes lo corrobora.

Decisiones de manera conjunta. No existe trabajo en equipo, por ende no toman decisiones de manera conjunta. El acuerdo como norma para tomar decisiones está ausente en desmedro de la institución que pierde su prestigio . Lo dice el 100% de docentes (Cuadro N° 5).

Solidaridad docente. El no reconocerse como compañeros de trabajo significa no entender lo que es la vida. La vida es dependencia de uno respecto al otro. Todos nos necesitamos. En nuestro centro de trabajo como consecuencia del tipo de gestión y de la mala organización institucional no existe un ambiente propicio que contribuya al buen vivir docente y al dialogo de saberes. Lo ratifica el 90% de docentes. (Cuadro N° 6).

Empatía institucional. Por empatía institucional entendemos amor por la institución que se hace presente en la responsabilidad docente y en el respeto que existe entre docentes y la dedicación a favor de la I.E. para que sea reconocida favorablemente en la comunidad. Lamentablemente el Cuadro N° 7 lo niega: 80% de docentes.

Normas de convivencia. El comportamiento institucional es normada con una legislación propia a partir de la Ley de Educación y los instrumentos de gestión son construcción humana que se reglamentan para que se cumplan. Si esto no se da no existe principio de autoridad y todos perdemos: 70% de docentes (Cuadro N° 8).

Respeto entre colegas. Entre docentes no existe valoración de virtudes

ni empeño por trabajar en equipo, por el contrario lo que les anima es destacar los defectos e indisponer, lo típico de un ambiente académico mediocre. Qué duda cabe si lo afirman el 90% de docentes (Cuadro N° 9).

Luego justificamos cuantitativamente el problema de investigación, haciendo ver su naturaleza mixta, ratificado por la guía de observación que se lee en el Capítulo III.

1.4. Descripción de la metodología empleada.

El paradigma que se asumió en la presenta investigación es el denominado paradigma cualitativo porque es una investigación propositiva.

La investigación se realizó en la Escuela Primaria N° 86278 del Distrito de Anta, Provincia Carhuaz, Región Ancash.

Los sujetos de la investigación fueron los docentes de la Escuela Primaria N° 86278 del Distrito de Anta, Provincia Carhuaz, Región Ancash.

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que nos permitieron abordar el problema y la propuesta.

- **Métodos Teóricos:** 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:** Sirvió en la compilación de las teorías y la determinación de los niveles de relaciones interpersonales entre los docentes.
- **Método Inductivo:** Lo utilizamos 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 estudiaron 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:** Lo utilizamos en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual aplicamos instrumentos de recolección de información, tales como: entrevistas, testimonios, encuestas, observación, para tal efecto procedimos a realizar las siguientes coordinaciones y 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.

En la recolección de información se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Para el caso de los datos primarios se tabularon, se analizaron e interpretaron. La investigación para ser original está constituida por un 80% de datos primarios.

En la segunda fase desagregamos las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.

Población: La población está constituida por los Docentes del Nivel Primario de la Escuela N° 86278 del Distrito de Anta, Provincia de Carhuaz, Región Ancash, o sea: $U = 10$ Docentes.

Muestra: La selección del tamaño de la muestra guarda relación con el tamaño del universo y como éste es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral, esto es: $n = U = 10$ Docentes.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la investigación serán de fuentes primarias y secundarias, tales como:

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

CAPÍTULO II

2.0 MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

QUINDE, B. (2015). En su tesis: “Los valores morales y su influencia en el comportamiento social de los niños de 5to y 6to año de la escuela de educación básica fiscal “José de la cuadra” Guayaquil- Ecuador”. Llegó a las siguientes conclusiones: Los valores morales son un principio fundamental, que se deben enseñar en el hogar, los padres como transmisores deben dar un buen ejemplo a sus hijos para que desde allí ellos empiecen a saber y conocer la conducta adecuada que deben tener hacia los demás y hacia la naturaleza. Las instituciones educativas como transmisoras del conocimiento, tienen el deber de inculcar los valores morales como: Amor, compañerismo, respeto, responsabilidad, entre otros, y a su vez practicarlos mediante la convivencia diaria. Los niños como receptores deben tener en

cuenta la importancia de los valores morales a la hora de desenvolverse en la sociedad.

ALDANA, G. (2013). En su tesis: “Estrategias gerenciales sustentadas en la Teoría de Gestión del Conocimiento y la Teoría de Satisfacción Laboral, para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E

N°14373, Paicapampa, Ayabaca”. Llegó a las siguientes conclusiones: La existencia de conflictos interpersonales entre los docentes se evidencia en las 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 y a la vez las relaciones interpersonales tienden a desmejorar llegando a situaciones extremas de apatía. Los docentes solo se preocupan por sus intereses personales, lo que caracteriza el proceso de gestión y desarrollo organizacional del ámbito de estudio.

MEZA, C. (2013). En su tesis: “Gestión de un programa de estrategias de trabajo en equipo para la optimización de las relaciones interpersonales entre el personal directivo, docente y de servicios de la Institución Educativa Primaria Pública N° 0032 del Distrito de Morales - San Martín”. Llegó a la siguiente conclusión: De lo obtenido en la investigación no se distingue presencia de un eficiente liderazgo por parte del Director, ni trabajo cooperativo (ni en equipo), pues para esto es necesario que las opiniones mayoritarias se vayan al extremo de SI, lo que significaría afirmar que dichas relaciones interpersonales son eficientes.

2.2 Teoría de las relaciones Interpersonales

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

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

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

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

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

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

2.2.1 Factores que intervienen en las relaciones humanas:

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

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

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

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

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

La psicología y la sociología llamadas ciencias humanas y su influencia intelectual en cuanto a la aplicación a la organización industrial pretendían demostrar los inadecuados principios de la teoría clásica de la administración.

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

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración:

Liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de la vida del pueblo estadounidense.

2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas: En especial la psicología y la sociología, así como la creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin: Fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne: Llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

2.2.2 Implicancias de la teoría de las relaciones humanas

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

A. LA MOTIVACIÓN HUMANA

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

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

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

B. LA COMUNICACIÓN

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

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

Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización debemos tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el

empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

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

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

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

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

Así la comunicación vertical se divide en: comunicación descendente, que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Y por otro lado, en comunicación ascendente, que puede ser la más importante para un directivo, ya que le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de ánimo y motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa (herramienta muy necesaria para la toma de decisiones). Además, permite, percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

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

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

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

2.3 Los procesos comunicativos.

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.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas.

Las relaciones interpersonales son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas, en la cual interviene la comunicación como en toda relación, y que nos ayuda a obtener información respecto al entorno donde nos encontremos. Esta involucra aspectos como: La habilidad para expresarse con el objetivo de dar a conocer un mensaje, saber escuchar, capacidad para solucionar conflictos y expresión auténtica.

También podemos conceptualizar a las relaciones interpersonales como el conjunto de contactos que tenemos los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas. Es aprender a interrelacionarse con las demás personas

respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás sin importar la connotación que esta tenga dice de cómo nos involucramos con los demás y de nuestra capacidad para adaptarnos a otros.

En conclusión, entendemos por relaciones interpersonales a uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano: la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características. Las relaciones interpersonales son lo opuesto a las relaciones intrapersonales, aquellas que una persona establece en su interior y que tienen como objetivo fortalecer su yo individual.

La palabra comunicación proviene del latín "comunis" que significa "común". De allí que comunicar, signifique transmitir ideas y pensamientos con el objetivo de ponerlos "en común" con otro. Esto supone la utilización de un código de comunicación compartido.

Un código es un conjunto de símbolos y signos los cuales deben ser compartidos por los protagonistas del proceso. Puede acaso alguien que no sabe hablar tibetano entender lo que un tibetano expresa en su lengua materna. Naturalmente que no habrá habido comunicación en un caso semejante. Gracias a que se comparte un código es que los mensajes se transmiten de persona a persona.

Generalmente tendemos a pensar en el lenguaje cuando hablamos de códigos, pero un éste, supone un concepto bastante más amplio. Además de los códigos verbales (orales y escritos), existen otros como los gestos, los movimientos

de la cara y el cuerpo, los dados por la forma y el color (por ejemplo, las señales de tránsito) o la música (en donde hay reglas que marcan una estructura). Naturalmente, los códigos no verbales, al igual que el lenguaje, varían de acuerdo a las diferentes culturas.

Es así que podemos afirmar que el lenguaje es sólo un medio más. La tendencia a identificarlo con la comunicación en su totalidad es consecuencia de que éste sea, el medio más apto para la transmisión de ideas.

Si consideramos el concepto de comunicación desde un sentido amplio, nos referiremos a seres vivos que se relacionan con su entorno, pero desde el lenguaje científico nos referiremos a seres relacionados entre sí y capaces de expresar procesos y situaciones interiores, de dar a conocer circunstancias u animar a otras criaturas a un comportamiento específico

Llamamos sociedad sin medios a aquella en donde el aire es el único medio portador de mensajes. Pero como el hombre naturalmente se inclina a la utilización de sistemas simbólicos, otros medios de expresión, como por ejemplo, la pintura, surgen espontáneamente.

A medida que avanza la historia, el hombre desarrolla el alfabeto, de esta manera puede conservar el conocimiento a través de símbolos y significados compartidos. Esto es importante para el desarrollo del lenguaje escrito. Este hecho resulta fundamental para el desarrollo del lenguaje escrito.

Los primeros medios que surgen fueron la piedra, la madera y el papiro (en Egipto), incluso los mayas, fabricaban un material similar. La aparición de estos

medios permite la preservación de la cultura aunque sólo una elite podría interpretar los significados. Sólo aquellos que pertenecían al ámbito administrativo, político y/o religioso. En este tipo de sociedad, la mayor parte de las personas no tenía acceso a los medios.

Más adelante, el siglo XV, Gutemberg, favorecido por la aparición del papel (el papel había sido descubierto en China por Ts'ai Lun, en el siglo I. El invento, guardado en secreto por más de 700 años, fue introducido en occidente por los árabes tras la conquista de Samarcanda en el 704 D.C. En el siglo IX los moros, llevan esta técnica a España) como sustituto del costoso papiro es recordado como el "inventor de la imprenta". Lo que en realidad ideó Gutemberg fue un sistema de caracteres móviles que permitía trabajarlos por separado, agrupándolos para formar palabras y volverlos a utilizar muchas veces. Estos caracteres, primero fueron hechos en madera y luego, hacia 1450, en metal. Así en 1456 imprimió la Biblia de 42 líneas, primera impresión con los tipos móviles de metal. Este hecho representa un hito histórico en la historia de los Medios de Comunicación Social. Es así que si bien Gutemberg no fue en realidad el inventor la imprenta, puesto que la idea de reproducir textos mediante un sistema de impresión es atribuida a los chinos (Hace aproximadamente 1000 años a.c., los chinos comenzaban a producir mediante un sistema de impresión que consistía en tallar relieve en un taco de madera blanda de peral, cerezo o boj, con escrituras o ilustraciones que luego de entintadas se presionaban sobre papel pergamino o telas), fue el primero en darle difusión al procedimiento, por lo cual se le atribuye el hecho histórico.

Pero incluso después de la aparición de la imprenta, serían necesarios muchos años para que los mensajes impresos estuvieran al alcance de grandes cantidades de personas.

La aparición de los Medios de Comunicación Social se va dando gradualmente. En primer lugar, aparecen los libros, cuyo aporte se considera revolucionario si se lo comparamos con los manuscritos, ya que permitía la reproducción de un gran número de ediciones. Más tarde surgieron los primeros antecedentes de los periódicos, cartas de noticias y otros panfletos informativos. Pero es finalmente en el siglo XVI cuando el periódico hizo su aparición formal. Es llamativo destacar que, desde la difusión de la imprenta, habían transcurrido ya, 200 años.

A principios de siglo surge el cine y más tarde la radio. La televisión, es un medio muy reciente, aunque su difusión se da a un ritmo vertiginoso. Su desarrollo se inició en EEUU en los años 40 y 5 años después se había convertido ya en un medio masivo, habiendo alcanzado su punto de saturación en los años 60.

En la actualidad existen nuevos medios, entre los cuales, Internet merece una especial mención ya que supone la integración total de la información a través de una sola vía. Posibilitando la simultaneidad y la sobreabundancia de datos. Este fenómeno representa una sociedad totalmente mediatizada.

El estudio de la comunicación cobra valor científico cuando aparecen los Medios de Comunicación Masiva. La irrupción de los Medios de Comunicación Masiva o Medios de Comunicación Social (MCS), inició una nueva problemática que alentó la configuración del estudio de los MCS como una ciencia independiente.

La posición científica frente al fenómeno de los MCS sugiere que su estudio no puede ser abordado desde una sola ciencia, para lo cual es necesario recurrir al aporte de ciertas ciencias auxiliares tales como, entre otras, la antropología, la lingüística, la filosofía, la sociología, la historia y la psicología. Sin embargo, dada la dinámica funcional, las ciencias de la comunicación se enmarcan dentro de la psicología social.

El efecto de la comunicación de masas es entendido como consecuencia de las gratificaciones a las necesidades experimentadas por el receptor: los media son eficaces si y cuando el receptor les atribuye dicha eficacia, sobre la base justamente de la gratificación de las necesidades. Es decir, la influencia de las comunicaciones de masas sería incomprensible si no se considera su importancia respecto a los criterios de experiencia y los contextos situacionales del público: los mensajes son disfrutados, interpretados y adaptados al contexto subjetivo de experiencias, conocimientos, motivaciones. El receptor 'actúa' sobre la información de la que dispone y 'usa'. La hipótesis de usos y gratificaciones tiene una doble importancia: por un lado, se enmarca en la teoría funcionalista de los medios; y por otro, también se integra en el movimiento de revisión y de superación del esquema informacional de la comunicación.

La teoría de la Comunicación establece cinco clases de necesidades que los medios de comunicación de masas satisfacen: a) necesidades cognoscitivas (adquisición y refuerzo de los conocimientos y de la comprensión); b) necesidades afectivas-estéticas (esfuerzo de la experiencia estética-emotiva); c) necesidades integradoras a nivel de la personalidad (seguridad, estabilidad emotiva, incremento

de la credibilidad y del status); d) necesidades integradoras a nivel social (refuerzo de los contactos interpersonales, con la familia, los amigos, etc.);

e) necesidades de evasión (relajación de las tensiones y de los conflictos).

Existe una conexión entre las clases de necesidades a satisfacer y las modalidades de consumo de la media: los libros y el cine, por ejemplo, satisfacen las necesidades de autorrealización y auto gratificación, ayudando al individuo a entrar en relación consigo mismo; los periódicos, radio y televisión sirven para reforzar el vínculo entre el sujeto y la sociedad.

Las conexiones entre satisfacción de la necesidad y elección del medio de comunicación al que exponerse están representadas como una opción del destinatario en un proceso racional de adecuación de los medios disponibles a los fines perseguidos. Esta disponibilidad no corresponde a todo lo que es propuesto por cada medio, sino que está limitada a la capacidad y posibilidad efectivas de acceder a ellos. Estas últimas están en relación con las características personales y sociales del destinatario, con su costumbre y familiaridad con un determinado medio.

2.4. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.

Rensis Likert fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense y es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la escala de Likert y el modelo de vinculación. Fecha de nacimiento: 5 de agosto de 1903, Cheyenne. Fecha de la muerte: 3 de septiembre de 1981, Ann Arbor. Recuperado de (WIKIPEDIA.ORG, 2013).

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una

serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. LIKERT, S. (1972.). System 4. AMACOM.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas

simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores .

Además, Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala

jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional. ÍDEM.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento de trabajo
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el Estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder. El que denominó Sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. ÍDEM.

El superior que administra mediante el Sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”. Bajo el Sistema de Administración 3, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el Estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite

participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente tabla resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert. ÍDEM.

Según Hodgets, la utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado.

2.4.1 Tipos de Variables.

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son: LIKERT, R. y. (1986). Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas.

Variables causales: Son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

Variables intervinientes: Reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

Variables de resultados finales: Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales.

Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características.

Likert se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. Para él las variables administrativas (como el estilo de administración, las estrategias, a estructura organizacional, etc.) son variables causales, mientras que los elementos del comportamiento reciben el nombre de variables intervinientes y crean respuestas llamadas variables de resultado.

2.5. La 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. Recuperado de (https://es.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard).

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

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

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

Para Barnard resulta claro que:

- Basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico.

- Así mismo los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección.
- Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivos.
- Es importante que las personas satisfagan – en cierta medida – sus necesidades individuales.

Todo esto debe hacerse dentro de un marco donde se alcancen los objetivos organizacionales. Para esto es de suma importancia contar con un “propósito común” lo que a su vez requiere una “persistente coordinación en el tiempo”.

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

- Individuos capaces de unirse con otras personas.
 - Estar dispuesto a trabajar para realizar una actividad común.
- Esto es parte medular de su “Teoría de la Organización”, de esta

manera, los elementos claves para el buen funcionamiento de una organización son finalidad común y una estructura social.

Según Barnard, para corregir la baja productividad se requiere:

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

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

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

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

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

2.6. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

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

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones

humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales,

principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo: humanístico.

- Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:

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

- Adaptación del trabajo al trabajador:

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

La Teoría de las Relaciones Humanas (también denominada escuela

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

En consecuencia, la Teoría de las Relaciones Humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Recuperado de (<http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relacioneshumanas-parte.html>).

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

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

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo

estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas

se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

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

ÍDEM.

El Experimento de Hawthorne.

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la

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

Primera Fase del Experimento de Hawthorne.

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

fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede ser afectada por condiciones psicológicas..

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

- Segunda Fase del Experimento de Hawthorne.

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

El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo de control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes. Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos

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

satisfactorias.

- Primer periodo: Se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio, sin que lo supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese promedio (2,400 unidades por joven) se comparó con el de los demás periodos, el primero de los cuales duró dos semanas.
- Segundo periodo: Se aisló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron normales las condiciones y el horario de trabajo y se midió el ritmo de la producción. Este periodo duro cinco semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo. ÍDEM.
- Tercer periodo: Se modificó el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas en grupo. Como los grupos eran numerosos – compuestos por más de 100 jóvenes–, las variaciones de producción

de cada joven se diluían con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. En el grupo experimental se separó el pago de las jóvenes y, como el grupo era pequeño, ellas percibieron que sus mejores esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. En este periodo de ocho semanas, aumento la producción.

- Cuarto periodo: Marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y otros cinco a mitad de la tarde. Se presentó un nuevo aumento de la producción.
- Quinto periodo: Los intervalos de descanso fueron aumentados a diez minutos cada uno; de nuevo, aumentó la producción.
- Sexto periodo: Se dieron tres descansos de cinco minutos en la mañana y otros tres en la tarde. Se observó que la producción no aumentó, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.
- Séptimo periodo: Se volvió de nuevo a los intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. De nuevo, la producción aumentó.
- Octavo periodo: Con las mismas condiciones del periodo anterior, el grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas, como el grupo de control. Hubo un acentuado aumento de la producción.

- Noveno periodo: El trabajo del grupo experimental terminaba a las 16:00 horas. La producción permaneció estable.
- Décimo periodo: El grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, como en el séptimo periodo. La producción aumentó considerablemente.
- Undécimo periodo: Se estableció una semana de cinco días; el grupo experimental tenía libre el sábado. Se observó que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo.
- Duodécimo periodo: Se volvió a las condiciones del tercer periodo; se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las demás jóvenes. Este periodo, último y decisivo, duró doce semanas; inesperadamente, se observó que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente (3,000 unidades semanales por joven en el grupo experimental).

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

CAPÍTULO III

3.0 ANALISIS DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE 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.	0	2	5	3	10
- Recibe información de su superior y sus colegas.	0	1	2	7	10
- Existe interacción con directivos y colegas.	0	0	2	8	10
TRABAJO EN EQUIPO:					
- En la Escuela nos comunicamos permanentemente	0	1	1	8	10
- En mi trabajo todos nos llevamos bien.	0	0	4	6	10
- Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.	0	0	5	5	10
PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:					
- La imagen negativa que se tiene en la sociedad de la Institución.	7	3	0	0	10
- La Institución tiene conflictos internos.	8	2	0	0	10

- Se siente orgulloso de trabajar en esta institución.	0	1	1	8	10
SATISFACCIÓN GENERAL:					
- Satisfecho en el trabajo.	0	1	1	8	10
- Satisfecho con la relación con el Director.	0	1	2	7	10
- Satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros.	0	2	2	6	10

FUENTE: Guía de Observación aplicada a docentes. Abril, 2016.

Comunicación, con respecto a este indicador se puede observar que no existe interacción con directivos y colegas (8), así mismo nunca reciben información de su superior y sus colegas (7), tampoco disponen de suficiente información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros (3).

Trabajo en equipo, los gestores nunca se comunican permanentemente (8), tampoco se llevan bien (6), mucho menos se denota confianza entre los compañeros de trabajo (5).

Percepción de la organización, se determinó que la Escuela tiene conflictos internos (8), además se tiene una imagen negativa de la Institución (7) y que los gestores no se sienten orgullo de trabajar en su Institución (8)

Satisfacción general, en este indicador podemos decir que los docentes observados no se sienten satisfechos con la relación con su Director (7), tampoco se sienten satisfechas en el trabajo (8), ni con la relación que se tienen con los compañeros (6).

3.2 Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa.

CUADRO N° 01: NIVEL DE CALIDAD DE RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES.

Nivel de relaciones Interpersonales	TOTAL	
	N°	%
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	1	10%
Mala	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Abril, 2016.

Del 100% de docentes encuestados, 90% afirma que las relaciones interpersonales son malas y 10% opina que es buena. Es de suponer que la Escuela no es un ambiente agradable para el trabajo por falta de liderazgo y organización institucional.

CUADRO N° 02: CONTRIBUCIÓN DEL DOCENTE AL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Contribución del docente	Total	
	N°	%
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Abril, 2016.

Del total de los encuestados, 90% sostienen que no hay voluntad del

docente por mejorar las relaciones interpersonales, un 10% responden que sí contribuyen. Si existiese vocación profesional el comportamiento fuera otro.

CUADRO Nº 03: TIPO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.

Tipo de Comunicación	Total	
	Nº	%
Vertical	8	80%
Horizontal	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Abril, 2016.

Del total de docentes encuestados, 80% afirman que predomina un tipo de comunicación vertical y 20% considera un tipo de comunicación horizontal. El directivo no es un líder, no le gusta horizontalizar el diálogo, en todo caso no se vale de los instrumentos de gestión, lo que significa falta de ética profesional.

CUADRO Nº 04: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LOS DOCENTES.

Identificación institucional	Total	
	Nº	%
Siempre	3	30%
Nunca	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Abril, 2016.

Del 100% de docentes encuestados, 70% expresan no sentirse identificados con su Escuela y 30% opina que sí. La falta de identidad institucional hace que los docentes sean indiferentes respecto al prestigio de su Escuela. Son displicentes y como tal la Escuela no está posesionada institucionalmente.

CUADRO Nº 05: TOMA DE DECISIONES DE MANERA CONJUNTA.

Toma de decisiones	Total	
	Nº	%
Siempre	0	0%
Nunca	10	100%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Abril, 2016.

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 docentes como consecuencia del mal manejo de las relaciones interpersonales docentes, generando como consecuencia opiniones diferentes y desacuerdos en la toma de decisiones.

CUADRO Nº 06: SOLIDARIDAD ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO.

Solidaridad entre compañeros	Total	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A veces	1	10%
Nunca	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Abril, 2016.

Los resultados del cuadro arrojan que 90% nunca son solidarios entre compañeros de trabajo, 10% opina que a veces. Muestra de ello es la no valoración del compañero, poco importa lo que a uno le pase. Un docente se siente huérfano de apoyo institucional.

CUADRO Nº 07: NIVEL DE EMPATÍA INSTITUCIONAL DE LOS DOCENTES.

Empatía Institucional	Total	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A veces	2	20%
Nunca	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Abril, 2016.

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

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, no aceptan al colega como es.

CUADRO Nº 08: NORMAS DE CONVIVENCIA SON CONSTRUIDAS POR EL EQUIPO DOCENTE.

Norma de convivencia	Total	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A veces	3	30%
Nunca	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Abril, 2016.

Del 100% de docentes encuestados, 70% afirma que nunca participan en la elaboración de normas de convivencia, solo acatan las ya existentes y 30% opina

que a veces.No existe principio de autoridad, porque los instrumentos de gestión no han sido elaborados por los docentes.

CUADRO Nº 09: RESPETO ENTRE DOCENTES DE LA ESCUELA.

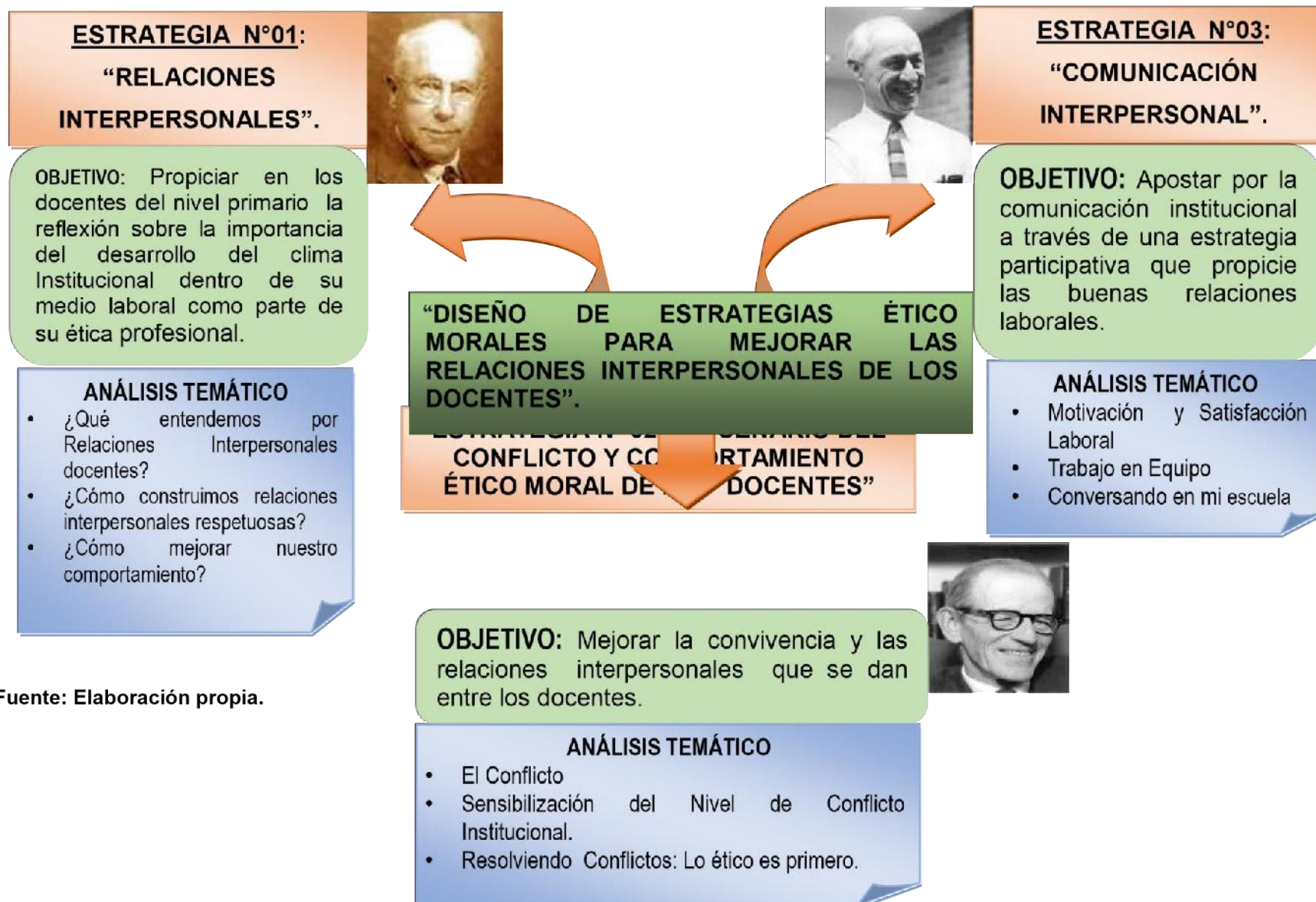
Trato de respeto	Total	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A veces	1	10%
Nunca	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Abril, 2016.

Los resultados de la investigación muestran que del total de los encuestados, 90% responde que nunca existe respeto entre sus colegas a pesar de pasar largas horas laborando, no mantienen una relación cordial con ellos. El no valorarse hace que nadie sienta respeto por el otro. Existe una baja autoestima institucional.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA.

“ESTRATEGIAS ÉTICO MORALES PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES”.



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 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.

El Diseño de Estrategias Ético Morales para mejorar los niveles de relaciones Interpersonales de los docentes, 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.

Objetivo de la Propuesta.

Proponer Estrategias Ético Morales para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes.

FUNDAMENTACIÓN.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert; el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se descende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

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.

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.

Fundamentación Sociológica

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

Fundamentos Pedagógicos

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

Estructura de la Propuesta.

La propuesta consta de tres estrategias, conformados por el resumen, objetivo, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. La estrategia es una formulación racional de actividades específicas, graduadas y sistemáticas para cumplir los objetivos de la propuesta.

ESTRATEGIA 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.

Esta estrategia se fundamenta en 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 del nivel primario la reflexión sobre la importancia del desarrollo del clima Institucional dentro de su medio laboral como parte de su ética profesional.

Análisis Temático.

Tema N° 01: ¿Qué Entendemos por Relaciones Interpersonales Docentes?

Se hará una exposición detallada del concepto de Relaciones Interpersonales, utilizando diapositivas.

La exposición que vincula el tema de aspectos de relaciones interpersonales nos permitirá trabajar con el grupo de gestores en el sentido de que den respuestas a las preguntas de cada característica, lo que permitirá también a la vez determinar el tipo de relaciones que se desarrolla dentro de la

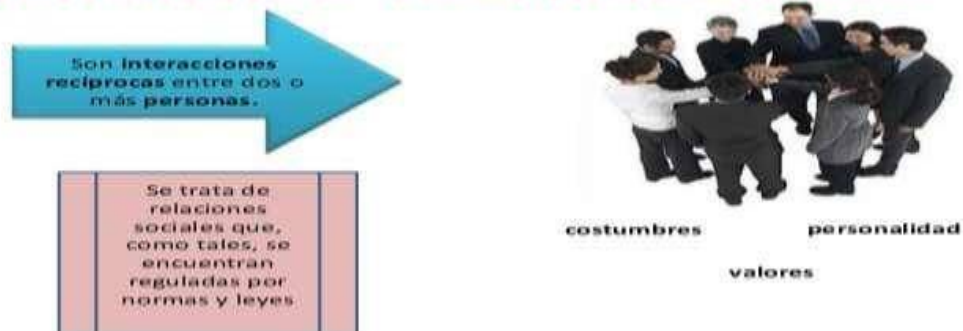
Escuela.

Toda las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida:



A través de ellas intercambiamos formas de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como: **RELACIONES INTERPERSONALES**

Relaciones Interpersonales



Fuente: <https://www.google.com.pe>

RELACIONES INTERPERSONALES

Cuando hay una relación interpersonal deficiente se produce:

- ▶ Frustración
- ▶ Ansiedad
- ▶ Enojo
- ▶ Agresividad
- ▶ Actitud negativa
- ▶ Abandono



<https://www.google.com.pe>

COMPORTAMIENTOS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

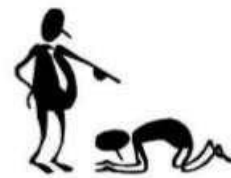
COMPORTAMIENTOS EFECTIVOS

- ✓ Empatía
- ✓ Igualdad
- ✓ Describir
- ✓ Dejar de ser



COMPORTAMIENTOS INEFECTIVOS

- Neutralidad
- Superioridad
- Criticar
- Controlar



TEMA N° 02: ¿CÓMO CONSTRUIMOS RELACIONES INTERPERSONALES RESPETUOSAS?

Se basa fundamentalmente en exposiciones que serán conducidas por el facilitador, la participación de los docentes se da al momento de formar grupos de trabajo y de plenaria de preguntas ante alguna interrogante.

AQUÍ UNA GUÍA DE ALGUNOS DE LOS ESENCIALES QUE SE REQUIEREN PARA LAS

honesta:

El ser amable:

Actuar a la altura:

RELACIONES SALUDABLES:

Actitud de servicio

y contribución:

Una comunicación

Estar a la altura significa portarnos de manera respetuosa, atenta, y correcta en cada interacción - independientemente del estado de ánimo que tengamos.

Cómo dijo Zig Ziglar
 “Tú puedes tener
 todo lo que desees en
 la vida, siempre y
 cuando ayudes lo
 suficiente a los demás
 a obtener lo que
 desean en la vida”.

La apertura y la sinceridad te conectan de una manera profunda y genuina con los que te rodean.

Si las personas encuentran en ti una sonrisa, positividad y palabras amigables, puedes estar seguro de que la gente siempre gravitará a tu alrededor.

AQUÍ UNA GUÍA DE ALGUNOS DE LOS ESENCIALES QUE SE REQUIEREN PARA LAS RELACIONES SALUDABLES:

Todos somos humanos y todos vamos a fallar alguna vez.

La paciencia:

Cultivar la paciencia, la empatía y la aceptación te ayudará a mantener la conexión con los demás y a tolerar.

La lealtad:

Es la disposición y compromiso de dar lo mejor de ti en tus relaciones y también es el coraje de pedir lo que necesitas para que la relación funcione bien.

Tener un propósito común:

Este es un elemento vital para las relaciones de crecimiento.

Saber divertirse:

Hasta en las relaciones de negocios se necesita el factor de diversión que nos ayuda a bajar la guardia, nos hace gozar la presencia del otro, no PRECISAR F

FUENTE:

<http://www.slideshare.net> puedes crecer y construir, y será una de las experiencias más enriquecedoras de tu vida.

Hasta en las relaciones de negocios se necesita el factor de diversión que nos ayuda a bajar la guardia, nos hace gozar la presencia del otro, no PRECISAR F

FUENTE: Elaboración Propia. UENTESad de ser nosotros mismos y logra que todo fluya de manera natural.

FUENTE: <http://www.slideshare.net>

Tema N° 03: Cómo Mejorar Nuestro Comportamiento Institucional

80

Las estrategias aquí presentadas nos brindarán información para desarrollar las estrategias siguientes.



FUENTE: <http://www.slideshare.net>



GESTION INSTITUCIONAL

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

FUENTE: <http://www.slideshare.net>

TRABAJO EN EQUIPO

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



FUENTE: <http://www.slideshare.net>

GESTIÓN PERSONAL

- ☐ Buscar aspectos positivos ante situaciones adversas.
- ☐ Buscar plantearse objetivos reales y factibles de conseguir.
- ☐ Mejorar nuestra inteligencia emocional.
- ☐ Valorar nuestros aspectos positivos.
- ☐ Desarrollar formas de relajarnos.
- ☐ Practicar la asertividad y otras habilidades sociales.



FUENTE: <http://www.slideshare.net>

Desarrollo Metodológico.

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

Partes		Acciones
Componentes de una Estrategia		
A	Introducción	
		<ul style="list-style-type: none"> • Motivación y casuística. • 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).
		<ul style="list-style-type: none"> □ 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.
		<ul style="list-style-type: none"> □ 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 Estrategia.

Mes: Mayo, 2016.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Estrategia.

Estrategia N° 1			
Cronograma por			
Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00	Concepto de relaciones interpersonales		
09:30		Como construimos relaciones intpersonales	
10:00			Como mejorar el comportamiento Institucional.
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación de la Estrategia.

Estrategia: Relaciones interpersonales

Fecha: 02 de mayo

Facilitador: Prof. Samuel DURAN ROJO **Institución:**

I.E. N° 86278.

Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

Por favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Muy Bueno 5 = Excelente **Evaluación del Facilitador**

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:
 Solventó las dudas de manera:
 La metodología aplicada en esta estrategia ha sido:
 La relación entre el facilitador y los participantes fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador de la estrategia?

Desarrollar más talleres.

Evaluación de las Temáticas de la Estrategia

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:
 La claridad y secuencia de los temas presentados fue:
 La interacción entre la teoría y práctica ha sido: Los
 conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de
 manera:
 Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen
 una solución:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

La duración de la estrategia lo considera:
 La puntualidad en el inicio de la estrategia fue:

Aspectos Generales de la Estrategia

La hora de inicio definida para la estrategia fue: La limpieza y orden de las
 instalaciones antes de empezar fue:
 El material estaba ordenado de manera:
 El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:
 Las instalaciones y espacios para la realización de la estrategia fueron:
 La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en la estrategia fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización de la estrategia para mejorar?

Ampliar reuniones con padres y madres de familia.

ESTRATEGIA N° 02: “ESCENARIO DEL CONFLICTO Y COMPORTAMIENTO

ÉTICO MORAL DE LOS DOCENTES”

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Resumen.

La estrategia permitirá desarrollar en los docentes 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 docentes 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.

Esta estrategia se fundamenta en 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.

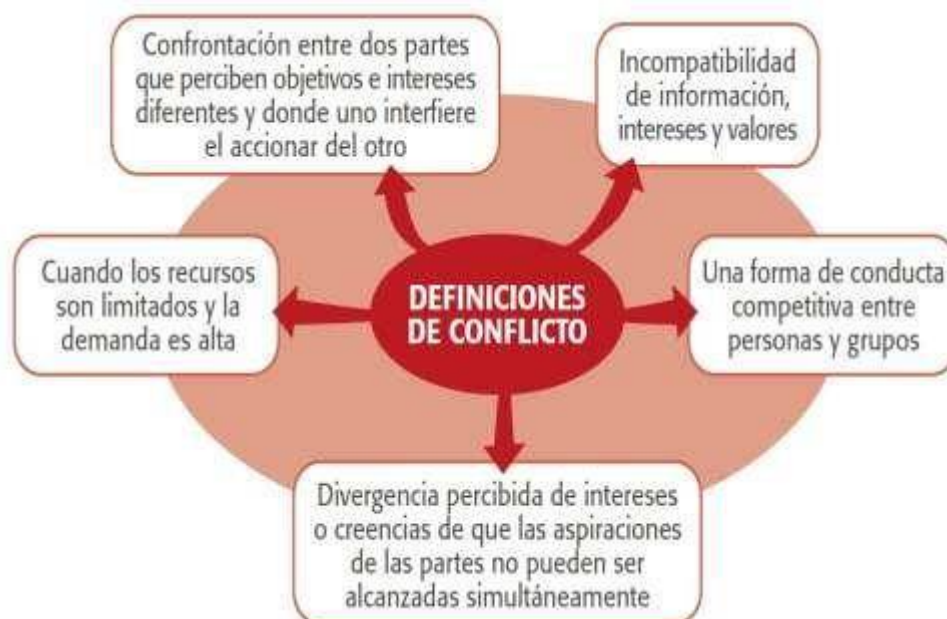
Mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales que se dan entre los docentes.

Análisis Temático.

En este apartado se hace una presentación formal de las actividades prácticas para mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales.

Tema N° 01: El Conflicto

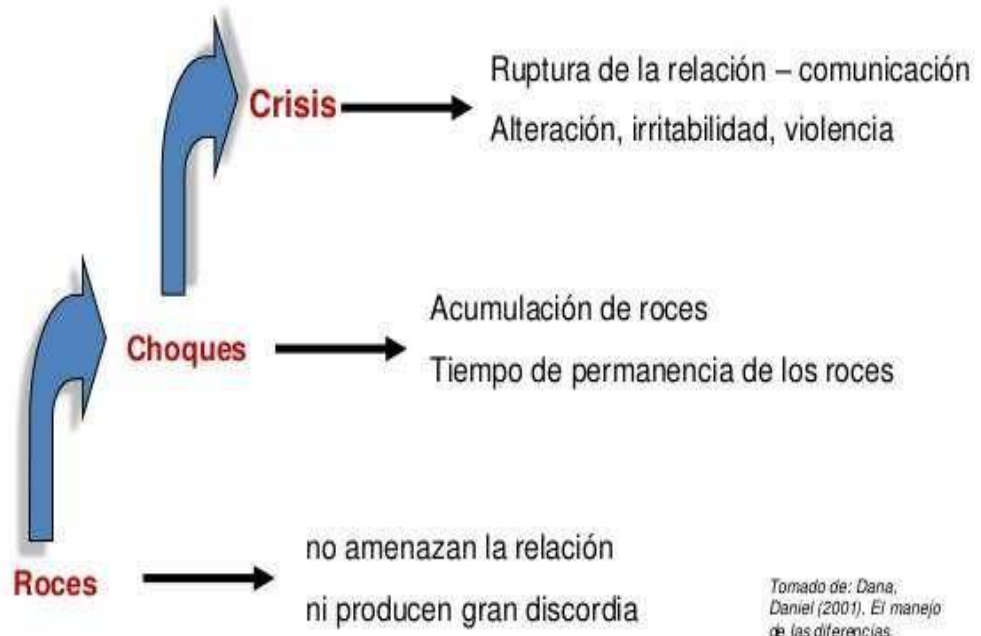
Se hace una reflexión sobre la definición de conflictos y sus características, luego trabajaremos en grupos las siguientes temáticas.





FUENTE: <https://1.bp.blogspot.com/>

Niveles del conflicto



FUENTE: <https://www.google.com.pe>

CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

- **FUNCIONALES.** Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización.

Por ejemplo, puede desatarse entre dos departamentos de un mismo hospital con respecto al sistema más eficaz para prestar atención sanitaria a las familias de renta baja del medio rural.



DISFUNCIONALES. Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar los conflictos de este tipo.

FUENTE: <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>

Razones para el Comienzo de un Conflicto

- ✓ Pobres estilos de comunicación
- ✓ Búsqueda del poder
- ✓ Insatisfacción con los estilos de supervisión
- ✓ Pobre liderato
- ✓ Carencia de apertura
- ✓ Cambio de liderato



FUENTE: <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>

DIEZ REGLAS DE ORO PARA MANEJAR EL CONFLICTO

- ☐ Realizar un diagnóstico profundo.
- ☐ Aclarar roles.
- ☐ Buscar aceptación mutua.
- ☐ Fomentar la comunicación y la retroalimentación.
- ☐ Permitir la salida de emociones.
- ☐ Preservar la neutralidad.
- ☐ Ser abierto y sincero (asertivo).
- ☐ Tener paciencia.
- ☐ Permanecer humilde y decente, responsable y solidario.
- ☐ Implementar un plan.



FUENTE: <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>

Tema N° 02: Sensibilización del Nivel de Conflicto Institucional.

En esta parte se busca que los docentes se sensibilicen y analicen la realidad laboral en la que se desenvuelven. Hacemos grupos de dos o tres personas. A cada grupo le damos una fotocopia ampliada de una de las historias que figuran a continuación. Pedimos a cada grupo que haga un análisis incluyendo cómo empezó, qué pasó y qué solución positiva le dieron. Pedimos que se reflexionen sobre lo que nos presentan.



Tema N° 03: Resolviendo Conflictos: Lo ético es Primero.

Lo que se pretende en esta estrategia es que los docentes manejen y a la vez cuenten con las habilidades necesarias para manejar los conflictos que se presenten dentro de la Escuela en la que labora, para así llegar a cumplir con los objetivos de la organización, con las metas y se logre la satisfacción laboral y las buenas relaciones interpersonales. Para el desarrollo del taller se pide que piensen un conflicto que han tenido con otra persona. Que lo escriban. No es necesario que escriban detalles. Se pide a una persona voluntaria que quiera salir a trabajar su conflicto. Se sienta delante del grupo. A su lado se sienta otra persona que le va a ayudar. La primera cuenta el conflicto en detalle a la otra. Vemos cómo reacciona esta otra, qué hace, cómo escucha, cómo pregunta. Comentamos con el grupo lo que hacen las dos personas. Pedimos otras personas voluntarias que quieran estar en el puesto de la persona segunda y analizamos diferentes formas de ayudar.

Reflexión: Una vez acabada la tarea, se comenta en el grupo la utilidad de esta actividad y lo que hemos aprendido con ella. ¿Qué hacemos para ayudar a las personas que nos consultan sus dificultades? ¿Sabemos escuchar?

¿Sabemos preguntar? ¿Cómo hacemos para dar consejos?



Desarrollo Metodológico.

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

Partes Componentes de la Estrategia	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">- Motivación.- Se da a conocer 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.- Realización de ejercicios prácticos de aplicación por los participantes (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 del taller.- 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 el taller siguiente.

Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia.

Mes: Mayo, 2016.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Estrategia.

Estrategia N° 2			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00	El conflicto		
09:30		Sensibilización nivel de conflicto	
10:00			Resolviendo conflictos
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación de la Estrategia.

Estrategia: Escenario del conflicto y comportamiento eticomoral de los docentes.

Fecha: 23 de mayo

Facilitador: Prof. Samuel DURAN ROJO **Institución:**

I.E. N° 86278.

Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

Por favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1		2	3	4	5
1		2	3	4	5
1		2	3	4	5
1		2	3	4	5
1		2	3	4	5

1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Muy Bueno
5 = Excelente **Evaluación del Facilitador**

1		2	3	4	5
---	--	---	---	---	---

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en esta estrategia ha sido:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador de la estrategia?

Sugerir continuas reuniones en valores.

Evaluación de las Temáticas de la Estrategia

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica ha sido:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:

La duración de la estrategia lo considera:

La puntualidad en el inicio de la estrategia fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Aspectos Generales de la Estrategia

La hora de inicio definida para la estrategia fue: La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización de la estrategia fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en la estrategia fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización de la estrategia para mejorar?

Es un tema complejo, pero se debe insistir en su tratamiento con la comunidad educativa.

ESTRATEGIA N° 03: “COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL”.
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 del Clima Organizacional de Rensis Likert: El ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Objetivo.

Apostar por la comunicación institucional a través de una estrategia participativa que propicie las buenas relaciones laborales.

Análisis Temático.

Tema N° 01: Motivación y Satisfacción Laboral

Se expondrá el tema de Motivación y Satisfacción Laboral, después se realizarán trabajos en grupo, donde se les presentará casos prácticos en las que tendrán que buscar soluciones.

¿Qué es la motivación?
Está constituida por todos los factores
capaces de provocar, mantener y
dirigir la conducta hacia un objetivo.



>> Actividades propuestas

1.. Señala si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones:

- El reconocimiento continuo puede dejar de ser motivador.
- La motivación de los trabajadores carece de importancia.
- El hecho de que el buen trabajo se reconozca no afecta al rendimiento del trabajador.
- A todas las personas les motivan las mismas cosas.
- Para los directivos es muy importante que sus trabajadores estén motivados.
- Todos los trabajadores deben tener las mismas responsabilidades sin tener en cuenta sus capacidades.

>> Casos prácticos

¿Qué tengo que hacer?

.. Juan acaba de empezar a trabajar en una empresa. Le han contado, sin demasiado detalle, sus funciones, su salario, el horario, etc. Tras organizar sus tareas, se ha dado cuenta de que nadie le ha explicado cómo hacerlas. Ha preguntado a algún compañero pero todos están demasiado ocupados como para ayudarle. Así que se pasa la mañana buscando a algún responsable que le proporcione información sobre cómo realizar sus tareas.

¿Crees que se sentirá motivado en el trabajo?



Solución .. La falta de información y ayuda por parte de la empresa, probablemente haga que Juan se vaya sintiendo cada vez más inseguro con lo que hace. Esta inseguridad le hará sentirse desmotivado e insatisfecho en el trabajo. Si esta situación se prolongase, la desmotivación y la insatisfacción podrían ir en aumento.

Esta situación puede evitarse si el nuevo empleado recibe una formación inicial desde el comienzo de su actividad en la empresa.

SATISFACCIÓN LABORAL

Se pueden establecer dos niveles de análisis

Satisfacción General:

indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas:

grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

- ◉ La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral

>> Casos prácticos

La desmotivación de Ruth

•• Ruth trabaja desde hace un año en el departamento de personal de una gran empresa del sector de las Artes Gráficas. Su encargado le aseguró durante el proceso de selección que el primer año de trabajo sería contratada por medio de ETT y que transcurrido ese año la integrarían en plantilla. En las últimas semanas, la empresa ha contratado a seis personas nuevas y Ruth ha solicitado su contrato indefinido pero, según el director, no pueden contratarla hasta que no prejubilén a alguien. Ante la negativa, Ruth le ha comunicado que se siente infravalorada, que después de un año de intenso trabajo con largas jornadas laborales sus esfuerzos no son recompensados y que su valía profesional no es reconocida.

¿Qué elementos desmotivadores encuentras?



Solución •• La desmotivación de Ruth es justificada. Los principales elementos desmotivadores que se encuentran son que su responsable no está teniendo en cuenta su situación personal, sus aspiraciones y necesidades personales, como sentirse bien recompensada económicamente y reconocida por su trabajo.

>> Actividades propuestas

4•• Señala si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones:

- La asertividad es la facultad que tiene una persona para expresar a otros sus sentimientos y opiniones de la forma más adecuada.
- La asertividad es necesaria para relacionarse con el jefe pero no con los compañeros, pues no es necesario preocuparse de cómo decirles las cosas a las personas que ocupan el mismo puesto jerárquico.
- La asertividad es la capacidad para lograr que se respeten los derechos de alguien a costa de lo que sea.
- La asertividad requiere que se pierda el temor a decir a los superiores lo que se considere necesario.
- La asertividad es una habilidad social que se puede entrenar y, por tanto, mejorar.

FUENTE: <http://www.macmillanprofesional.es>

* Caso final

La importancia de motivar a los trabajadores

La empresa INSDRAL, SL ha contratado a un nuevo director para el departamento de recursos humanos. Es un directivo joven que ha realizado recientemente un curso sobre motivación laboral, por lo que llega dispuesto a generar un clima de trabajo que estimule a los trabajadores y les haga acudir al trabajo más motivados.

El nuevo director sabe que para mejorar el clima laboral lo primero que debe hacer es saber cómo se sienten los trabajadores, qué piensan que no funciona, cómo se llevan entre los compañeros, cómo funcionan las vías de comunicación, etc. Ha preparado un cuestionario y ha pedido a los representantes de los trabajadores que lo distribuyan y recojan las respuestas.

Una vez analizado el cuestionario, el director detecta que hay graves problemas interpersonales debido a que algunos de los jefes de grupo enfrentan a unos grupos con otros porque creen que las rivalidades entre compañeros pueden favorecerles. También observa que algunos trabajadores se quejan de que, aunque por ley la realización de horas extraordinarias es voluntaria, algunos mandos intermedios y compañeros presionan para que se hagan, amenazando con el despido, acosando al que se niega, etc. En lo relativo al lugar de trabajo, las salas están llenas de cables por el suelo, carpetas con papeles por todas partes y tienen mala iluminación. Por otra parte, observa que la mayoría de los ordenadores no cuentan con protectores de pantalla y que las sillas y las mesas no son las más adecuadas. Además, en verano hace demasiado calor y en invierno demasiado frío, pues el aire acondicionado y la calefacción paran a las seis de la tarde aunque esté trabajando el turno de tarde. Por último, los trabajadores sienten que su trabajo no es valorado y que las exigencias y urgencias son continuas.

En vista del resultado de la encuesta, el director llega a la conclusión de que la empresa necesita sanear por completo el ambiente laboral si quiere aumentar la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los trabajadores, y en última instancia, la productividad de la empresa.

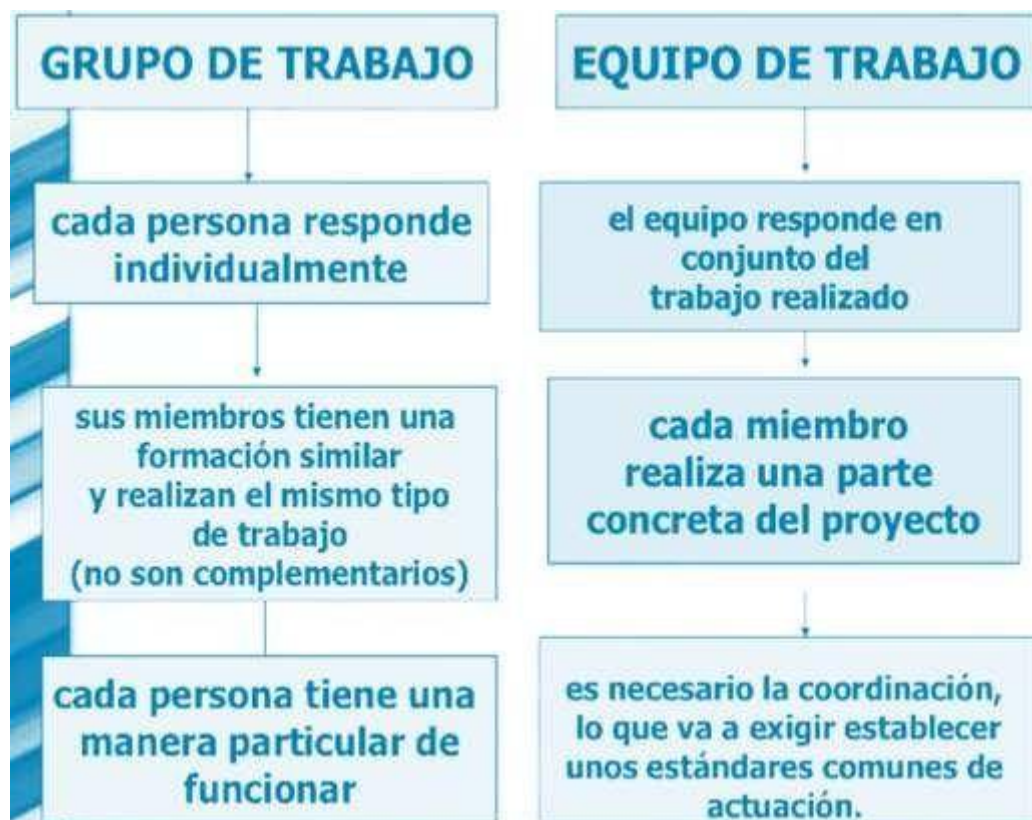
¿Qué medidas crees que deberían tomarse desde el departamento de recursos humanos?



FUENTE: <http://www.macmillanprofesional.es>

Tema N° 02: Trabajo en Equipo.

La exposición se centrará en la definición y características del trabajo en equipo, que es una forma de trabajo que tiene como efecto un conjunto de valores, que sustentan una determinada modalidad de trabajo, a esto comúnmente se llama cultura laboral. De allí que al adoptar como modalidad el trabajo en equipo, estamos haciendo alusión directa a un cambio en la cultura laboral y en la cultura de las organizaciones.



FUENTE: <https://www.google.com>

Algunas **capacidades y habilidades** que la gente que trabaja en equipo debe aprender, poner en práctica y enseñar a otros son:

- Saber escuchar
- Dar y recibir crítica constructiva
- Dar y recibir elogios y apoyo espontáneamente
- Poder decir NO SE con humildad
- Poder decir NO, sin culpa
- Aprender a pedir ayuda
- Reconocer que otros/as saben más
- Darse oportunidad de aprender de otros/as
- Dar y recibir confianza
- Buscar información y opiniones diferentes
- Desarrollar creatividad para resolver diferencias
- Expresar sentimientos
- Desarrollar tolerancia a la frustración
- Expresión positiva de ideas y emociones
- Capacidad de postergar gratificaciones
- Desarrollar capacidad de empatía (ponerse en el lugar de el/la otro/a)
- Disposición para cambiar de opinión
- Aprender a buscar y valorar tanto las diferencias como el consenso



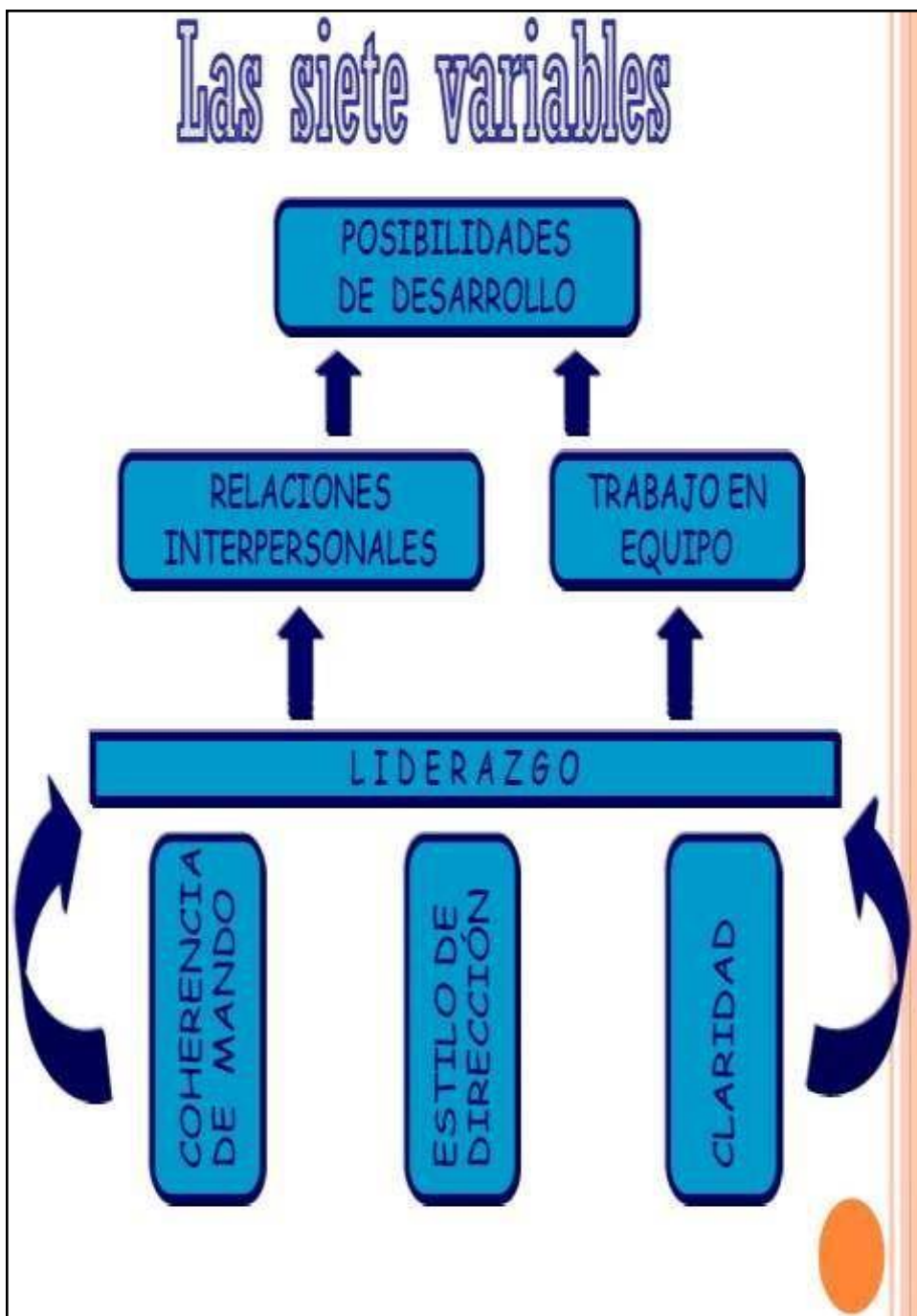
FUENTE: http://www.isd.org.sv/publicaciones/documents/Trabajoenequipo_001.pdf

Algunas condiciones personales, necesarias para trabajar en equipo son:



FUENTE: http://www.isd.org.sv/publicaciones/documents/Trabajoenequipo_001.pdf

Ante los temas anteriormente expuestos podemos decir que tanto las relaciones interpersonales como el trabajo en equipo coadyuvan al desarrollo de la Escuela y a favorecer el clima institucional.



FUENTE: <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>

Tema N° 03: Conversando en mi Escuela

Dinámica: El Espejo Tiempo.

Aproximadamente 20 minutos en total.

Consigna.

En parejas, ambos participantes se ubican frente a frente. Cada uno se vuelve la imagen en espejo del otro, jugando a nivel físico con todo el cuerpo y las palmas de las manos hacia delante. Primero iniciará el trabajo uno y el otro intentará devolver la misma imagen, al mismo tiempo. Luego se invierten los roles.

Dinámica.

A través del espejo se puede advertir las distintas posibilidades que tienen las personas para comunicarse y la flexibilidad que ponen de manifiesto en la experiencia; ayuda también a tomar confianza con el otro. No puede aplicarse esta técnica en un taller de comunicación en el cual las personas todavía no se conozcan, ya que promueve sensaciones ridículas. En la reflexión, recuperar las emociones puestas en juego y darse cuenta de las actitudes reflejadas en y con el otro. Puede llevarse a cabo con un grupo no mayor a 20 integrantes, porque hay que dedicarle un tiempo, en lo posible, a la participación de todos.

Dinámica.

Conversaciones Asertivas Objetivo.

Desarrollar habilidades para conversar asertivamente en grupo.

Descripción.

El facilitador explica los objetivos del ejercicio y da una breve plática sobre las habilidades para conversar en grupo.

Posteriormente distribuye una hoja de las habilidades para el círculo de conversación, un lápiz y una tarjeta con tópico a cada participante.

Divide al grupo en subgrupos pequeños de siete a diez miembros cada uno y les explica que durante los siguientes veinte minutos los participantes:

- Hablarán con los participantes de su equipo, pero sólo hablarán sobre el tema escrito en la tarjeta o sobre los temas que los demás introduzcan.

- Practicarán las habilidades enumeradas en la hoja de habilidades por lo menos una vez.
- Mantendrán grupos de seis a siete participantes durante toda la duración de la actividad, esto es, si uno o dos miembros de un grupo se reúnen con otro grupo, uno o dos miembros de ese grupo (al que acaban de integrarse) deberán interrumpir su conversación al instante para reunirse con el grupo de donde provienen esos dos participantes.
- El facilitador contesta cualquier pregunta y supervisa la dinámica.

Al término de la actividad el facilitador pide a los participantes que formen grupos de cuatro o cinco miembros para discutir sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál de las habilidades de la conversación practicó? ¿Cuál fue la más fácil?
¿Cuál fue la más difícil?
2. ¿Qué palabras o formas de actuar descubrió, que puedan hacer más eficaz las habilidades para conversar?

El facilitador les pide que hagan un resumen y compartan los resultados de la discusión y presenten los resultados.

Al término de la actividad el facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Dinámica.

Distintos Modos de Comunicarse.

Tiempo.

El ejercicio vivencial lleva más o menos 30 minutos; luego la reflexión.

Consigna.

- a. Se van a encontrar de a dos con aquella persona que menos conozcan y van a buscar un espacio donde conversar cómodamente.

- b. Ahora van a seguir conversando, pero de espaldas (cada pareja va a juntar sus espaldas).
- c. Ahora lo van a hacer con mímica. No más de 20 personas.

Dinámica.

Estos juegos son posibles de aplicar en un grupo que comienza un proceso, porque ayuda a conocerse y comunicarse. Frente a la primera consigna hay como temor de buscar a otro, de no ser buscado; hay inhibiciones en algunas personas; ansiedades en otras; pero, finalmente, cada pareja inicia el diálogo. Es preciso darle más tiempo a este momento que a los otros para que entablen una conversación. Hay que observar con atención la actividad del grupo, para saber cuándo pasar a la segunda consigna. En general conviene hacerlo cuando el bullicio general es alto, es decir, que no ha habido nadie que se quedó sin dialogar. En el paso siguiente aparecen muchas resistencias: “que si no miro a la cara es difícil”, etc. Lo importante acá es que las espaldas estén juntas, como apoyadas para ver si en la puesta en común alguno descubre la comunicación corporal, no verbal. Si esto no ocurre el coordinador debe observar, pero, no forzar a que lo hagan, ya que este material le servirá para el análisis y devolución posterior. En el último paso se producen muchas risas y temor al ridículo. Algunos se enganchan y lo logran, otros no. En el plenario se promueve un intercambio intenso a partir de todos los sentimientos experimentados, que es necesario ir enlazando para realizar una devolución general, acompañada por contenidos teóricos que inviten a la articulación con los hechos.

Desarrollo Metodológico.

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

Partes Componentes de la Estrategia	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación. - Se da a conocer 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. - Realización de ejercicios prácticos de aplicación por los participantes (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 del taller. - 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 el taller siguiente.

Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia.

Mes: Junio, 2016.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Estrategia.

Estrategia Nº 3			
Cronograma por			

Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00	Motivación y satisfacción laboral.		
09:30		Trabajo en equipo.	
10:00			Conversando en mi escuela
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación de la Estrategia.

Estrategia: Comunicación institucional

Fecha: 20 de junio

Facilitador: Prof. Samuel DURAN ROJO

Institución: I.E N° 86278 Anta-Carchuaz.

Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

Por favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Muy Bueno 5 = Excelente **Evaluación del Facilitador**

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en esta estrategia ha sido:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador de la estrategia?

Evaluación de las Temáticas de la Estrategia

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica ha sido: Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:

La duración de la estrategia lo considera:

La puntualidad en el inicio de la estrategia fue:

Aspectos Generales de la Estrategia

La hora de inicio definida para la estrategia fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización de la estrategia fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en la estrategia fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización de la estrategia para mejorar?

Es un problema generalizado a nivel nacional. Ya parece parte de nuestra cultura.

3.2.2. Cronograma de la Propuesta.

ESCUELA N° 86278 DEL DISTRITO DE ANTA, PROVINCIA CARHUAZ, REGIÓN ANCASH									
Fecha por Estrategia	Estrategia N° 1			Estrategia N° 2			Estrategia N° 3		
Meses, 2016	Mayo			Mayo-junio			Junio		
Semanas	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Actividades	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Coordinaciones previas									
Convocatoria de participantes									
Elaboración de estrategias									
Formalización de conclusiones									

3.2.3. Presupuesto.

Recursos Humanos.

Responsable: DURÁN ROJO, Samuel Octavio.

Recursos Materiales.

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
30	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 18.00
30	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 15.00
1600	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 48.00
30	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 150.00
900	Copias	S/ 0.10	S/ 90.00
Total			S/.321.00

3.2.4. Financiamiento de las Estrategias.

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos humanos	S/ 2400.00
Recursos materiales	S/ 321.00
Total	S/ 2721.00

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Nª de Talleres= 3	Total
1	Capacitador	S/ 400.00	3	S/ 1200.00
1	Facilitador	S/ 400.00	3	S/ 1200.00
Total				S/ 2400.00

CONCLUSIONES

1. La existencia de conflictos interpersonales entre los docentes se evidencia en las débiles relaciones interpersonales, en la poca comunicación, organización, frustración, no se logra satisfacer las necesidades del grupo lo que produce un estado de desmotivación y a la vez las relaciones interpersonales tienden a desmejorar llegando a situaciones extremas de apatía y agresividad, teniendo el problema de naturaleza ético moral.
2. El directivo y docentes solo se preocupan por sus intereses personales, dejando de lado la gestión, el desarrollo organizacional institucional y la formación ético moral en desmedro de su imagen profesional y su rol social.

3. Las teorías del Clima Organizacional de Rensis Likert, del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard y las Relaciones Humanas de Elton Mayo fueron determinadas por la naturaleza del problema de investigación y permitieron diseñar la propuesta de investigación.

RECOMENDACIONES

1. Profundizar las investigaciones de naturaleza ético moral, teniendo en cuenta su naturaleza multidimensional y la mediación de agentes con solvencia ético moral.
2. Adecuar la propuesta a otros contextos educativos, a fin de que la I.E. cumpla con sus principios de identificación y solución de problemas de naturaleza ético moral.
3. Aplicar la propuesta con la finalidad de evaluar su nivel de eficacia, con la participación activa de toda la comunidad educativa y el apoyo de instituciones especializadas y de bases comunales.

BIBLIOGRAFÍA

- BARKLEY, Elizabeth. (2007). Técnicas de aprendizaje colaborativo. Ediciones Morata. Madrid. España.
- BANTULÁ, Jaume. (2004). Juegos motrices cooperativos. Editor Service S.L. Barcelona. España.
- BURGUET, M. (1999). El educador como gestor de conflictos. Bilbao: Descleé de Brouwer.
- CABANES FLORES, Lida. (2005). Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente, Una Perspectiva Cultural, España.
- CASAMAYOR, G. (Coord). (1998). Cómo dar respuesta a los conflictos. La disciplina en la enseñanza secundaria. Graó. Barcelona.

- CHESTER, Barnard. (1938). Las funciones del ejecutivo. Harvard University Press.
- CHIAVENATTO, Idalberto. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia. Editorial McGRAW-HILL. Interamericano. Quinta edición.
- CIRERA, J. (2004). Conflictos en los centros educativos. Cultura organizativa y mediación para la convivencia. Graó. Barcelona.
- CORNELIUS, H. FAIRE, S. (1996). Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones. Madrid Gaia Ediciones.
- DELORS, J. y otros. (1996). La educación encierra un tesoro. Santillana Madrid.
- ESCÁMEZ, J.; GARCÍA, R.; ALES, A. (2002). Claves educativas para escuelas no conflictivas. Idea Books. (Idea Universitaria),
- FERNÁNDEZ GARCÍA, I. (Coord.). (2001). Guía para la convivencia en el aula. Madrid: Cisspraxis.
- FERNÁNDEZ GARCÍA, I. (1999). Prevención de la violencia y resolución de conflictos. El clima escolar como factor de calidad. Madrid. Nancea.
- GALTUNG, J. (2003). Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización. Bilbao: Bakeaz/Guernica Gogoratuz.
- GALTUNG, J. (1998), Tras la violencia, 3R: Reconstrucción, reconciliación, resolución afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia. Bilbao: Bakeaz/Guernica Gogoratuz.
- GÓMEZ, P. (2000). Programa de fomento de la convivencia en centros educativos. Valencia: Consejería de Cultura, Educación y Ciencia.

- GONZÁLEZ, María del Carmen. (2002). Cómo mejorar las relaciones humanas. Ediciones Fiscales. México.
- HARRIS, T. A. (1969). Yo estoy bien, tú estás bien. Barcelona: Grijalbo.
- HERNÁNDEZ, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México, D.F.: Mc Graw-Hill
- JARES, X. R. (2001b: 9). Educación y conflicto como reto de la educación. Editorial Popular.
- JUDSON, S. (2000). Aprendiendo a resolver conflictos en la infancia. Editorial Catarata.
- KILMANN, Thomas. (2008). Modos de conflicto Instrumento. 20 de agosto.
- LIKERT, R. (1986). Nuevas formas para solucionar conflictos. Editorial Trillas.
- LIKERT, S. (1972.). System 4. AMACOM.
- LICKERT, Rensis. (1967). New patterns of Management, McGraw Hill.
- MAYO, George Elton. (2002). Teoría de las relaciones humanas. FCE, México.
- SANDOVAL, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. FCE México.
- VÁSQUEZ, Wilfredo. (2001). La socialización como proceso. FCE. Buenos Aires.

LINKOGRAFÍA

- <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>
- <http://proyectosytesis.blogspot.com/2009/04/el-conflicto-organizacional-ysu.html>
- <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/1207>
- http://www.google.com.pe/imgres?q=+rensis+LICKERT&hl=es&biw=1093&bih=451&gbv=2&tbm=isch&tbnid=PgwQT0qro2_GhM:&imgrefurl=http://teoriaydoosiris.blogspot.com/2010/08/exposicio
- <http://gestionorganizacional.blogspot.com/>
- <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>
- <http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>
- <http://proyectosytesis.blogspot.com/2009/04/el-conflicto>
- http://www.observatorioperu.com/libros/Para%20mejorar_conviveni
- <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relacioneshumanas-parte.html>
- <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografa-de-elton-mayo>
- <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relacioneshumanas-parte.html>

- <http://www.elergonomista.com/fuentesconflicto.html>
- <http://www.slideshare.net/psicouic/conflictos-interpersonales-1465606>
- <http://www.unap.cl/~setcheve/adm/Page36.html>
- <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=715>
- http://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/revistas/129199205110.pdf
- http://pad.rbb.usm.cl/doc/6411237/VARIOS/Las_Relaciones_Humanas_en_la_Empresa_Dificultades_y_Desafios.doc
- http://www.oocities.org/unlp_econo_613/orgforeinf.pdf
- <http://148.206.53.231/UAMI14040.PDF>

ANEXOS



ANEXO Nº 1
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE
SECCIÓN 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:					
- Satisfecho en el trabajo.					
- Satisfecho con la relación con el Director.					
- Satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros.					

ANEXO 2
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE




SECCIÓN 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 Docentes ¿Cómo califica las relaciones
 interpersonales entre docentes?

Excelente 
 Muy buena 
 Buena 
 Mala 

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

Si ☐

No ☐

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

Horizontal ☐

Vertical ☐

3. ¿Se siente identificado con su Escuela?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

4. ¿Toman decisiones de manera conjunta?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

5. ¿Existe solidaridad entre sus compañeros de trabajo?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

6. ¿Existe empatía institucional docente?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

7. ¿Las normas de convivencia institucional son construidas por el equipo de docente?

Siempre

A veces

Nunca

8. ¿Practican el valor del  respeto entre los docentes?

Siempre

A veces

Nunca





ANEXO Nº 3

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

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

Código A: Relaciones Interpersonales (Variable Dependiente)

1. ¿Podrías describir el comportamiento de los docentes y directivo de su Institución?
.....
.....
.....
2. ¿El directivo es participe 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 el directivo de su Institución motivan al personal para mejorar los niveles de relaciones interpersonales?

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

7. ¿Frente a un comportamiento inadecuado, el directivo de la Institución actúan asertivamente?

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

Código B: Estrategias Ético Morales (Variable Independiente)

8. ¿Qué opina sobre la naturaleza de los problemas docentes en su Institución?

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

9. ¿Conoce en qué consiste una estrategia ética moral docente?

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