



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN



UNIDAD DE POST - GRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**“ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA MEJORAR
LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°
14277 - DIVINO NIÑO, DISTRITO DE
QUERECOTILLO, REGIÓN PIURA, AÑO 2014”**

TESIS

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

POR:

AGURTO CEVALLOS, Ana Mariela.

**LAMBAYEQUE - PERÚ
2017**

**“ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES
INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA N° 14277 - DIVINO NIÑO, DISTRITO DE QUERECOTILLO,
REGIÓN PIURA, AÑO 2014”**

PRESENTADO POR:

**AGURTO CEVALLOS, Ana M.
AUTORA**

**M.Sc. CARDOSO MONTOYA, César A.
ASESOR**

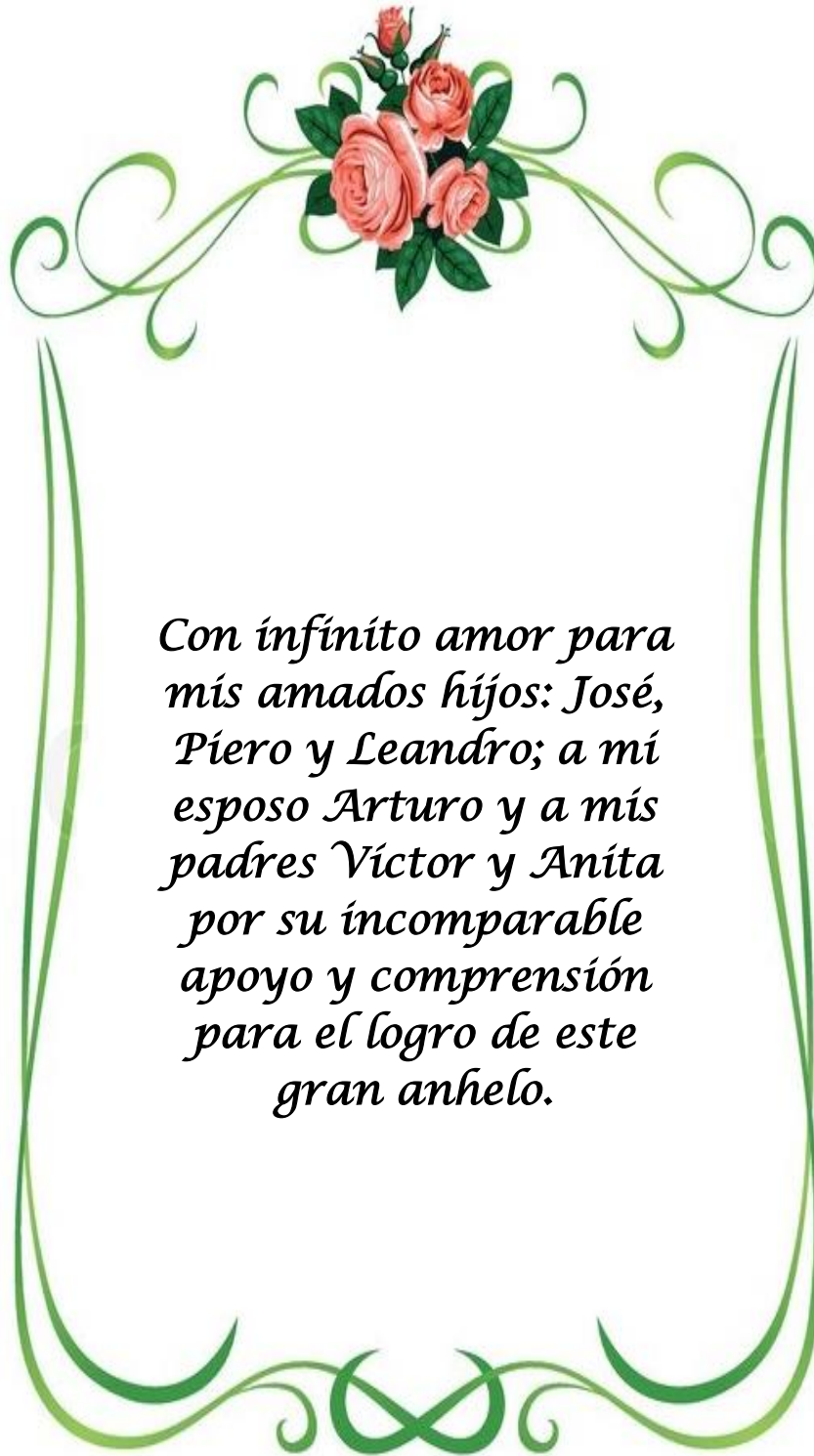
APROBADA POR:

**Dra. DORIS NANCY DÍAZ VALLEJOS
PRESIDENTE**

**Dr. RAFAEL C. GARCÍA CABALLERO
SECRETARIO**

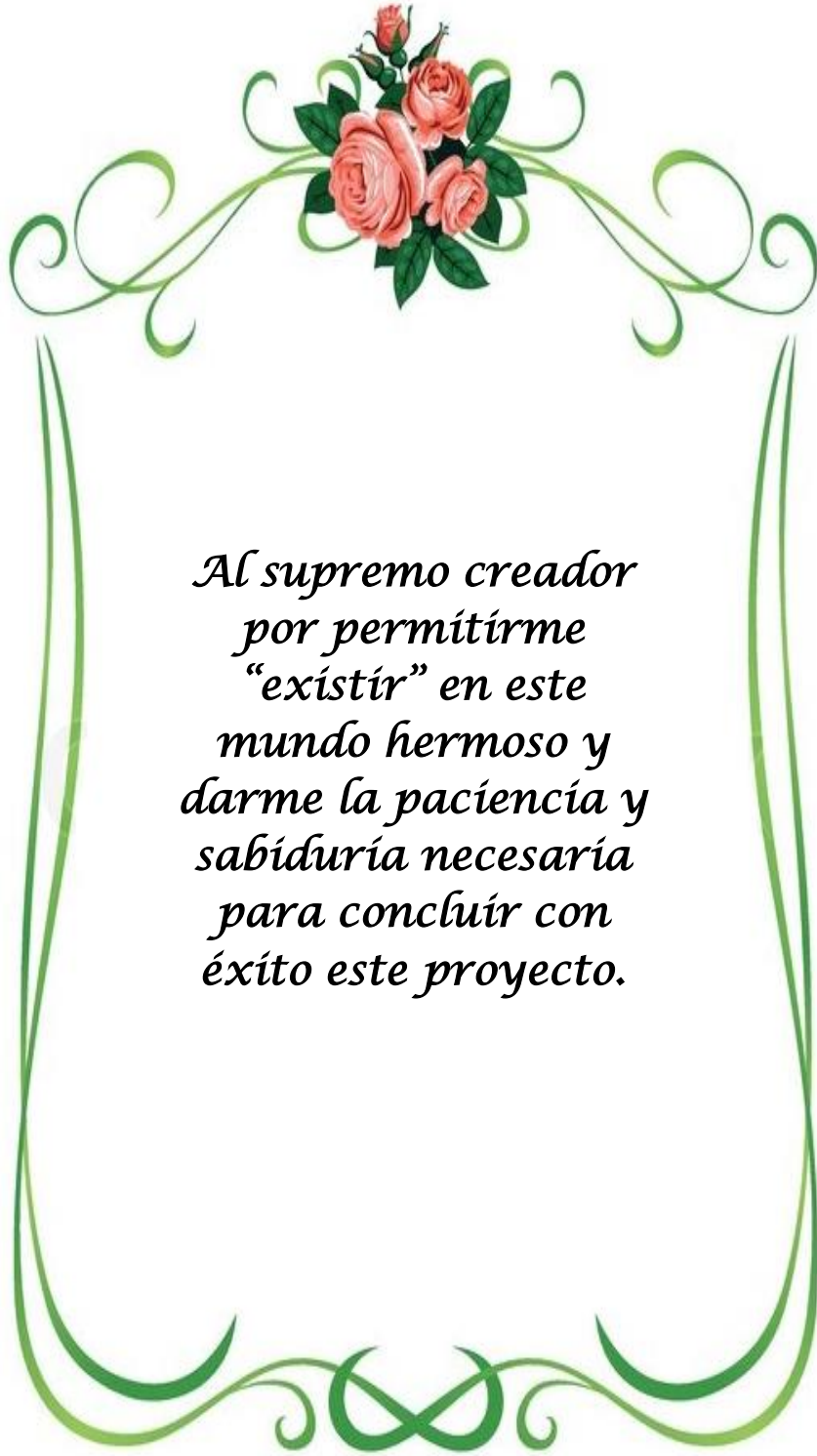
**M.Sc. JULIA ESTHER SANTA CRUZ MIO
VOCAL**

DEDICATORIA



*Con infinito amor para
mis amados hijos: José,
Piero y Leandro; a mi
esposo Arturo y a mis
padres Víctor y Anita
por su incomparable
apoyo y comprensión
para el logro de este
gran anhelo.*

AGRADECIMIENTO



*Al supremo creador
por permitirme
“existir” en este
mundo hermoso y
darme la paciencia y
sabiduría necesaria
para concluir con
éxito este proyecto.*

ÍNDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
ÍNDICE
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO..... 1

1.1.UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO..... 1

1.1.1.Departamento de Piura..... 1

1.1.2.Provincia de Sullana. 4

1.1.3.Distrito de Querecotillo..... 6

1.1.4.Institución Educativa N° 14277 - Divino Niño..... 8

1.2.Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio. 9

1.3.SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE
ESTUDIO..... 16

1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA IVESTIGACIÓN..... 29

1.4.1.Paradigma y Modalidad de la Investigación..... 29

1.4.2.Contexto y sujetos de Investigación..... 29

1.4.3.Diseño de la Investigación. 29

1.4.4.Metodología aplicada en la Investigación. 30

1.4.5.Población y Muestra. 32

1.4.6.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... 32

1.4.7.Procedimientos para la Recolección de Datos..... 33

1.4.8.Análisis Estadístico de los Datos. 34

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO 35

2.1.ANTECEDENTES..... 36

2.2.BASE TEÓRICA.	44
2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.	44
2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard. .	62
CAPÍTULO III	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA.	69
3.1.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	69
3.1.1.Resultados de Guía de Observación.	69
3.1.2.Resultados de Encuesta.	77
3.2.PROUESTA TEÓRICA.....	90
3.2.1.Realidad Problemática.	91
3.2.2.Objetivo de la Estrategia.	91
3.2.3.Fundamentación.	91
3.2.4.Estructura de la Estrategia.....	93
3.2.5.Cronograma de la Propuesta.	136
3.2.6.Presupuesto.....	136
3.2.7.Financiamiento de la Estrategia.....	137
CONCLUSIONES	138
RECOMENDACIONES.....	139
BIBLIOGRAFÍA.....	140
ANEXOS.....	145

RESUMEN

Las instituciones educativas constituyen una instancia fundamental dentro del proceso educativo ya que en esta los individuos inician y desarrollan su formación. Estas instituciones se pueden considerar como organizaciones sociales, ya que, están conformadas por un grupo de personas que realizan funciones establecidas ordenadas por fines, objetivos y propósitos, dirigidos hacia la búsqueda de la eficiencia y la racionalidad.

El comportamiento de las personas en una determinada organización no solo depende de su persona sino también de las características del entorno en el que se encuentre.

Las relaciones interpersonales que se dan entre los docentes de la I.E. N° 14277 - Divino Niño, se encuentran deterioradas, ya que no desarrollan valores colectivos que faciliten la armonía social de los personas en la institución; existe un clima cerrado, autoritario, donde imperan las relaciones de poder y de control, porque no se estimulan los procesos interpersonales ni la participación libre, por lo cual se producen comportamientos individuales y sociales poco adecuados, que inciden negativamente en la convivencia. Para los docentes es dificultoso mantener buenas relaciones con sus pares cuando tienen distintos planteamientos pedagógicos, intereses, motivaciones, etc.

El aporte investigativo de nuestra investigación tiene carácter descriptivo – propositivo. El objetivo de nuestra investigación es diseñar Estrategias Didácticas para mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Institución Educativa N°14277 - Divino Niño, Distrito de Querecotillo, Región Piura.

Para ello se aplicó una guía de observación, encuestas y entrevistas. Luego de haber terminado esta parte se procedió a examinar el problema a la luz de la Teoría de Elton Mayo y Chester Barnard, que sirvieron de fundamento a la propuesta “Estrategias Didácticas para mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes”.

Se concluye como logros de la investigación, haber confirmado la hipótesis, haber dado cuenta de la naturaleza del problema y haber matrimoniado la base teórica con la propuesta.

PALABRAS CLAVES: Estrategias Didácticas; Relaciones Interpersonales; Proceso de Gestión Organizacional.

ABSTRACT

Educational institutions are a key instance in the educational process because in this individuals initiate and develop training. These institutions can be considered as social organizations because they are formed by a group of people performing ordained functions set goals, objectives and purposes, led to the search for efficiency and rationality.

The behavior of people in a particular organization depends not only on him but also on the characteristics of the environment in which it is located.

Interpersonal relations that exist among teachers El No. 14277 - Divine Child, they are damaged, and do not develop collective values that facilitate social harmony of the people in the institution; There is an enclosed climate, authoritarian, where prevailing relations of power and control, because interpersonal processes and free participation is not stimulated, and therefore unsuitable individual and social behaviors that adversely affect coexistence occur. For teachers it is difficult to maintain good relationships with their peers when they have different educational, interests, motivations, approaches, etc.

The research contribution of our research is descriptive - propositito. The aim of our research is to design Teaching Strategies to improve interpersonal relationships Teachers of School No. 14277 - Divine Child, Querocotillo District, and Piura Region.

To do an observation guide, surveys and interviews were applied. After finishing this part proceeded to examine the issue in light of the Theory of Elton Mayo and Chester Barnard, who served as the basis for the proposal "Teaching to improve Relationships Teachers' Strategies".

We conclude as research achievements, have confirmed the hypothesis, have realized the nature of the problem and have matrimoniado the theoretical basis to the proposal.

KEYWORDS: Teaching Strategies; Relationships; Organizational Management process.

INTRODUCCIÓN

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

Las instituciones educativas están constituidas por personas que enfrentan una serie de conflictos y choques en las relaciones personales, debido a que los seres humanos somos diferentes y que podemos no coincidir en formas de ser, de pensar y de actuar.

Para ser un “buen educador”, no basta con tener algunos saberes y sencillamente divulgarlos, un buen profesional de la educación es aquel que posee los conocimientos adecuados, los sabe aplicar, pero además tiene una serie de características propias que benefician el avance de su labor, sus relaciones interpersonales y el aprendizaje de sus estudiantes. Así, lo señala Stroobants M. (1999), cuando plantea que la nueva sociedad del conocimiento la cualificación del trabajador se fundamentaba en los tres aspectos elementales del ser: “saber”, “saber-hacer” y “saber-ser”.

En la I.E. N° 14277 - Divino Niño, las relaciones interpersonales que se dan entre los docentes se encuentran deterioradas, ya que no desarrollan valores colectivos que faciliten la armonía social de los personas en la institución; existe un clima cerrado, autoritario, donde imperan las relaciones de poder y de control, porque no se estimulan los procesos interpersonales ni la participación libre, por lo cual se producen

comportamientos individuales y sociales poco adecuados, que inciden negativamente en la convivencia. Para los docentes es dificultoso mantener buenas relaciones con sus pares cuando tienen distintos planteamientos pedagógicos, intereses, motivaciones, etc.

Por ello nuestra investigación tuvo como **objetivo general**: Diseñar Estrategias Didácticas para mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Institución Educativa N°14277 - Divino Niño, Distrito de Querecotillo, Región Piura; y como **objetivos específicos**: Analizar las manifestaciones de las relaciones interpersonales existentes entre los Docentes de la Institución Educativa N°14277 - Divino Niño, Distrito de Querecotillo, Región Piura; Investigar los procesos de gestión y desarrollo organizacional del ámbito de estudio; y Elaboración de la propuesta en relación a los propósitos de la investigación.

Como consecuencia la **pregunta central de la investigación** es: ¿En qué medida el diseño de Estrategias Didácticas mejorará las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Institución Educativa N°14277 - Divino Niño, Distrito de Querecotillo, Región Piura?

Nuestro **objeto de estudio**: Proceso de Gestión Organizacional y como **campo de acción**: Estrategias Didácticas para mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Institución Educativa N°14277 - Divino Niño, Distrito de Querecotillo, Región Piura.

La **hipótesis**: “**Si** se diseñan Estrategias Didácticas sustentadas en la Teoría de las Relaciones Humanas y Teoría del Comportamiento Organizacional **entonces**, mejorarán las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Institución Educativa N°14277 - Divino Niño, Distrito de Querecotillo, Región Piura”

Para el logro de los objetivos se aplicó una guía de observación y una guía de encuesta a los agentes involucrados en la investigación (13 gestores). Asimismo hemos aplicado entrevistas estructuradas (para recoger sus percepciones sobre este problema). También recurrimos a los métodos cualitativos, o sea a la entrevista en profundidad y al recojo de testimonios.

El esquema capitular comprendió: **El capítulo I**; se realizó el análisis del objeto de estudio. Comprende la ubicación geográfica del objeto en estudio. Evolución Histórico Tendencial y la Situación Histórico Contextual del Objeto de Estudio y la Metodología empleada.

En el capítulo II se concretizó el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, así tenemos: Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.

En el capítulo III se analizó e interpretó los datos recogidos de la guía de observación y encuesta. Luego se elaboró la propuesta en base a las teorías aludidas. Los elementos constitutivos: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres Temáticas cada una con sus respectivas actividades.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1.1. Departamento de Piura.



FUENTE: Imagen de Google.

¹La etimología de la palabra Piura, parece provenir del quechua “Piuhua” que significa granero. Sus detractores, creen que Piura no proviene del quechua sino, del nombre dado por el secretario de Pizarro al río que baña sus tierras.

Posiblemente los primeros habitantes de Piura, llegaron a su territorio hace más o menos 8 mil años.

Según vestigios, debió haber sido un pueblo pescador. Con el paso del tiempo y el crecimiento de su población, algunos fueron

¹ <http://departamentopiura.galeon.com/>

emigrando y formando a su vez otras naciones como Los Tallanes, considerados los mejores navegantes del antiguo Perú; Los Vicús, que han dejado muestras de su fina cerámica y Los Huancabamba, sometidos por los Incas al mando de Túpac Yupanqui, luego de sangrientos combates. Otros historiadores nos dicen que Los tallanes o yungas, llegaron de la sierra y con el tiempo, se desarrollaron hasta formar la cultura Vicús; que fue sometida por los Mochicas.

El año 1532, Francisco Pizarro en su búsqueda por un lugar aparente para establecerse, llega al Valle de Tanguará, ubicado a orillas del Chira, donde funda, el 15 de julio del mismo año, la primera ciudad española erigida en el Perú, llamándola San Miguel de Piura. Según los cronistas de la época, los españoles se llevaron una sorpresa al encontrar que era una mujer la que gobernaba la zona; quien los invitó a una ceremonia especial, durante la que se elegirían a sus nuevos cónyuges, escogidos entre los jóvenes más agradados y valientes del pueblo.

²Es uno de los 24 departamentos del Perú.

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

Piura posee un clima tropical y seco, con una temperatura promedio anual de 24°C, que en el verano supera los 35°C,

² <http://www.enperu.org/>

pudiendo llegar hasta 40°C cuando se presenta el Fenómeno El Niño extraordinario. La época de lluvias es entre enero y marzo. En las zonas andinas, el clima presenta noches frías y mañanas templadas. Los principales ríos del departamento son el Piura, Chira y Huancabamba.

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

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



FUENTE: <http://departamentopiura.galeon.com>

1.1.2. Provincia de Sullana.



FUENTE: Imagen de Google.

³Conocida como La Perla del Chira o la provincia Verde. Es una de las 8 provincias que integran el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura. Limita al norte con el Departamento de Tumbes, al este con el Ecuador y la provincia de Ayabaca, al sur con la provincia de Piura y al oeste con la provincia de Paíta y la provincia de Talara.

⁴Sullana se divide en dos climas: tropical y sabana tropical. Predominan los valles tropicales donde se siembra arroz, el plátano y cocotero a los costados del caudaloso río Chira y existen bosques-seco-tropicales ecuatoriales en los extremos de la provincia, donde predomina el sembrío de mango y limón.” La provincia de Sullana dicen muchos, es la más cálida de la costa peruana con una temperatura promedio de 28 °C durante todo el año: temperaturas mínimas de 16 °C durante las noches del invierno y máximas de verano cercanas a los 40 °C, aunque se

3 http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Sullana
4 Sullana Web

tiene una sensación térmica que muchas veces sobrepasa los 42 °C a la sombra debido a que el valle está ubicado por debajo del nivel del mar. Los inviernos son secos sin lluvias y más templados aunque el sol siempre radiante, cae con dureza durante la tarde, los veranos son más húmedos con noches de lluvia. La mayor parte del año la temperatura raramente baja de los 30 °C durante el día.

La Provincia tiene una población estimada al año 2010 es de 300.000 habitantes. La Capital de esta provincia es la ciudad de Sullana. ⁵La provincia tiene una extensión de 5 423,61 km² y se divide en ocho distritos: Sullana, Bellavista, Ignacio Escudero, Lancones, Marcavelica, Miguel Checa, Querecotillo, Salitral.



FUENTE: www.perutoptours.com

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Sullana

1.1.3. Distrito de Querecotillo.



FUENTE: Imagen de Google.

⁶Es uno de los 8 distritos de la Provincia de Sullana, ubicada en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura, en la costa norte del Perú.

⁷Límites:

- ♦ Norte : Distrito de Lancones.
- ♦ Sur : Distrito de Salitral.
- ♦ Este : Distrito de Marcavelica.
- ♦ Oeste : Río Chira.

Según el historiador y geógrafo Félix Paz Soldán, Querecotillo se deriva de la palabra quechua QUEROCOTO, cuya vocablo descompuesto en QUERO, quiere decir madera o viga, y COTO,

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Querecotillo

⁷ <http://www.muniquerecotillo.gob.pe/index.php/ciudad/datos-generales>

que significa montón o frondoso; Querecotillo ha sido famoso por su gran bosque lleno de algarrobos, árbol que identifica al departamento de Piura.

Otras fuentes señalan que la región cuando fue conquistada por los españoles, se le llamaba KERUCO QUILLA, palabra que tiene por acepción “árboles para la Luna”. KERU en quechua quiere decir árbol, COT es una conjunción y QUILLA significa luna. A los españoles se les hacía difícil su pronunciación, lo que derivó en Querecotillo; antes y después de la Independencia al poblado y en general a toda esta región se le llamaba Querecotillo, como consta en los libros de aquella época y es así como se le llama en la actualidad.

Es Caluroso en verano (Enero, Febrero, Marzo) con temperaturas que oscilan entre los 30° y 37°, con lluvias irregulares como en todo el valle. En invierno es algo frío.

Tiene una superficie de 270,08 km². 29,000 habitantes de población.

⁸Centros Poblados: Cabo Verde Alto, Chocán, El Porvenir, Hualtaca, Jaguay de Poechos, La Horca, La Margarita, La Peña, Nuevo Cautivo, Nueva Esperanza de Poechos, Pueblo Nuevo, Puente de los Serranos, San Francisco, San Martín de Poechos, Santa Cruz, Santa Elena Alta, Santa Elena Baja, Santa Rosa, Santa Victoria.

⁸ <http://www.muniquerecotillo.gob.pe/index.php/ciudad/datos-generales>



FUENTE: www.slideshare.net

1.1.4. Institución Educativa N° 14277 - Divino Niño.

⁹La I.E 14277 - Divino Niño ubicada en el centro poblado de la Peña fue creada con R.D 3934 del 06 de abril de 1954. Asume el nombre de “Divino Niño” con R.D del 15 de junio del 2006. Cuenta con una población escolar de 206 estudiantes que cursan el nivel primario distribuido en los seis grados respectivos. Esta I.E de categoría polidocente completa posee una plana docente de doce docentes, una directora y un personal de servicio. En sus inicios tuvo 48 alumnos de primer segundo y tercer grado y funciono por primera vez en la casa hacienda del entonces hacendado don Carlos Leigh Arias que en ese tiempo era hacendado de ese lugar.

⁹ PEI de la I.E.

1.2. Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio.

El ser humano es un ser sociable por naturaleza. La persona se desarrolla en sociedad, es el aporte de esta lo que dará la personalidad (ideal, cultura, etc.) y a su vez es la personalidad formada del individuo lo que aportará nuevos valores a la sociedad.

En la vida del ser humano las relaciones interpersonales han sido el vínculo directo para lograr la mejor adaptación al medio ambiente, desarrollando grandes habilidades, perfiles de orientación, acciones en grupo e individualmente y permitiendo que el hombre y la mujer se acondicionen al sistema de vida existente en cada etapa de su desarrollo evolutivo e histórico.

Grecia Clásica¹⁰

En el pasado las relaciones interpersonales fueron definidas por Aristóteles como: una importante parte de la vida del ser humano; "la naturaleza humana es esencialmente social", Aristóteles afirma que las relaciones con los demás "es lo más necesario para la vida. Sin amigos nadie querría existir", a través de esta consideración viene a reconocer, desde la perspectiva concreta de la necesidad de establecer relaciones interpersonales de calidad, el carácter social del hombre, pero al mismo tiempo presenta ya la idea de las relaciones interpersonales, como algo que se necesita como relación gratificante para la propia vida. No se presenta desde la óptica de un supuesto deber de amar y de ayudar a los demás, sino como una necesidad personal de contar con la amistad de algunos con los que se pueda compartir los propios bienes.

10 Félix García Mangas. Título: Relaciones Interpersonales. En línea:
http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/019945/019945_Cap2.pdf

Para Aristóteles, en toda relación interpersonal debe haber diplomacia y cortesía de allí su afirmación “Cualquiera puede enojarse, eso es algo muy sencillo. Pero enojarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo”. De esta idea también participó Platón. El hombre se desarrolla en un ámbito social donde pone en práctica sus valores morales. Y no está para servirse del hombre, sino más bien para servir al hombre.

Renacimiento¹¹

En este período el pensamiento pasa del teocentrismo al antropocentrismo. Aunque se exalta la autonomía del hombre frente a Dios, el individualismo, el desarrollo de la personalidad, y la capacidad del hombre para tomar sus propias decisiones; no se estudia al hombre ante sus semejantes

Existencialismo¹²

Por primera vez en toda la historia de la filosofía se da importancia central a las relaciones con los semejantes. G. Marcel, dentro de los filósofos existencialistas, es el que mayor énfasis hace en las relaciones personales como único camino para entender la naturaleza humana. Habla por primera vez del -Tú- como la persona que se tiene al frente de nosotros. En el proceso de interacción social de los seres humanos, surgen las relaciones interpersonales, que se erigen sobre la base del intercambio de afectos, emociones, motivos, necesidades, experiencias y acuerdos de comportamiento o normas

¹¹ Idem

¹² <http://www.simpopdf.com>

de conductas a seguir, que permitan lograr una integración a cada situación o fenómeno que se presente en el devenir histórico social de las generaciones que susciten en la sociedad. El hombre necesita de las relaciones con sus semejantes, Erich Fromm dice: "El hombre ha definido su humanidad en función con la sociedad con la que se identifica". Las relaciones interpersonales son fundamentales si no se quiere perder la convivencia social tan importante para el correcto desarrollo de la salud mental. En las relaciones las personas comparten con otras sus experiencias, sus conocimientos; pero sobre todo lo que se comparte son trozos de la vida, y bienestar común. El efecto de este flujo es catárquico.

Existen relaciones interpersonales desde que hay seres humanos. Los hombres se han dado cuenta que se necesitaban mutuamente primero para poder sobrevivir más luego, con el correr del tiempo para relacionarse unos con otros y vivir en sociedad. Todos los días y a toda hora, se viven las relaciones interpersonales, lo único nuevo es que su importancia ha sido finalmente comprendida y acerca de ellas se comienza a hablar, cada vez más. El conocimiento y comprensión de las relaciones debe empezar con el conocimiento del hombre como ser individual.

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

El estudio de las relaciones interpersonales surge en la década del 50, de allí en adelante este tema ha desatado múltiples debates.

Los encontramos en las teorías y los trabajos de Likert (1969), Brunet (1987), Garmendia (1990), Martínez (1990), Martín (1994, 1996, 1999), Zabalza (1996)¹³. Altman y Taylor (1970) citados por Villanueva (2009), Monjas, 1999; Prieto, Illán y Arnáiz (1995); Fundación Iberoamericana Down21; Tristá (1985); Reyes (1999); Arteaga (2005), Rogers (1985) quienes han determinado la importancia de las relaciones interpersonales para la solución de los conflictos laborales, institucionales, sociales y de rendimiento laboral.

Los centros escolares ocupan un lugar central en el proceso educativo de los individuos, puesto que en ellos se inicia y desarrolla su formación. Al formar parte de una organización, y aunque esta educación depende fundamentalmente de las posibilidades y capacidades de los alumnos, esta formación también se ve influida por la dinámica propia de cada organización, en la que se interrelaciona toda una serie de factores personales, estructurales y organizativos que le dotan de una identidad propia. Dentro de ella, los protagonistas indiscutibles son los profesores, que siguen apareciendo como los responsables inmediatos de este proceso, a pesar de que la educación de los individuos depende cada vez más de diversas instancias: familia, Estado, medios de comunicación, etc. Lo que es cierto es que sus actitudes, sus preocupaciones, sus motivaciones, sus comportamientos, etc. en el trabajo influyen en su propia actividad laboral, en sus relaciones interpersonales con los compañeros, padres y superiores, así como en el rendimiento y relación con sus alumnos.

La escuela, además de alfabetizar con letras y números, debe propiciar también la alfabetización de las emociones, las habilidades

¹³ Idem

sociales, la toma de decisiones y el manejo de las relaciones interpersonales.¹⁴

En la historia de los últimos veinte años de la educación venimos asistiendo a la emergencia de un término cuyo crecimiento es indudable en los países de **América Latina y España** que es la “convivencia”; un primer punto sustancial para replantearnos las relaciones interpersonales a la luz del paradigma de la convivencia radica en comprender que estas relaciones siempre se construyen entre seres semejantes y diferentes¹⁵. En ese sentido, el aprender a vivir con los demás se complementa con el otro pilar del aprender a ser que Delors (1996) ha reforzado en su texto y que nos impulsa hacia un permanente recentramiento de nuestra armonía interior. Una cuestión fundamental que necesitamos los educadores es autoeducarnos en nuestras actitudes con los demás. No solo es necesario conocer metodologías o conocer más contenidos sobre ciertos temas, pienso que también se nos plantea el reto de reconocernos a nosotros mismos¹⁶.

En **México**, se encuentran investigaciones en donde se resalta que las relaciones interpersonales en las escuelas son deficientes ya que los docentes por lo general, están acostumbrados a trabajar de manera individual, ya sea elaborando su programa anual de actividades o poniéndolo en ejecución. Es decir trabaja “en solitario” de la misma manera en que es supervisado y promovido dentro del sistema. Está claro que los mexicanos no saben, no les gusta y no

14 Teruel, María del P. (2000). La inteligencia emocional en el currículo de la formación inicial de los maestros. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 38, pp. 141-153.

15 Luis Si Me Poma. 2006. Las relaciones interpersonales en la educación desde el paradigma de la convivencia. conferencia en el II Encuentro Internacional: La tutoría, eje de la convivencia y desarrollo integral, organizado por la Universidad César Vallejo-Trujillo (Perú).

16 Delors, Jaques. 1996 *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional. Madrid: Unesco-Santillana.

quieren trabajar en equipo; sin embargo, la realidad actual demuestra que las instituciones de calidad se apoyan en equipos de trabajo altamente productivos.¹⁷

Paraguay¹⁸ La incidencia de las relaciones interpersonales en el desempeño escolar es un tema recurrente en la escuela que hoy nos toca vivir como docentes y como investigadores. Puesto que si la comunidad educativa es un espacio de vivencias compartidas, el problema de ¿cómo mejorar las relaciones interpersonales para que aporten al nuevo rol docente y a la Institución Educativa?, exige un compromiso de todos los que de una u otra manera estamos en este camino. La investigación educativa es diferente a otras, ya que está vinculada y atravesada por las problemáticas cotidianas que posee la escuela. ¿Se puede observar este camino? Este ha sido y es el intento.

El rol de cada docente influye en la comunicación y en el desempeño escolar, del equipo directivo-docente, enmarcando las acciones en dos variables: Comunicación del equipo docente-directivo y desempeño escolar que interactúan entre ellas de forma permanente, sustentando la articulación entre las demandas de la práctica docente y de la problemática institucional¹⁹. La falta de iniciativa para el trabajo en equipo está acompañada de la inhibición en la toma de decisiones y en la pasividad ante quien proyecta y lidera.

La comunicación, el desempeño profesional y el rol docente son espacios a construir entre todos los integrantes de la escuela como unidad social, en el marco de la pertenencia placentera a la misma,

17 http://www.efydep.com.ar/de_interes/el_reto_actual.doc

18 <http://www.monografias.com/trabajos20/relaciones-interpersonales/relaciones-interpersonales.shtml#BIBLIO>.

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

para la creación productiva, el intercambio de saberes y la generación de cultura.

Si observamos la realidad **peruana** en estos tiempos, nos damos cuenta que los problemas parecen ser factores cotidianos, que van desde la pérdida de valores morales, la ética y el rompimiento casi total de las relaciones interpersonales. Se ve que continuamente se crean conflictos entre docentes que pertenecen a una misma Escuela, lo que atenta con el trabajo en equipo, determinando de esta manera la forma de trabajo y manera de interrelacionarse con sus pares docentes, directivos y estudiantes²⁰.

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

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

1.3. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En la I.E. N° 14277 - Divino Niño, las relaciones interpersonales que se dan entre los docentes se encuentran deterioradas, ya que no desarrollan valores colectivos que faciliten la armonía social de las personas en la institución; existe un clima cerrado, autoritario, donde imperan las relaciones de poder y de control, porque no se estimulan los procesos interpersonales ni la participación libre, por lo cual se producen comportamientos individuales y sociales poco adecuados, que inciden negativamente en la convivencia. Para los docentes es difícil mantener buenas relaciones con sus pares cuando tienen distintos planteamientos pedagógicos, intereses, motivaciones, etc.

Las relaciones sociales entre los maestros siempre están muy sensibles y difíciles de abarcar o exteriorizar. El concepto que tiene de sí mismo, sus valores y actitudes para con los distintos aspectos de la educación, pueden estar influidos, por las relaciones que mantienen con sus superiores, influyendo estas últimas sobre el comportamiento del maestro en el aula y su relación con los alumnos.

En la escuela, los maestros forman parte de una organización formal; cada uno de los profesores ocupa un lugar dentro de la pirámide de la autoridad. El director como máxima autoridad dentro del edificio escolar es quien debe integrar el equipo de trabajo; y voltear, analizar y conjugar los diferentes grupos de maestros que se desarrollan por intereses o actividades comunes dentro de la misma institución y que pueden influir de manera significativa en la organización de la institución.

Si bien algunos docentes son conscientes de su pertenencia a un grupo particular, siempre buscan preferencias para unirse en un semi – grupo; nunca falta dentro del grupo antagonismos, discrepancias, que en ocasiones llega hasta el punto de rivalidades y conflictos que hacen desagradable la convivencia.

Si todos los grupos poseen un conjunto de normas y valores, éstas por lo general no son obvias de inmediato, sino que se perciben y aprenden y a continuación se dan como asentadas.

Una de esas normas puede ser la que se refiere a la autonomía del docente, se alude primordialmente a la autonomía en “su clase”, porque las instrucciones en el terreno “privado” del aula ocasiona resentimiento; haciendo comprender que sus método de enseñanza, la disciplina y filosofía de educación no son materia de discusión y ello forma parte de la razón por la que los maestros se entregan a críticas relativas a las prácticas y convicciones recíprocas, pero manifiestan poco entusiasmo por la franca discusión de las mismas.

Se ha de recalcar que como proceso natural de las relaciones laborales en una escuela se da la competencia entre los docentes, ya sea de índole deportivo, disciplina y la más importante en el aprovechamiento escolar; aunado a lo anterior, es común que se tengan diferencias, ya sean de índole ideológico, político, metodológico o laboral.

Las relaciones de los docentes en base a lo anterior, provoca a la vez que estas se transfieran a los educandos, de tal manera que se puedan ocasionar grandes diferencias en las relaciones interpersonales entre los estudiantes, que puedan llegar a grandes dimensiones si el responsable de la escuela, en este caso el director,

no tiene el suficiente liderazgo para orientar adecuadamente estas inquietudes estudiantiles.

El mayor problema se tiene en el momento en que se trasladan estas diferencias de carácter interpersonal al ámbito educativo, ya que en algunas ocasiones hasta de manera inconsciente el maestro de grupo al hacerse cargo de alumnos que en otro ciclo atendió un compañero con el cual estuvieron en diferencias, y con el único propósito de hacerlo quedar mal y acusarlo de que tiene deficiencias en su labor docente, actúa de una manera tal que la calidad en el aprendizaje de esos alumnos empieza a disminuir, causando graves consecuencias difícilmente salvables durante el ciclo escolar; en otras ocasiones la tensión que provoca en el maestro los problemas producto de las relaciones interpersonales lo mantienen distraído y ocupado en resolverlos, que descuida su trabajo en el grupo, teniendo como consecuencia un bajo nivel de aprovechamiento.

La característica crítica entre los docentes tiene que ver con las malas relaciones interpersonales y bajos niveles de comunicación, integración, conocimiento y confianza entre todos los docentes, se evidencia la presencia de subgrupos bien afianzados y con poca flexibilidad y apertura para socializar con los demás, se percibe individualismo por parte de los docentes que ya laboran años atrás, con respecto a los nuevos docentes que desconocen la forma en que se maneja el desenvolvimiento dentro del plantel.

A continuación planteamos el perfil docente que da entrada a los conflictos de relaciones interpersonales que se manifiestan en la I.E. N° 14277 - Divino Niño, a través de la cual hemos obtenido las siguientes características:



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

El problema de investigación también presenta las siguientes características:

♦ **Relaciones débiles dentro de la I.E.**

Partimos de la idea de que un buen ambiente relacional – comunicativo en el centro de trabajo nos lleva a un mejor compañerismo, que la gente vaya contenta a trabajar, a gusto, con ilusión, haya menos estrés, incluido los estudiantes que perciben lo que acontece en la institución. Y las malas relaciones nos llevan a todo lo contrario, afectando incluso a la vida personal y familiar de los trabajadores.

- **Relaciones de afinidad:**

En las manifestaciones de los informantes entrevistados, cabe destacar que hacen alusión a que prefieren reunirse con compañeros con los que tienen afinidad que con los que no desarrollan un sentimiento de ese tipo. De esa manera se sienten más cómodos y las relaciones se manifiestan más estables.

“Claro que hay gente con la que te llevas mejor, que empatizas más o que toleras más. Porque a lo mejor las manías de alguno que por ejemplo lleva trabajando 25 años, a diferencia de otros colegas nuevos que no conocemos bien”²¹

“El tema de relaciones con los demás depende de la gente con la que trabajas. Hay gente con la que tienes empatía total,

²¹ Entrevista a Docente de la I.E. Mayo 2014.

entonces con ellos muy bien y no te enteras ni de que estás trabajando. Me refiero a que parece que no estás trabajando porque te encuentras muy cómodo y si no hay empatía muy mal vamos, no digo que seamos amigos íntimos sino que te lleves más o menos bien, que más o menos trabajemos parecido y eso da gusto”²².

- **Relaciones deficientes:**

“Creo que una de las causas cuando hay un ambiente laboral deteriorado es por los años de trabajo que tenemos, tantos años trabajando juntos, que los colegas ya se han vuelto más quisquillosos, están siempre con las mismas cosas, les cuesta cambiar mucho”²³

“En cierta manera sí que se están perdiendo las buenas formas en las relaciones que parece que vamos poco a poco más individualizados todos. Somos egoístas, llevamos mucho tiempo trabajando juntos y eso hace que ya no aguantemos muchas cosas y se produzcan discusiones por cosas que antes ni discutías”²⁴

“Llevamos tanto tiempo conociéndonos y soportando las manías de todos que llega un momento en que piensas: ya no puedo con esto o actitudes que en determinados momentos tú toleras perfectamente en un compañero, pero con el tiempo dices “ya está bien”. Hay compañeros que tienden a supervisar tu trabajo e incluso agradeces pero cuando pasa el tiempo no es del agrado

22 Entrevista a Docente de la I.E. Mayo 2014.

23 Entrevista a Docente de la I.E. Mayo 2014.

24 Entrevista a Docente de la I.E. Mayo 2014.

de uno. Y por otro lado también influye lo que se nos pide desde la institución, las nuevas peticiones que nos hacen de dedicación, formación, que no te ayudan y que no te compensan, influyen bastante en que se deterioren las relaciones y la gente llega un momento.... que no quieres hablar, sólo quieres ir, trabajar y ya está”²⁵

- **Relaciones negativas:**

Aquí queremos mencionar lo complicado que se hacen las relaciones cuando por alguna de las partes hay una actitud negativa y reacia a los cambios. Es un tipo de relaciones muy complicadas, porque por un lado, se plantea el miedo a los cambios, a la actualización y al progreso, y por otro, se choca con la frustración y las inquietudes de quienes no temen a lo nuevo, lo novedoso.

“Ha habido tiempos en el que se sentía muy malas relaciones por el director que teníamos, porque era una persona que no tenía buena comunicación, buena transmisión. Hasta el punto de que cuando él no estaba se respiraba un ambiente de paz y tranquilidad. Pero el problema no es que no se comunicara bien sino que tenía cambios de carácter, es la personalidad de él en el mando”²⁶

“A las personas hay que conocerlas y eso se hace con el tiempo, con el trato, con el roce. Y al final yo si levanto mucho la voz, los

²⁵ Entrevista a Docente de la I.E. Mayo 2014.

²⁶ Entrevista a Docente de la I.E. Mayo 2014.

que me conocen saben que no es porque esté enfadado sino porque cuando empiezo hablar voy subiendo el tono de voz”²⁷

“Con este tipo de personas que presentan un carácter agresivo me cuesta mucho interactuar e incluso el trato cuando los encuentro en la calle, pues en el trabajo todavía mucho más”²⁸

♦ **No se da la acogida pertinente a los nuevos colegas:**

La acogida, es la puerta de entrada a una relación, entonces muchas veces dependiendo de cómo se haga y se perciba esta acogida, ya se crean buenas o malas relaciones con las personas que llegan a la institución. Muchas de estas relaciones – comunicaciones no nos dan el resultado deseado, no por las palabras que decimos sino por el cómo las decimos, el tono que empleamos y los gestos que las acompañan. No olvidemos que el significado de las palabras están en las personas, no en las palabras.

“A veces cuando llegan colegas muy jóvenes hay un trato un poco..... que deja mucho que decir. Yo pienso que también son colegas y que todos hemos pasado por ello. No sé por qué ocurre, pero quizá sea porque somos ya demasiado mayores y nos hemos olvidado de cuando éramos más jóvenes y que no se viven las cosas igual cuando tienes 25 años que cuando tienes 50 y muchos ya estamos dentro de esas edades”²⁹

27 Entrevista a Docente de la I.E. Mayo 2014.

28 Entrevista a Docente de la I.E. Mayo 2014.

29 Entrevista a Docente de la I.E. Mayo 2014.

◆ **Bajo nivel del compromiso docente:**

El incumplimiento del compromiso con la tarea docente, son también los problemas que genera el deterioro de las relaciones interpersonales. El compromiso de los docentes disminuye por muchos factores; pero el principal es la falta de estímulos, la falta de reconocimiento al trabajo, las inadecuadas relaciones con ellos.

“Tenemos las ganas de trabajar por la I.E. en la que laboramos, pero si no encontramos el apoyo y las mismas ganas del Director y demás compañeros a apoyar nuestros proyectos, ed qué nos sirve todo esto. Proyectos innovadores existen pero hace falta el compromiso de cada uno”³⁰.

“El compromiso va de la mano de muchos factores, uno de ellos es la motivación si no existe entre nosotros no serviría de nada. Como también de ayuda porque también cabe preguntarse ¿Cómo y con qué herramientas haremos esto o aquello?”³¹

◆ **Escasa Comunicación:**

La comunicación constituye una característica y una necesidad de las personas y de las sociedades con el objetivo de poder intercambiarse informaciones y relacionarse entre sí. La comunicación en las relaciones humanas posee fundamental importancia desde los inicios de la vida. Es el elemento más importante en el desarrollo de las relaciones que establecemos en nuestra vida.

³⁰ Entrevista a Docente de la I.E. Mayo 2014.

³¹ Entrevista a Docente de la I.E. Mayo 2014.

“Existe una comunicación de acuerdo a un organigrama institucional, en donde los cargos desempeñados dentro de la Institución van del menor al mayor rango jerárquico institucional. Esto quiere decir que existe una comunicación de tipo vertical, donde existe el que manda y el que recibe órdenes”³²

♦ **Deterioro de una cultura común:**

Los docentes, directivos y administrativos caminan cada uno por su lado sin tener en cuenta la importancia de la articulación para aprovechar los recursos y la infraestructura ya que estos están abandonados, maltratados y desactualizados.

“Mientras vivamos en mundo de cambios constantes y avances tecnológicos, acá estamos atrasados porque no hay articulación entre nosotros (los docentes, administrativos, directivos). Nosotros como institución estamos en la obligación de gestionar recursos humanos (generar talentos, desarrollar capacidades), recursos académicos (nuevos materiales de enseñanza – aprendizaje, innovación de métodos, técnicas), financieros (organizar eventos culturales, científicos que generen recursos propios); sin embargo no hacemos nada por lograr ello”³³

♦ **Solidaridad y empatía entre compañeros de trabajo:**

Ausencia de empatía, los docentes no entienden los problemas del otro; no hay capacidad para ponerse en el lugar del otro, de confiar en su capacidad para salir adelante, en respetar su libertad, en no juzgarles. Muchas veces algunos docentes no aceptan al

³² Entrevista a Docente de la I.E. Mayo 2014.

³³ Entrevista a Docente de la I.E. Mayo 2014.

colega como es, no ven al otro. En ocasiones este problema se da por la falta de congruencia, es decir, los docentes no están en contacto con ellos mismos, con lo que sienten y piensan, con su capacidad de hablar y actuar. La falta de congruencia los coloca en un plano de aprisionamiento frente al otro y esto les arrastra hacia una reacción despectiva, burlesca.

♦ La relación entre docente – estudiante:

Esta relación no es solo una fuente de satisfacción del profesor en su trabajo sino que para el alumno puede constituir una importante fuente de apoyo y motivación y por tanto ejercer cierta influencia en su rendimiento académico.

“La calidad de la relación personal entre docentes- estudiantes ejerce sobre el aprendizaje un efecto más significativo que ninguna otra variable. Hay pruebas de que la relación personal afecta sustancialmente no solo a la retención, al recuerdo y al procesamiento, sino a la capacidad de transposición de material aprendido”.³⁴

No obstante para la transmisión de conocimiento en el espacio formal educativo, son necesarias ciertas competencias emocionales, como ejemplo la empatía, la escucha activa, las cuales son pertinentes que posea el docente. En este sentido Codina (2003) apunta que cuando las emociones son determinantes para que una acción educativa sea eficaz, ha de tener prioritariamente en cuenta el bagaje emocional del alumno y del colectivo, así como también su gradual desarrollo.

34 Testimonio Director. Mayo 2014.

“Las criaturas deben sentir en las maestras y en los maestros la persona que hay en ellos, para poder establecer relaciones positivas, claras, auténticas. Personas que les acogen, les quieren, les escuchan y también que les contienen y les limitan. Personas que deben caracterizarse por su disponibilidad corporal, afectiva e intelectual. Personas que creen que a partir de las relaciones positivas próximas se puede influir en ámbitos más generales porque se tiene esperanza optimista en la vida y, en definitiva, se tiene el convencimiento de que la educación emocional contribuye a la madurez emocional de jóvenes y adultos”³⁵.

“El profesor es un modelo de comportamiento a seguir. Un profesor empático generará empatía en sus alumnos, el ponerse en el lugar del otro, es un aspecto fundamental en las relaciones interpersonales. El profesor empático necesitará de habilidades necesarias para desarrollar esta capacidad en cada uno de sus estudiantes. En esta dirección, comprendemos que el profesor ejerce un papel de líder dentro del aula y como tal necesita tener determinadas competencias emocionales para que éstas puedan servir de modelo a su alumnado.”³⁶

La relación entre maestro y estudiante es difícil, no se debe precisamente a un déficit de contacto. Los alumnos y las alumnas son poco capaces de ponerse en el lugar del profesor, y el profesor por lo general, tampoco consigue ponerse en lugar de los estudiantes³⁷.

35 Gómez Bruguera, 2003: pag.36

36 Entrevista a docente de la I.E. Mayo 2014.

37 Cardús, 2001: pag.61

Conforme a lo afirmado por Fabra y Doménech (2001), los alumnos perciben a los profesores con ciertas limitaciones o comportamiento desfavorable para la enseñanza. Veamos los principales puntos señalados por los alumnos:

- Descuido con el aspecto físico y emocional;
- Actitudes de superioridad en relación de sus alumnos;
- Falta de creatividad;
- Dificultades de comunicación;
- Falta de manejo metodológico;
- Falta de motivación al transmitir conocimiento.

Entendemos que los alumnos tienen juicios positivos o negativos hacia los docentes. En el escenario de la educación formal, tenemos el profesor como agente referente máximo de la educación de sus alumnos, no sólo es importante el profesor en la transmisión del saber formal (tecnificado), pero más bien si pone de relieve el saber a ser y a vivir juntos tal como menciona Delors (1996). En este caso se hace evidente la importancia del manejo de las competencias emocionales del profesor en el aprendizaje de sus alumnos, como la motivación, habilidad social, comunicacional. Y sobre todo tener auto-control, ya que juega papel fundamental para la gestión de situaciones de estrés.

1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN.

La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de visión, de dónde quiere ir el analista con la investigación. Las técnicas y procedimientos (el método), por otra parte, proporcionan los medios para llevar esta visión a la realidad³⁸.

1.4.1. Paradigma y Modalidad de la Investigación.

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

1.4.2. Contexto y sujetos de Investigación.

La investigación se realizó en la I.E. N° 14277 - Divino Niño, Distrito de Querecotillo, Región Piura.

Los sujetos de la investigación fueron los Docentes de la I.E.

1.4.3. Diseño de la Investigación.

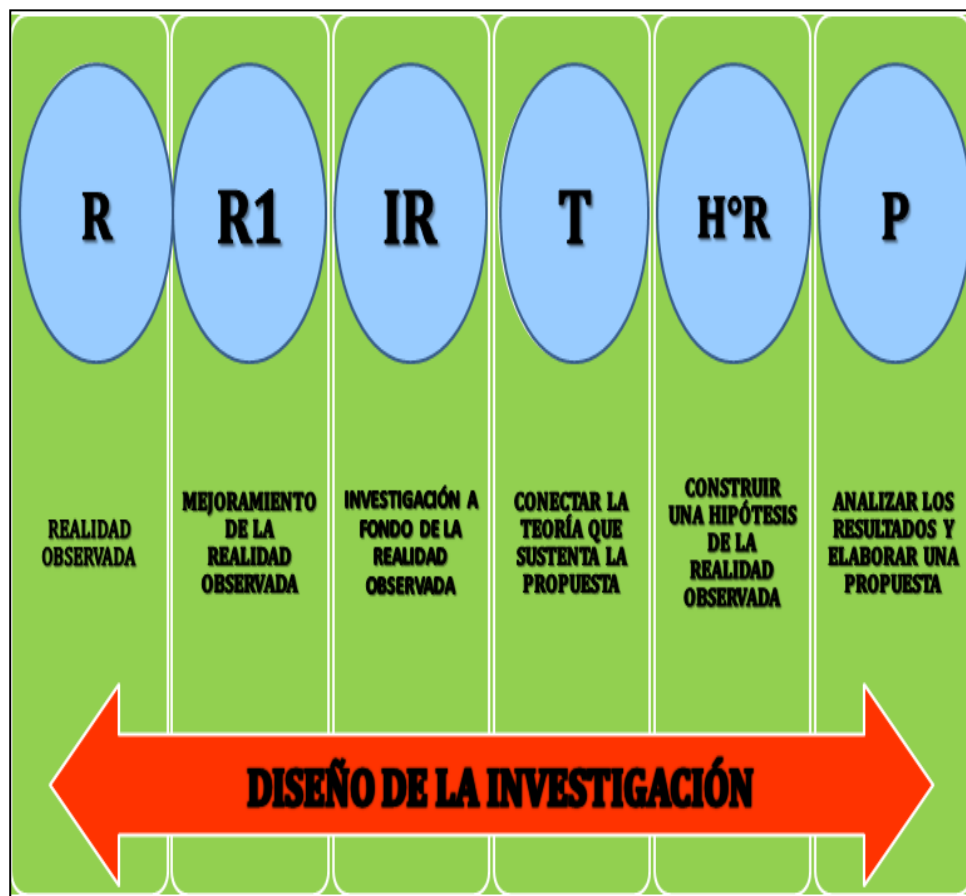
El trabajo de investigación está diseñado en dos fases:

En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que me permitió seleccionar las técnicas de investigación.

38 STRAUSS & CORBIN, 2002

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

La investigación adopta el siguiente diseño:



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

1.4.4. Metodología aplicada en la Investigación.

Para el desarrollo de la presente investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos.

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

- **Método Histórico - Lógico:** Que sirvió en la compilación de las teorías.
- **Método Inductivo:** Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los gestores.
- **Método Analítico:** Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.
- **Método de síntesis:** Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución.
- ♦ **Método Empírico:** Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual se aplicó instrumentos de recolección de información, tales como: observación, encuesta, entrevistas, testimonios, para tal efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:
 - Coordinar con el Director.
 - Coordinar con los Docentes.
 - Preparar los instrumentos de acopio de información.

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

1.4.5. Población y Muestra.

Población:

Está definida por la totalidad de Docentes de la Institución Educativa N° 14277 - Divino Niño, Distrito de Querecotillo, Región Piura.

U= 12 Gestores.

Muestra:

La selección del tamaño de la muestra guarda relación con la naturaleza del universo de estudio y como éste es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral, vale decir:

U = n = 12 Gestores.

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

Materiales:

Papel, Cd, computadoras, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación y son:



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

1.4.7. Procedimientos para la Recolección de Datos.

Para el caso de los datos primarios se conquistan, se analizan e interpretan. La investigación para ser original estará teñida por un 80% de datos primarios.

Para el caso de los datos secundarios se les toma en calidad de préstamo y tienen carácter complementario respecto a los datos primarios. Constituyen 20% de la investigación.

1.4.8. Análisis Estadístico de los Datos.

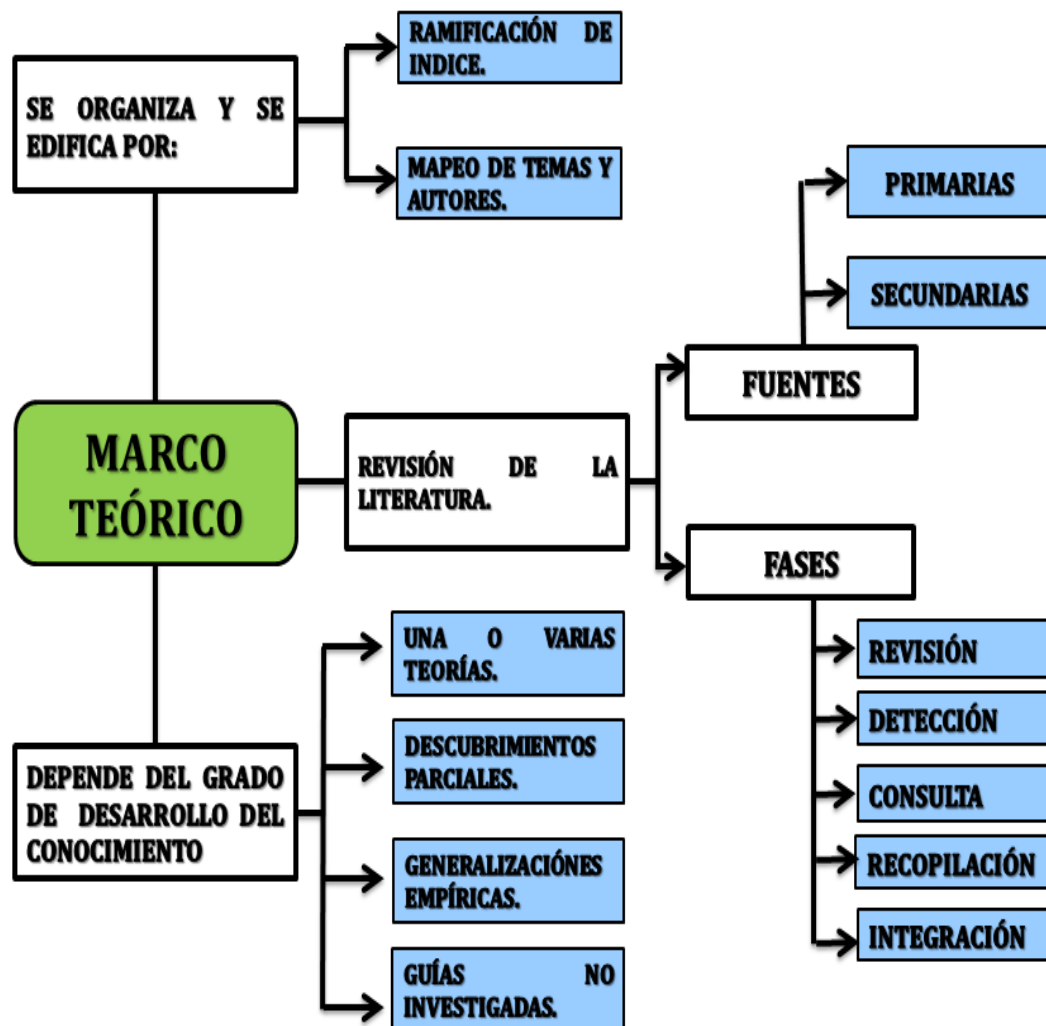
- ♦ **Seriación** : Codificar el instrumento.
- ♦ **Codificación:** Asignar un código a las categorías de cada ítems.
- ♦ **Tabulación** : Elaboración de cuadros categóricos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Es el estudio y sistematización de aquellas teorías precedentes que pueden ayudar en el análisis del problema a investigar. La elaboración del marco teórico se realiza mediante, teorías, conceptos, variables, leyes y modelos que existen en la ciencia.³⁹

Esquema de lo que se busca en el Marco Teórico



FUENTE: Elaborado por investigadora de acuerdo a información.

³⁹ OYAGUE, 2006

2.1. ANTECEDENTES.

MÉNDEZ, LILIAN (2010)⁴⁰ “FORMULACIÓN, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE DOCENTES”

Objetivo General:

El presente trabajo de investigación procura dar respuestas válidas a la problemática generada por un mal manejo de las relaciones interpersonales de los docentes que integran la Institución Escolar. Para aquello proponemos la formulación, aplicación y evaluación de un plan de capacitación en el manejo de relaciones interpersonales.

Conclusiones:

- ♦ Calidad de información: Los resultados presentados en esta investigación acción, de tipo exploratoria llegaron a establecer referencias de las respectivas percepciones u opiniones que manifestaron los actores de la comunidad educativa. Fue de gran ayuda para un acercamiento a la situación anómala que ocurría en la Escuela Concentración Deportiva de Pichincha. La información recolectada nos permitió percibir falencias en varios aspectos de la convivencia del personal docente tales como: falencias en las relaciones interpersonales, falencias en la comunicación, actitudes de intolerancia y confrontación, incumplimiento de obligaciones, baja autoestima.

⁴⁰[http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1207/1/T0845-MGE-M%C3%A9ndez Formulaci%C3%B3n,%20aplicaci%C3%B3ny%20evaluaci%C3%B3n%20del%20plan.pdf](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1207/1/T0845-MGE-M%C3%A9ndez%20Formulaci%C3%B3n,%20aplicaci%C3%B3ny%20evaluaci%C3%B3n%20del%20plan.pdf)

Los diferentes aspectos de esta situación anómala debían ser tratados a tiempo como prevención a posibles cuadros insostenibles de agresividad e intolerancia, que podía desencadenar violencia entre los miembros de la institución.

La utilización de la información, permitió construir el perfil de entrada de las manifestaciones conflictivas que se presentaban en los docentes de la Escuela Concentración Deportiva de Pichincha. Y asentar la base para la aplicación de la capacitación de acuerdo a las opiniones vertidas por el personal docente del plantel.

La evaluación del plan de capacitación permitió la ayuda adecuada para detener esta situación anómala, que se presentaba entre el grupo docente, con lo que se logró contribuir al mejoramiento de las diferentes formas de interactuar dentro el plantel.

- ♦ De los Objetivos de la Investigación: Esto explica, que al terminar el proceso investigativo encontramos que los objetivos propuestos al inicio del mismo han sido cumplidos en su totalidad, menciono a continuación los logros obtenidos:

Queda entonces, el hecho de demostrar que la escuela atravesaba una situación anómala en cuanto a sus relaciones interpersonales que si no se intervenía a tiempo podía acarrear serios conflictos entre los docentes; ya que el sinnúmero de opiniones registradas en los diversos instrumentos en su mayoría se puede percibir un gran malestar y descontento con el manejo de la interrelación del grupo docente.

El único hecho particular que se conoce a través de la aplicación de la capacitación fue coherente, a las falencias que presentaba el

cuerpo docente en el manejo de sus interrelaciones. Lo cual corrobora con las tan acertadas opiniones vertidas en la evaluación a la capacitación, que fueron favorables a esta oportuna intervención.

La evaluación es admisible, ya que se basó en referencias de las respectivas percepciones recogidas de las diversas opiniones de los docentes de la Institución.

- ♦ De la Organización institucional, frente a su problemática: Las reuniones de trabajo para lograr cambios positivos en los docentes de la Escuela Concentración de Pichincha, mostraron la apertura y preocupación por un trabajo investigativo serio y planificado que permita el conocimiento de la realidad del grupo docente y su problemática en general.
- La participación del Departamento Psicológico y sus miembros facilitaron el trabajo de recolección de datos, mediante la aplicación de instrumentos de investigación a los docentes y autoridades de la institución.
- Los docentes tuvieron un espacio mediante los talleres de capacitación para disipar sus inquietudes y experiencias en su vida tanto profesional como personal, mantuvieron un ávido deseo de aprender a ser mejores seres humanos.
- Los conflictos entre los compañeros docentes, fueron expresados con libertad y madurez, logrando compromisos para mejorar la relación interpersonal y profesional en la práctica diaria.
- Las jornadas de trabajo de capacitación obtuvieron gran asistencia por parte de los docentes de la institución, y; se

realizaron en los horarios propuestos y con logros de satisfacción.

- Los subgrupos se destruyeron mediante la mecánica del trabajo práctico en las jornadas de capacitación, se logró de esta manera, una integración mediante la aplicación de técnicas de relaciones humanas que permitieron el conocimiento de todos los compañeros docentes con sus fortalezas y debilidades.
- La actitud positiva frente a los conflictos se vio reflejada en enfrentar los problemas con las estrategias dadas en la temática de la capacitación y aplicarlas en su vida docente y personal.
- Se logró dentro de la Institución, un ambiente armonioso, lleno de libertad, amistad alegría y unidad en todo el proceso de capacitación y fuera de él.
- Se rompió el individualismo y falta de comunicación entre compañeros docentes de sexo masculino y femenino, se fomentó la confianza.

BERNARDINA BENITO (2008)⁴¹, investigadora de la Universidad de Salamanca, en su investigación: “LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS PROFESORES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS COMO FUENTE DE SATISFACCIÓN”. Nos dice que las relaciones interpersonales guardan una relación significativa con el nivel de satisfacción laboral.

“...en lo que se refiere al profesorado, aunque lo podríamos generalizar a cualquier trabajo, es evidente que cuanto más agradable sea el ambiente laboral, incluyendo las relaciones con compañeros, superiores, etc., más a gusto desarrollaran sus tareas

⁴¹BERNARDINA BENITO (2008). “Las Relaciones Interpersonales de los Profesores en los Centros Educativos como Fuente de Satisfacción”. Tesis doctoral. España: Universidad de Salamanca.

los individuos; incluso supone una buena base para seguir aprendiendo de las experiencias compartidas” (pág. 6)

En este trabajo concluye que las relaciones que los profesores mantienen con los directivos, con los colegas, con los estudiantes, condicionan su satisfacción laboral. Además comprueba que las relaciones interpersonales influyen en la valoración sobre el funcionamiento de los órganos institucionales, es decir, para nuestro caso, la valoración de nuestra Universidad, de las escuelas profesionales y de las instituciones que hay en ella.

BECERRA, Sandra (2006)⁴² ¿COMO PODEMOS INTERVENIR PARA FORTALECER EL CLIMA EDUCATIVO EN TIEMPOS DE INNOVACIÓN?

Objetivo General:

“Conocer el estado actual del Clima Escolar, en instituciones educativas, cuyo desarrollo dé cuenta de esfuerzos de innovación, a través de los directivos y profesores de 15 centros, del nivel municipal, subvencionado y privado de la ciudad de Temuco, Novena Región de Chile”.

Conclusiones:

Podemos concluir que cuando los profesores y directivos refieren el Clima Educativo de su establecimiento, las características que poseen las relaciones profesor-profesora parecen como el factor de

42 http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S0718-07052006000200003&script=sci_arttext

más alta ponderación en la configuración de la percepción del clima educativo de su centro, situación que fue evidenciada por la totalidad de la muestra y para todos los tipos de centros. Lo anterior traduce que en la configuración del Clima Educativo, las relaciones interpersonales docentes han evidenciado ser el factor más importante para los profesores que la propia relación con los alumnos o los apoderados.

En la configuración del clima educativo cabe reconocer, además, que posteriormente recibe una alta ponderación la influencia de la acción de la dirección.

Lo anterior orienta de manera determinante las posibles intervenciones que se puedan levantar en el ámbito del clima educativo en establecimientos que se encuentren desarrollando procesos de innovación, ya que se traduce en que si queremos potenciar este aspecto debemos atender fuertemente a estos dos aspectos antes de iniciar intervenciones en otras dimensiones.

En cuanto a la caracterización de la relación profesor-profesor, por el presente estudio podemos concluir que los docentes establecen importantes lazos de amistad, caracterizando sus relaciones por un ambiente de distensión y cordialidad, lo que se constituye en aspectos facilitadores en todos los tipos de establecimientos. Mas el elemento de riesgo que puede afectar esta realidad es la falta de externalidad afectiva entre docentes, lo que traduce que sería deseable que los profesores entrenaran habilidades que les permitieran explicitar el afecto mutuo, esto se relaciona con los planeamientos de Durán (2001), quien afirma que en ambientes de alta exigencia y desgaste, los individuos inician dinámicas con respuestas impersonales y frías. Lo anterior es coherente con la

presión desfavorable que ejerce la existencia de evaluaciones dañinas (“pelambre”) entre colegas, que evidencia una incompetencia relacional de los profesores para comunicar de manera asertiva y directa opiniones y sentimientos. Así fue confirmado por Pérez, Saavedra, Salum y Silva (2005), afirmando que el ‘componente afectivo de las habilidades sociales docentes’ es el de menor expresión en los contextos educativos.

Lo anterior se suma a la percepción de falta de oportunidad para encontrarse con fines no docentes, ya que es evidente que la historia de relaciones entre los docentes les ha permitido construir vinculaciones de significado afectivo positivo entre ellos, pero su no explicitación, ya sea por falta de habilidades relacionales o por falta de oportunidades a nivel organizacional, representa un elemento de riesgo para el clima educativo.

En otro aspecto, la presente investigación permite afirmar que el estilo de trabajo docente marca fuertemente el clima de los centros subvencionados al caracterizarse por una fuerte tendencia competitiva, falta de colaboración y apoyo mutuo en los procesos docentes, aspecto que influye en el clima y que es coherente con la percepción de falta de libertad de expresión y falta de aceptación mutua entre colegas.

En cuanto a la percepción de respeto que presentan los profesores desde sus alumnos y apoderados, los profesores perciben que aunque existe una buena convivencia y una relación de respeto mutuo con sus alumnos, en centros municipales y privados los profesores perciben que existe respeto por el profesor, respeto por la autoridad, pero no reconocimiento hacia ellos. Solo las percepciones de docentes de centros privados muestran reconocimiento hacia la

labor del profesor. En las relaciones profesor-padres, los profesores de centros municipales y subvencionados perciben riesgo en sus relaciones con los apoderados, ya que subyacen altas exigencias desde éstos, al mismo tiempo que falta reconocimiento a su labor docente. La situación anterior no es menor, si consideramos que la falta de reconocimiento es un factor determinante de malestar docente⁴³.

Y, por último, la influencia de los focos de malestar docente en el clima del centro evidencia una presencia que afecta negativamente el clima educativo en todos los tipos de centros. De esta subdimensión es esperable constatar que en tiempos de innovación los profesores perciban tensión laboral por aumento de trabajo, falta de disponibilidad de tiempo, tensión por tener que atender a las necesidades educativas especiales y multiculturalidad.

Esta situación nos muestra que si queremos intervenir para potenciar el clima de los centros educativos, debemos atender a aspectos vinculados a los focos de tensión, y en ellos especialmente a las características de la dinámica relacional entre colegas.

PÉREZ, CECILIA Y CASARIEGO, MINQUEZ (1996)⁴⁴. En su tesis titulada “INTERACCIÓN TEMPRANA Y PROCESOS DE MUTUA INFLUENCIA: ANÁLISIS DE INTER SUBJETIVIDAD EN EL CONTEXTO INSTITUCIONAL”, observaron que el contexto institucional permite que se den relaciones ínter subjetivas entre los profesores, estudiantes y personal directivo, sin embargo la ausencia

43 Esteve 1995; Durán 2001; Mella 2003; Becerra 2003

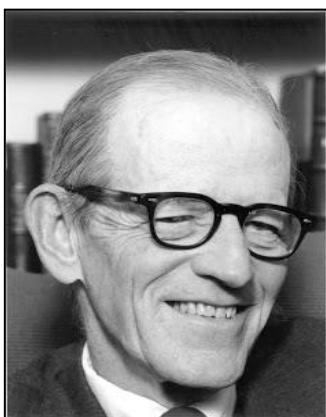
44 PÉREZ, Cecilia y Casariego, Minquez (1996). “Interacción temprana y procesos de mutua influencia: análisis de inter subjetividad en el contexto institucional”. Tesis de Maestría no publicada, Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación U.N.E.D, Madrid.

de relaciones inter subjetivas en dicho contexto y sus repercusiones negativas en los estudiantes analizados permite considerar dicha situación como riesgo para ellos, tanto desde el punto de vista emocional como socio – cognitivo.

En este sentido se pudo comprobar en las pruebas de desarrollo cognitivo el estancamiento en la casualidad operacional por lo que abre una interesante vía de estudio para seguir profundizando sobre las posibles carencias institucionales que afectan el desarrollo de las habilidades socio – cognitivas relacionadas con dicha noción de casualidad, como es la capacidad de predecir y anticipar acontecimientos, rasgo característico de las actividades de rutina analizadas en este estudio.

2.2. BASE TEÓRICA.

2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.



FUENTE: Imagen de Google.

(26 de diciembre de 1880, Adelaida, Australia - 7 de septiembre de 1949).

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

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:

♦ 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.



FUENTE: Elaborado por investigadora de acuerdo a información.

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.⁴⁵

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 intentaran resolver sus necesidades, sería los efectos beneficiosos tanto para el trabajador como para la gerencia.⁴⁶

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

⁴⁵ <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>

⁴⁶ <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>

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.

El Experimento de Hawthorne⁴⁷

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company,

⁴⁷ MAYO, George Elton. 2002. Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.

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 Hawthorne⁴⁸:

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

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

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 Hawthorne⁴⁹:

(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

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

el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo de control (compuesto por el resto del departamento), que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones.

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

- Primer periodo: se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio, sin que lo supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese promedio (2,400 unidades por joven) se comparó con el de los demás periodos, el primero de los cuales duró dos semanas.
- Segundo periodo: se aisló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron normales las condiciones y el horario de trabajo y se midió el ritmo de la producción. Este periodo duro

cinco semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.

- Tercer periodo: se modificó el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas en grupo. Como los grupos eran numerosos –compuestos por más de 100 jóvenes–, las variaciones de producción de cada joven se diluían con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. En el grupo experimental se separó el pago de las jóvenes y, como el grupo era pequeño, ellas percibieron que sus mejores esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. En este periodo de ocho semanas, aumento la producción.
- Cuarto periodo: marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y otros cinco a mitad de la tarde. Se presentó un nuevo aumento de la producción.
- Quinto periodo: los intervalos de descanso fueron aumentados a diez minutos cada uno; de nuevo, aumentó la producción.
- Sexto periodo: se dieron tres descansos de cinco minutos en la mañana y otros tres en la tarde. Se observó que la producción no aumentó, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.
- Séptimo periodo: se volvió de nuevo a los intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. De nuevo, la producción aumentó.

- Octavo periodo: con las mismas condiciones del periodo anterior, el grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas, como el grupo de control. Hubo un acentuado aumento de la producción.
- Noveno periodo: el trabajo del grupo experimental terminaba a las 16:00 horas. La producción permaneció estable.
- Décimo periodo: el grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, como en el séptimo periodo. La producción aumentó considerablemente.
- Undécimo periodo: se estableció una semana de cinco días; el grupo experimental tenía libre el sábado. Se observó que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo.
- Duodécimo periodo: se volvió a las condiciones del tercer periodo; se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las demás jóvenes. Este periodo, último y decisivo, duró doce semanas; inesperadamente, se observó que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente (3,000 unidades semanales por joven en el grupo experimental).

Aunque las condiciones físicas de trabajo en los periodos séptimo, décimo y duodécimo fueron iguales, la producción aumentó continuamente de un periodo a otro. En el periodo undécimo, que transcurrió en el verano de 1928, un año después del inicio del experimento, los investigadores percibieron que los resultados no eran los esperados. Existía un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo controladas

experimentalmente, el cual también había aparecido anteriormente en el experimento sobre iluminación. No hubo ninguna relación entre la producción y las condiciones físicas, y las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. Entonces, el problema estribaba en saber con cuales factores correlacionar las variaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

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

- Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión menor rígida (opuesta a la rígida supervisión de control en la sala de montaje) les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad.
- El ambiente amistoso y sin presiones permitía conservar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.
- No había temor al supervisor. A pesar de que en la sala de pruebas existía más supervisión que en el departamento (donde había apenas un supervisor para un número mayor de obreras), la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. En especial, sentían que participaban en un experimento interesante y que debían producir resultados que, aunque no los conociesen bien, redundarían en beneficio de las demás compañeras de trabajo.
- El grupo experimental se desarrolló en el aspecto social. Las jóvenes iniciaron amistad entre ellas, y dichas amistades se extendían más allá del ambiente laboral. Las jóvenes se

preocupaban por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. Esto permitió comprobar que constituían un grupo.

- El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes. Después que salieron dos jóvenes del grupo original, una de las sustitutas se volvió espontáneamente líder, ayudando a sus compañeras a alcanzar el objetivo común de aumentar continuamente el ritmo de producción, a pesar de que constantemente se les pedía que trabajaran con normalidad.

Tercera Fase Del Experimento De Hawthorne⁵⁰:

(Programa de entrevistas)

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

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

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

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

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

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

- Producción controlada por estándares establecidos por los propios obreros, y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos.
- Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares, por considerarlos saboteadores.

- Expresiones que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción.
- Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta.
- Muestras de satisfacción e insatisfacción exageradas ante las actitudes de los superiores inmediatos por el comportamiento de los obreros.
- Esta organización informal permitía que los obreros estuvieran unidos y mantuvieran cierta lealtad entre ellos. No obstante, los investigadores notaron que, muchas veces el obrero también pretendía ser leal a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa podría ser motivo de conflicto, tensión, inquietud y probablemente insatisfacción. Para estudiar ese fenómeno, los investigadores desarrollaron una cuarta fase del experimento.

Cuarta Fase del Experimento de Hawthorne⁵¹:

(Sala de observación del montaje de terminales)

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

⁵¹ MAYO, George Elton. 2002. Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.

experimento, que pretendía analizar la organización informal de los obreros, duró de Noviembre de 1931 a Mayo de 1932.

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

Una vez familiarizado con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los obreros se la sala utilizaban un conjunto de artimañas: cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de producción de un día podía acreditarse a otro día en que hubiese un déficit; también, solicitaban pago por exceso de producción. Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar sus acciones: consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para “estabilizar” su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica. El experimento de Hawthorne fue suspendido en 1932 por razones externas, pero la influencia de sus resultados en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

Conclusiones del Experimento de Hawthorne⁵²

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

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

En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos

⁵² MAYO, George Elton. 2002. Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.

sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan.

Kurt Lewin verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos.

Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes de hallan influenciadas por códigos de conducta grupal.

Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.

- La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.
- Las recompensas y sanciones sociales.

- Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menor y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad.
- El estudio de Mayo y sus seguidores destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo.
- La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo.

De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo. En este campo de la motivación en el trabajo, se han desarrollado diferentes perspectivas teóricas e investigativas, que sin embargo solo representan una porción de la totalidad del conocimiento de la psicología sobre el tema de la motivación humana.⁵³

⁵³ <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>

2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.



FUENTE: Imagen de Google.

Nació el 7 de noviembre de 1886 en Malden (Massachusetts), Estados Unidos. Falleció el 7 de junio de 1961 en Nueva York.

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.

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.

Para Barnard resulta claro que:

- ◆ Todas las personas tienen restricciones basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico.
- ◆ Así mismo los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección.
- ◆ Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivos.
- ◆ Es importante que las personas satisfagan – en cierta medida – sus necesidades individuales.
- ◆ Todo esto debe hacerse dentro de un marco donde se alcancen los objetivos organizacionales. Para esto es de suma importancia contar con un “propósito común” lo que a su vez requiere una “persistente coordinación en el tiempo”.



FUENTE: Elaborado por investigadora de acuerdo a información.

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

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

- Aspecto objetivo: referente al origen del mando que es inherente a la organización misma.
- Aspecto subjetivo: referente a la aceptación del mando por el gobernador, con lo cual éste valora la autoridad y la acepta y ejecuta.
- Los subordinados también "deciden", y por lo tanto los superiores tienen que tenerlo en cuenta y deben trabajar bajo este hecho, lo que algunos años más tarde es tomado por James March y Herbert Simón ("Organizations"; Wiley & Sons – 1958) al referirse a las "premisas de decisión". El participante organizacional procesa información y decide; y en la decisión que adopta puede llegar a obedecer, o no. Y aquí existen – según Barnard – dos aspectos claves: las ventajas provenientes de obedecer, o las desventajas en que puede incurrir como resultado de desobedecer⁵⁴.

⁵⁴ Barnard, Chester: The functions of the executive. (1938) En español Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959

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

Para esbozar la teoría de Barnard diremos:

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

- Cómo justificar que las cúpulas manden, Se define que la autoridad viene de "abajo", los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores.
- Funcionalismo externo y moralismo: Se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias.
- Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.⁵⁵

⁵⁵ <http://motivacionbarnard.blogspot.com/>

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA.

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Esta parte se refiere a la forma de utilizar la estadística para poder interpretar los datos obtenidos en el campo de investigación. Es la agrupación de datos en rangos significativos conforme a una selección adecuada que resulte en una interpretación útil para el investigador⁵⁶.

3.1.1. Resultados de Guía de Observación.

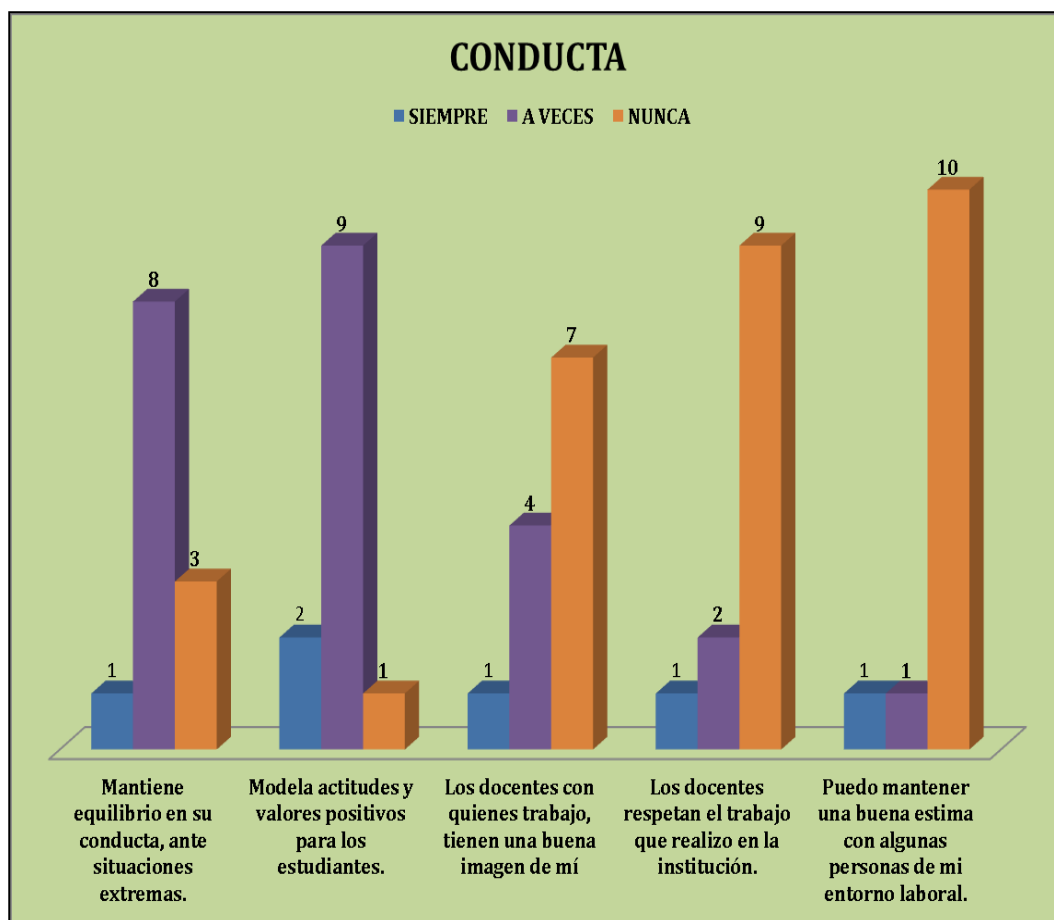
INDICADOR	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
CONDUCTA				
Mantiene equilibrio en su conducta, ante situaciones extremas.	1	8	3	12
Modela actitudes y valores positivos para los estudiantes.	2	9	1	12
Los docentes con quienes trabajo, tienen una buena imagen de mí	1	4	7	12
Los docentes respetan el trabajo que realizo en la institución.	1	2	9	12
Puedo mantener una buena estima con algunas personas de mi entorno laboral.	1	1	10	12
VALORACIÓN DE SU LUGAR DE TRABAJO				
Valora y respeta el trabajo.	1	2	9	12
Manifiesta respeto, por todos los miembros de la Comunidad Educativa.	2	2	8	12
Cuando los jefes se dirigen hacia los docentes lo hacen con respeto.	1	1	10	12

⁵⁶ MOYA, 2007

Muestra respeto y cordialidad en el trato con las autoridades superiores.	1	7	4	12
Cumplo los compromisos sociales dentro del grupo de trabajo.	3	3	6	12
Me siento rechazado(a) en mi ambiente de trabajo	5	4	3	12
Me siento integrado(a) al grupo docente con el que trabajo	1	1	10	12
Valoro a mis compañeros de trabajo.	2	2	8	12
Centro mi interés en los objetivos personales antes que en los del grupo.	7	3	2	12
COMUNICACIÓN				
Mantiene una comunicación agradable con sus colegas y superiores.	1	4	7	12
Mantiene una actitud positiva al interrelacionarse con los padres, superiores y colegas.	2	2	8	12
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS				
Demuestra discreción en la resolución de conflictos o impases dentro del recinto escolar	2	2	8	12
Actúa con justicia en la solución de los problemas que le competen, presentados en el ambiente escolar.	3	6	3	12
ACEPTACIÓN				
Me siento aceptado(a) por los compañeros de trabajo.	1	2	9	12
Necesito que mis compañeros de trabajo me inviten a unirme al grupo.	8	2	2	12
TOMA DE DECISIONES				
El método de toma de decisiones en el grupo docente es efectivo.	2	2	8	12
Toman en cuenta mis ideas, propuestas, etc.	1	1	10	12

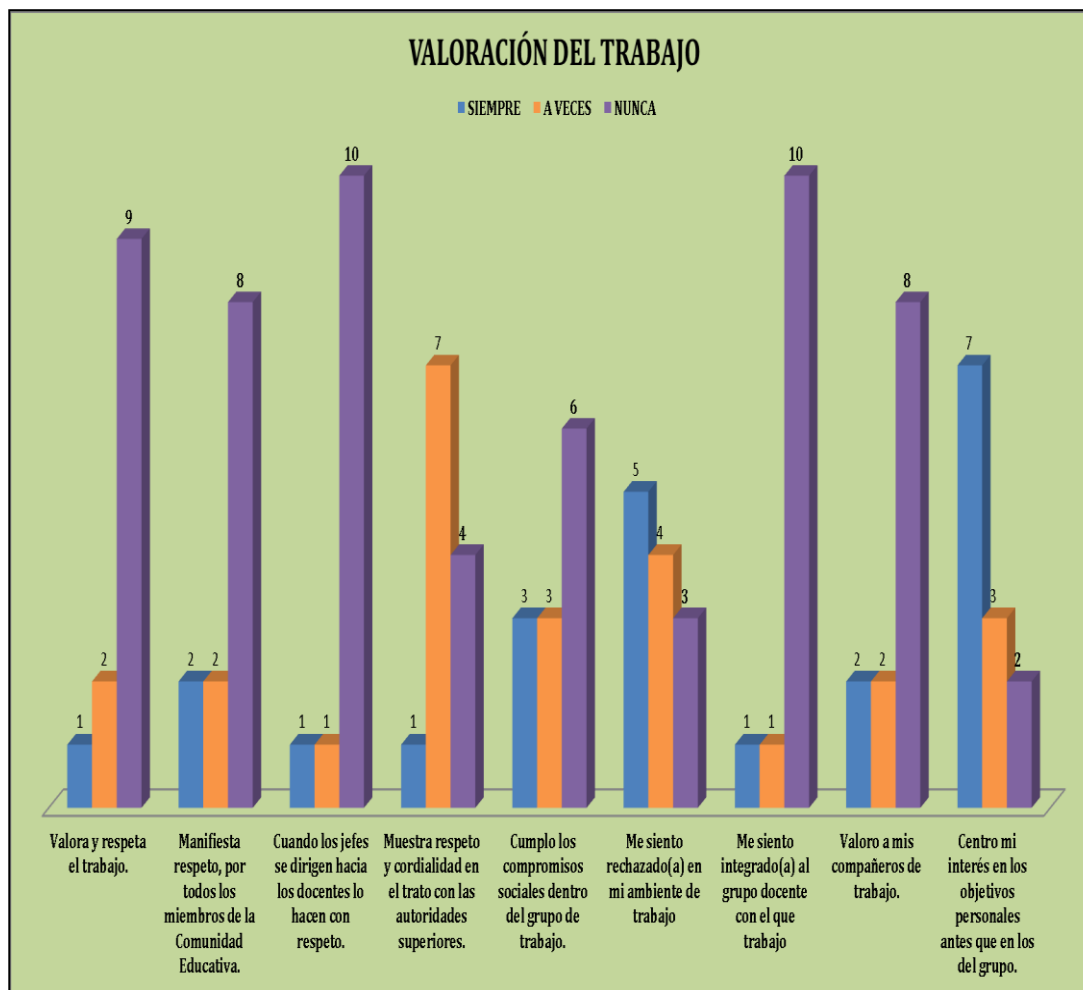
FUENTE: Guía de Observación aplicada a los docentes de la I.E. N° 14277 - Divino Niño. Mayo del 2014.

ANALISIS:



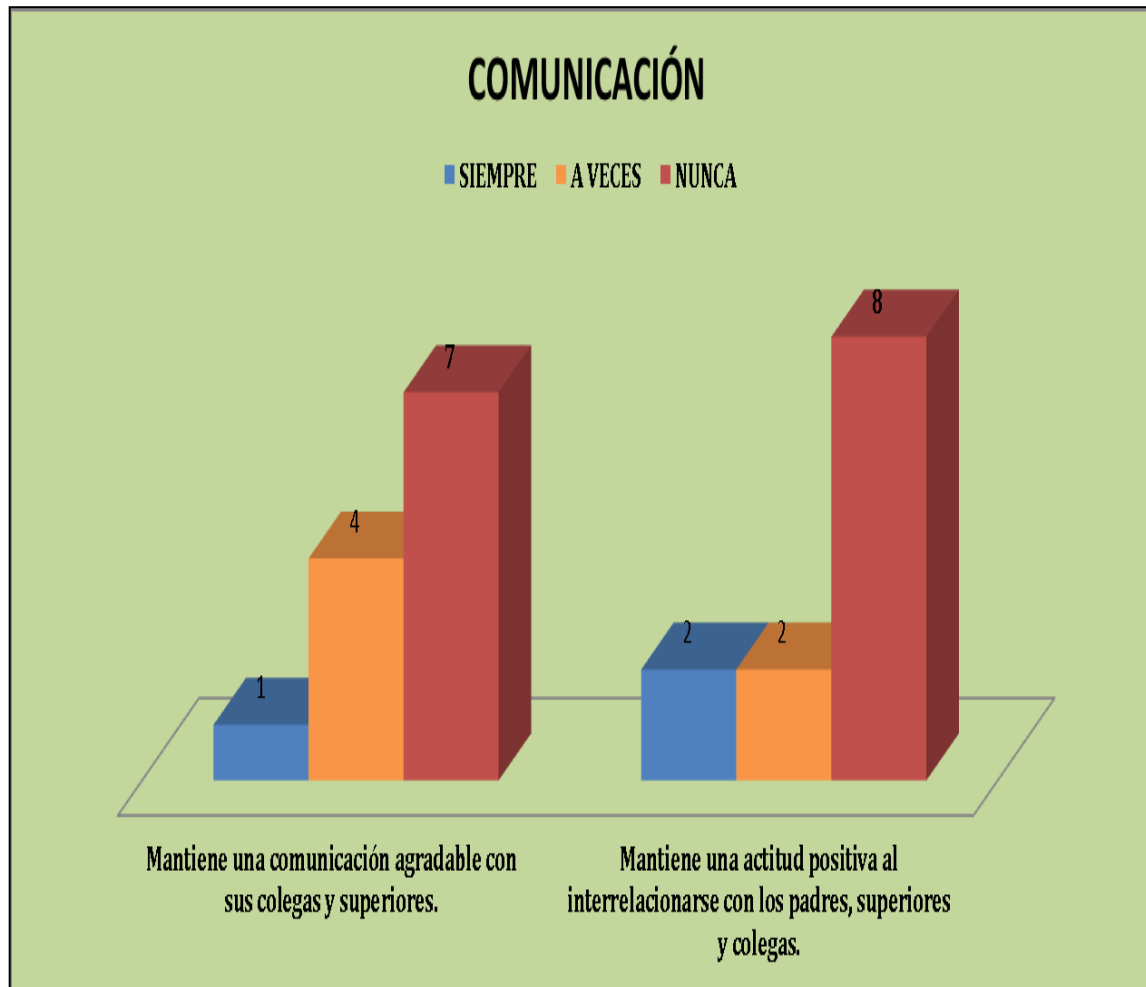
FUENTE: Guía de Observación.

Según los datos obtenidos de la guía de observación tenemos que en la dimensión “Conducta de los Docentes”; 10 nunca pueden mantener una buena estima con sus colegas, 9 nunca respetan el trabajo que realiza en su institución y a veces modela actitudes y valores positivos para sus estudiantes; 8 a veces mantiene equilibrio en su conducta ante situaciones extremas y 7 docentes manifiestan que sus colegas nunca tienen una buena imagen de ellos.



FUENTE: Guía de Observación.

En la dimensión “Valoración del Trabajo”; 10 nunca se siente integrado con el grupo con el que trabaja y manifiestan que cuando su superior se dirige a ellos no lo hace con respeto, 9 nunca valora y respeta su trabajo, 8 nunca manifiesta respeto por su comunidad educativa y tampoco valora a sus colegas, 7 manifiesta que siempre centra sus intereses en sus objetivos personales antes que los de la I.E. y a veces muestra cordialidad en el trato a sus superiores, 6 nunca cumple con los compromisos sociales dentro del grupo de trabajo y 5 siempre se siente rechazado.



FUENTE: Guía de Observación.

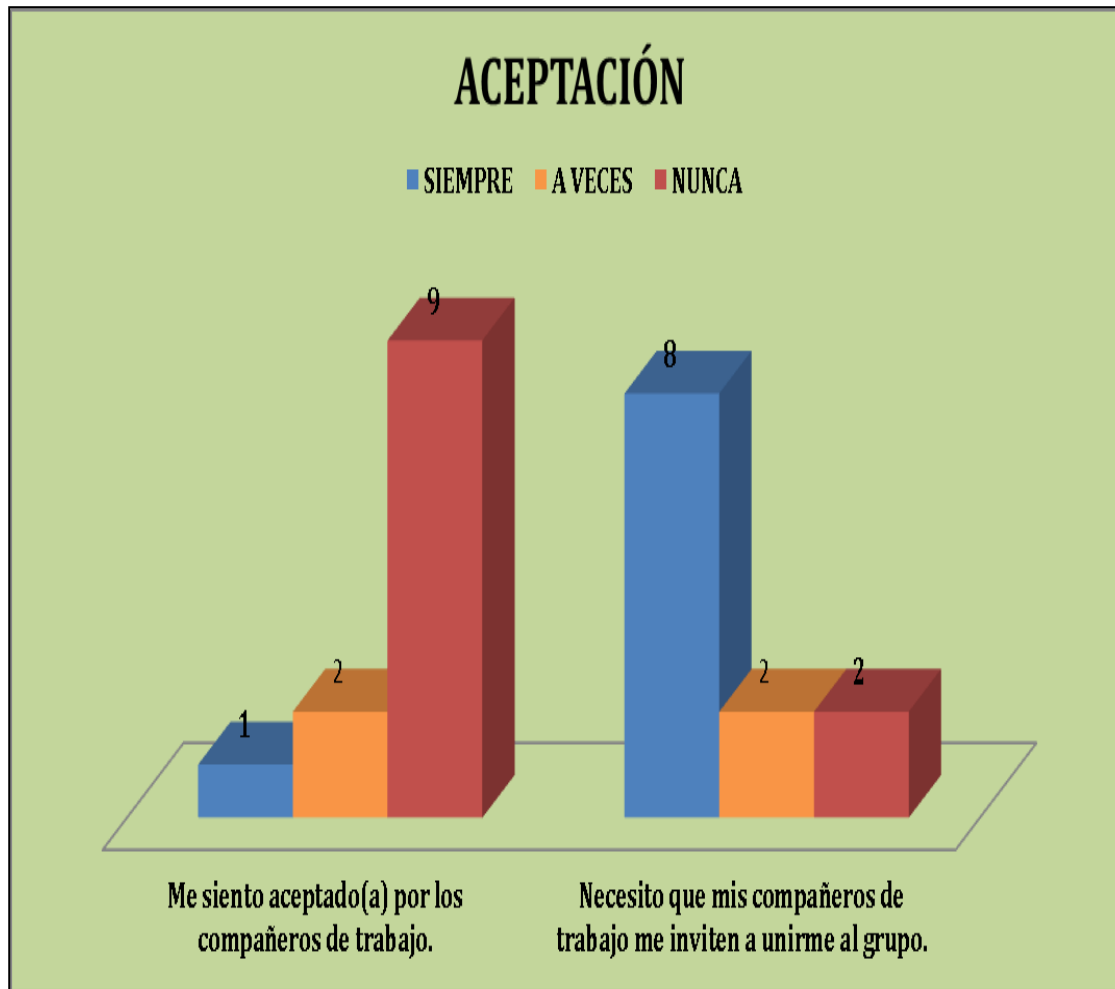
En la dimensión “Comunicación”; tenemos que 8 gestores nunca mantienen una actitud positiva al interrelacionarse con los padres, superiores y colegas.

7 nunca mantienen una comunicación agradable con sus colegas y superiores.



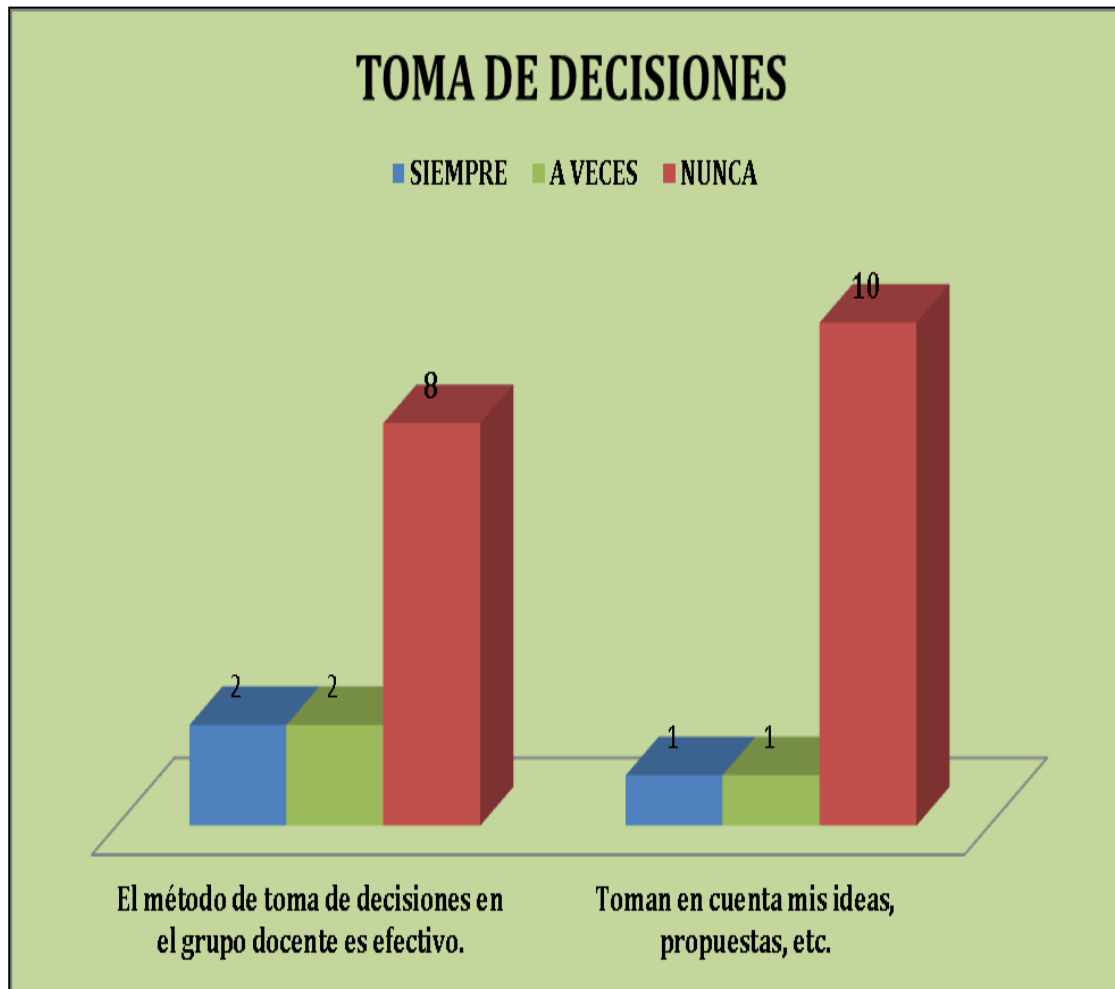
FUENTE: Guía de Observación.

En la dimensión “Resolución de Conflictos” tenemos que 8 de los observados nunca demuestran discreción en la resolución de conflictos o impases dentro del recinto escolar y 6 a veces actúan con justicia en la solución de los problemas que le competen, presentados en el ambiente escolar.



FUENTE: Guía de Observación.

En la dimensión “Aceptación en el lugar en el que Trabaja”, tenemos que 9 nunca se siente aceptado por los compañeros de trabajo y 8 manifiestan que siempre necesita que sus compañeros le inviten a unirse al grupo.



FUENTE: Guía de Observación.

En la dimensión “Toma de Decisiones”, tenemos que 10 nunca toman en cuenta las ideas, propuestas, etc. y 8 nunca la toma de decisiones es efectiva.

3.1.2. Resultados de Encuesta.

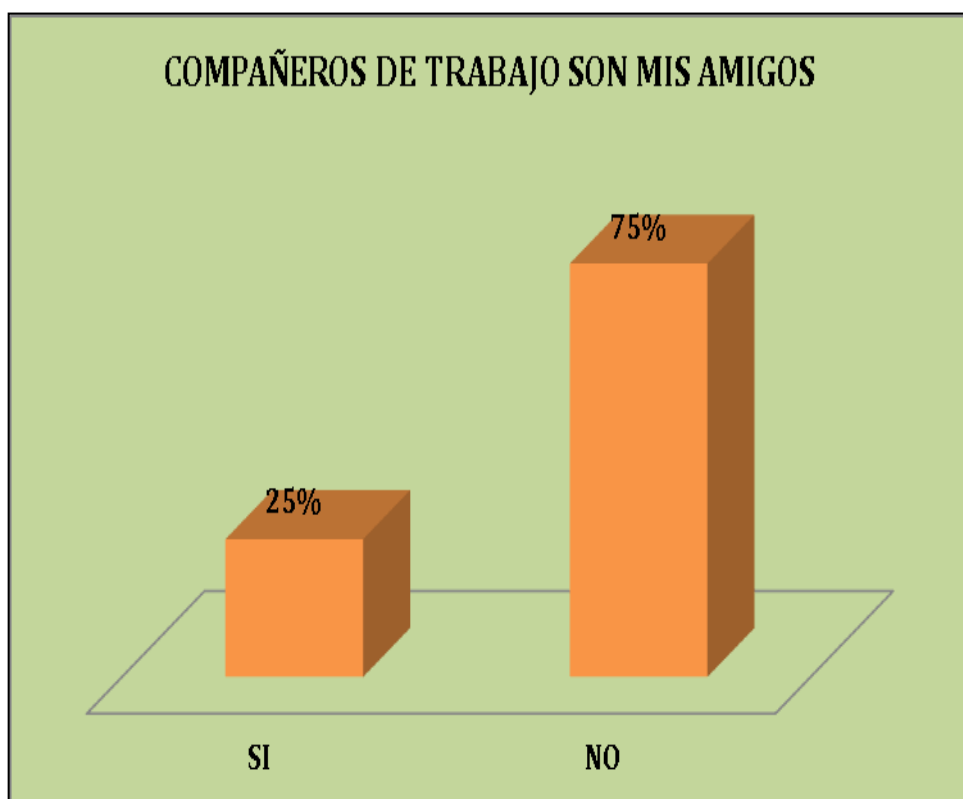
Cuadro N° 01: Amistad entre Colegas de Trabajo.

¿Sus compañeros de trabajo son sus amigos?	TOTAL	
	N°	%
SI	3	25%
NO	9	75%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14277 - Divino Niño. Mayo del 2014.

Análisis:

Del 100% de encuestados 75% de docentes manifiestan que no considera a sus compañeros de trabajo como amigos, a diferencia de un 25% que manifiesta lo contrario.



FUENTE: Cuadro N°01.

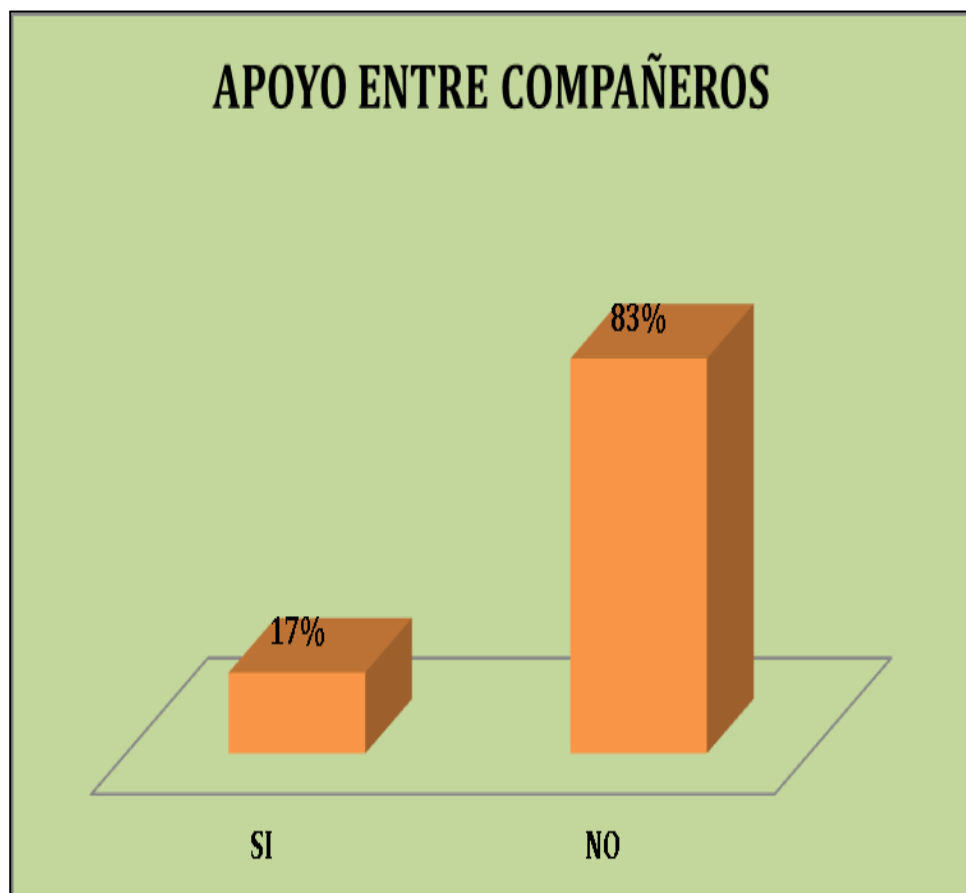
Cuadro N° 02: Apoyo entre Colegas.

Siempre que necesita a sus compañeros ¿le brindan apoyo?	TOTAL	
	N°	%
SI	2	17%
NO	10	83%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14277 - Divino Niño. Mayo del 2014.

Análisis:

Del 100% de encuestados tenemos que el 83% manifiestan que no son apoyados por sus compañeros cuando necesitan algún favor o para resolver algún problema y 17% manifiesta lo contrario.



FUENTE: Cuadro N°02.

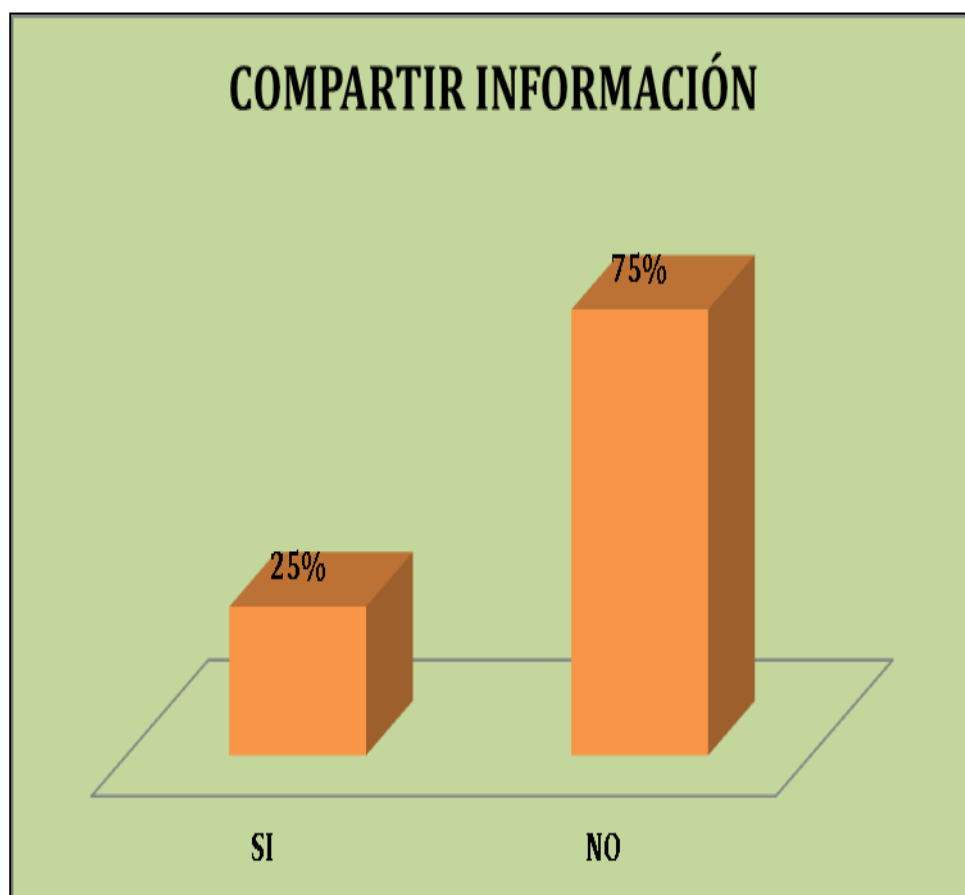
Cuadro N° 03: Comparte información entre Colegas.

¿Comparten información entre colegas?	TOTAL	
	N°	%
SI	3	25%
NO	9	75%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14277 - Divino Niño. Mayo del 2014.

Análisis:

Del 100% de encuestados tenemos que el 75% manifiestan que entre docentes no comparten información, se puede manifestar que existe egoísmo y son poco solidarios entre colegas.



FUENTE: Cuadro N°03.

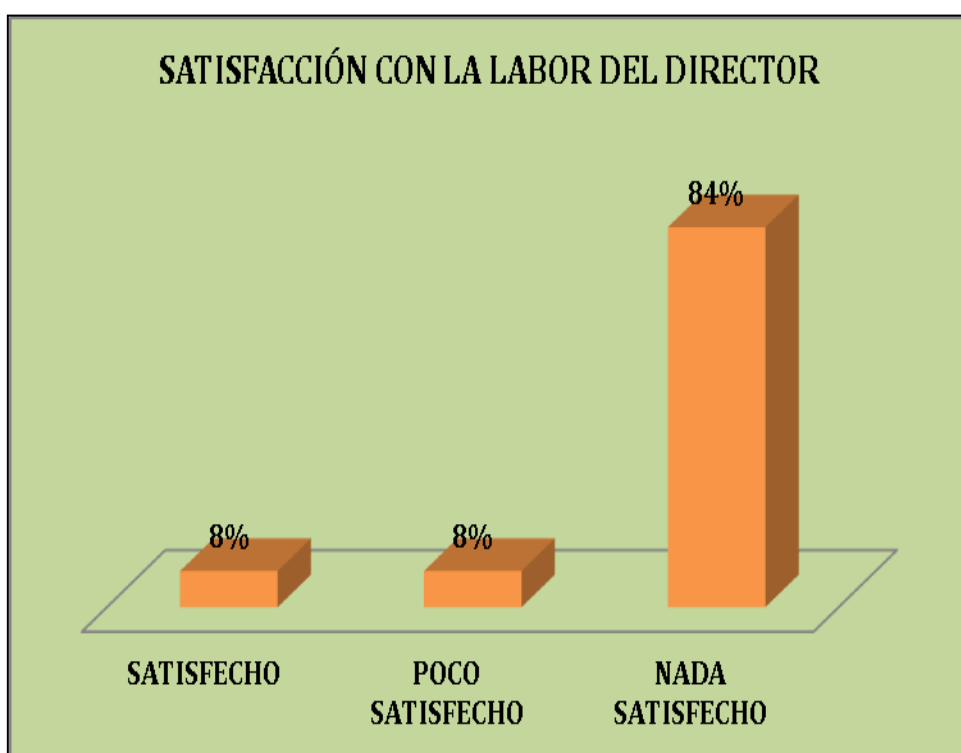
Cuadro N° 04: Satisfacción con la labor del Director.

¿En qué medida está satisfecho con la labor de su director?	TOTAL	
	N°	%
SATISFECHO	1	8%
POCO SATISFECHO	1	8%
NADA SATISFECHO	10	84%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14277 - Divino Niño. Mayo del 2014.

Análisis:

Del 100% de encuestados tenemos que el 84% manifiestan que no se siente satisfecho con la labor que desarrolla el director en la I.E. Estamos frente a una institución poco organizada, con un Plan Educativo desfasado, etc. lo cual también es propicio para las malas relaciones interpersonales.



FUENTE: Cuadro N°04.

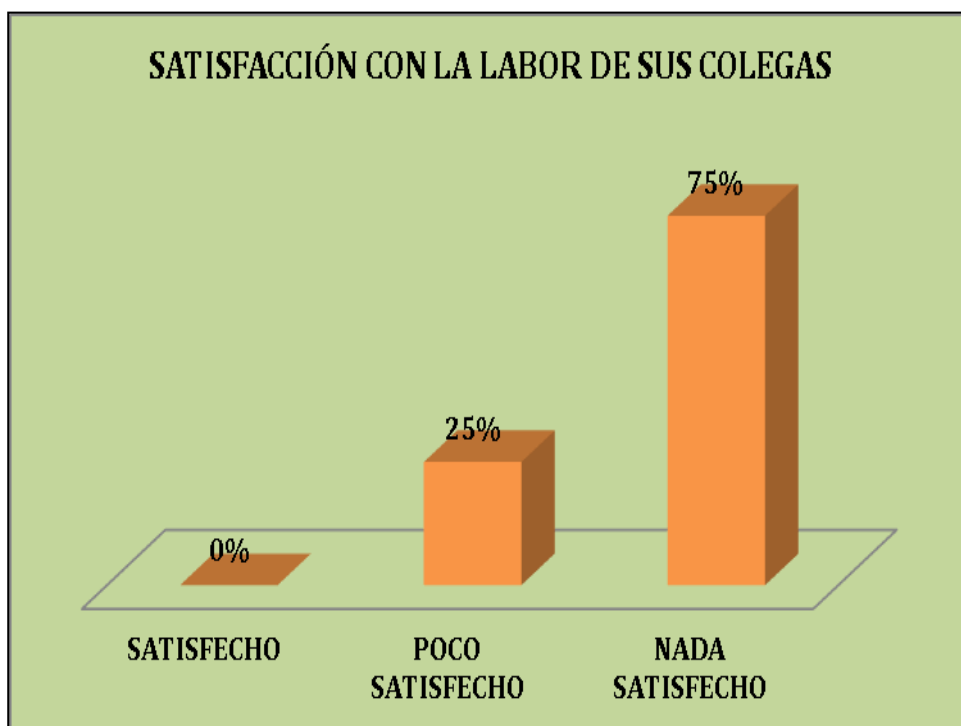
Cuadro N° 05: Satisfacción con la Labor de sus Compañeros de Trabajo.

¿En qué medida está satisfecho con la labor de sus colegas?	TOTAL	
	N°	%
SATISFECHO	0	0%
POCO SATISFECHO	3	25%
NADA SATISFECHO	9	75%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14277 - Divino Niño. Mayo del 2014.

Análisis:

Del 100% de encuestados tenemos que el 75% manifiestan que no se siente satisfecho con la labor que desarrolla sus colegas dentro de la institución (en el plano organizativo no se involucra con la I.E., en el plano pedagógico se siente grandes deficiencias y un bajo rendimiento escolar).



FUENTE: Cuadro N°05.

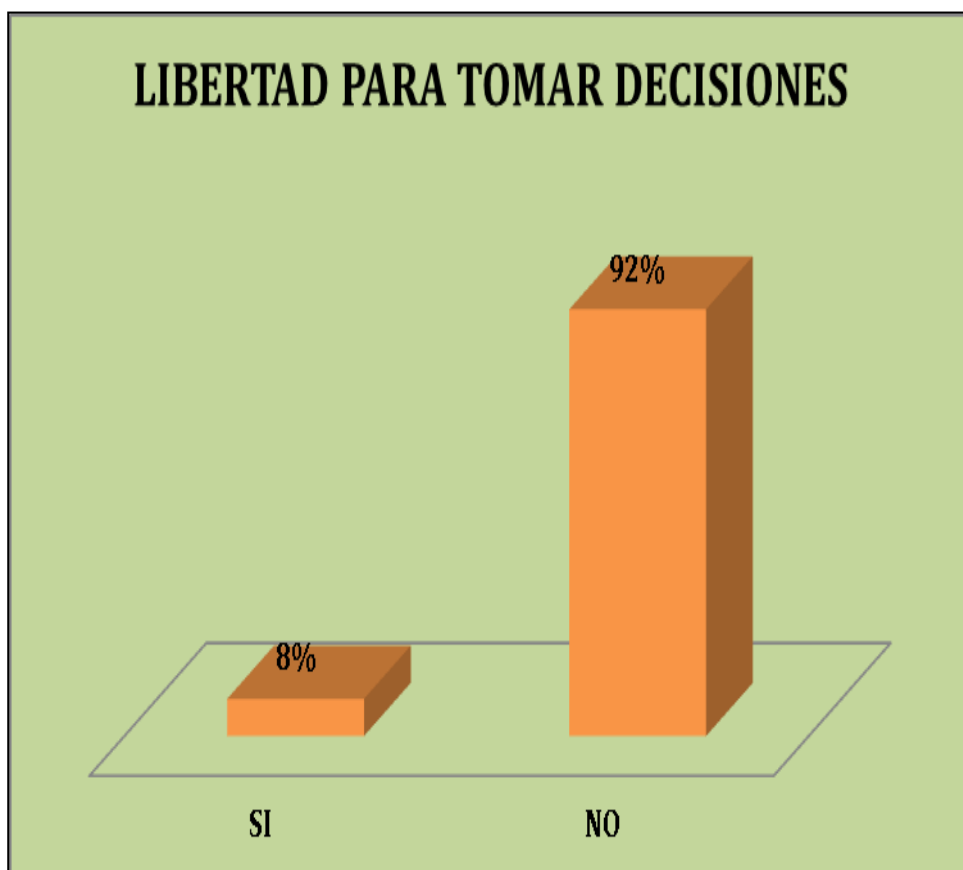
Cuadro N° 06: Libertad para Tomar Decisiones.

¿En la institución tienen libertad para tomar decisiones que tiene que ver con su trabajo?	TOTAL	
	N°	%
SI	1	8%
NO	11	92%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14277 - Divino Niño. Mayo del 2014.

Análisis:

Del 100% de encuestados tenemos que el 92% manifiestan que no tienen libertad para tomar decisiones dentro de la I.E., solo el 8% manifiesta lo contrario.



FUENTE: Cuadro N°06.

Cuadro N° 07: Participación del Docente en Actividades.

Cuando hay actividades ¿se involucra y se comunica con sus colegas?	TOTAL	
	N°	%
SI	4	33%
NO	8	67%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14277 - Divino Niño. Mayo del 2014.

Análisis:

Del 100% de encuestados tenemos que el 67% manifiestan que no se involucra ni comunica con sus colegas cuando se desarrollan actividades en la I.E.



FUENTE: Cuadro N°07.

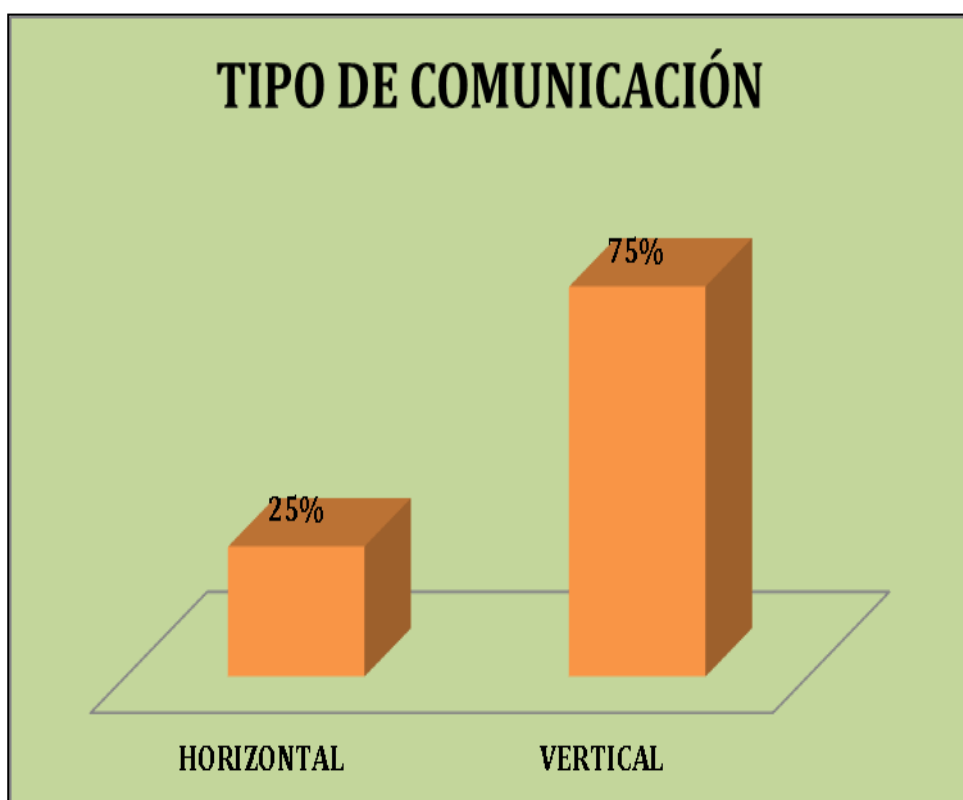
Cuadro N° 08: Tipo de Comunicación en la I.E.

¿Qué tipo de comunicación se desarrolla en la I.E.?	TOTAL	
	N°	%
HORIZONTAL	3	25%
VERTICAL	9	75%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14277 - Divino Niño. Mayo del 2014.

Análisis:

75% de docentes encuestados afirman que en su centro laboral el tipo de comunicación que se practica es vertical, es decir existe desigualdad en cuanto al trato entre colegas dependiendo el cargo que tengan; lo cual demuestra que es una comunicación arbitraria. Sólo el 25% indica que el tipo de comunicación es horizontal.



FUENTE: Cuadro N°08.

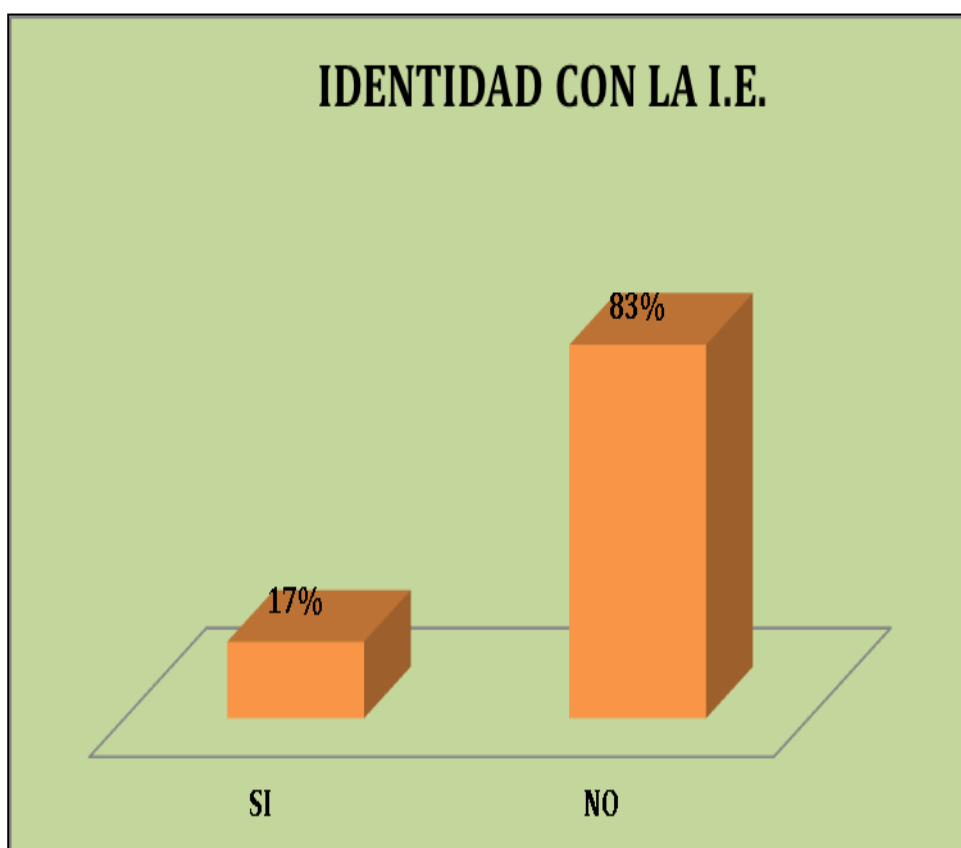
Cuadro N° 09: Nivel de Identificación con la I.E.

¿Te sientes identificado con la I.E. en la que laboras?	TOTAL	
	N°	%
SI	2	17%
NO	10	83%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14277 - Divino Niño. Mayo del 2014.

Análisis:

Un elevado porcentaje de docentes encuestados, representado por el 83% indican no sentirse identificados con la I.E., se puede observar que los docentes no se adaptan ni se sienten conformes con su centro de trabajo.



FUENTE: Cuadro N°09.

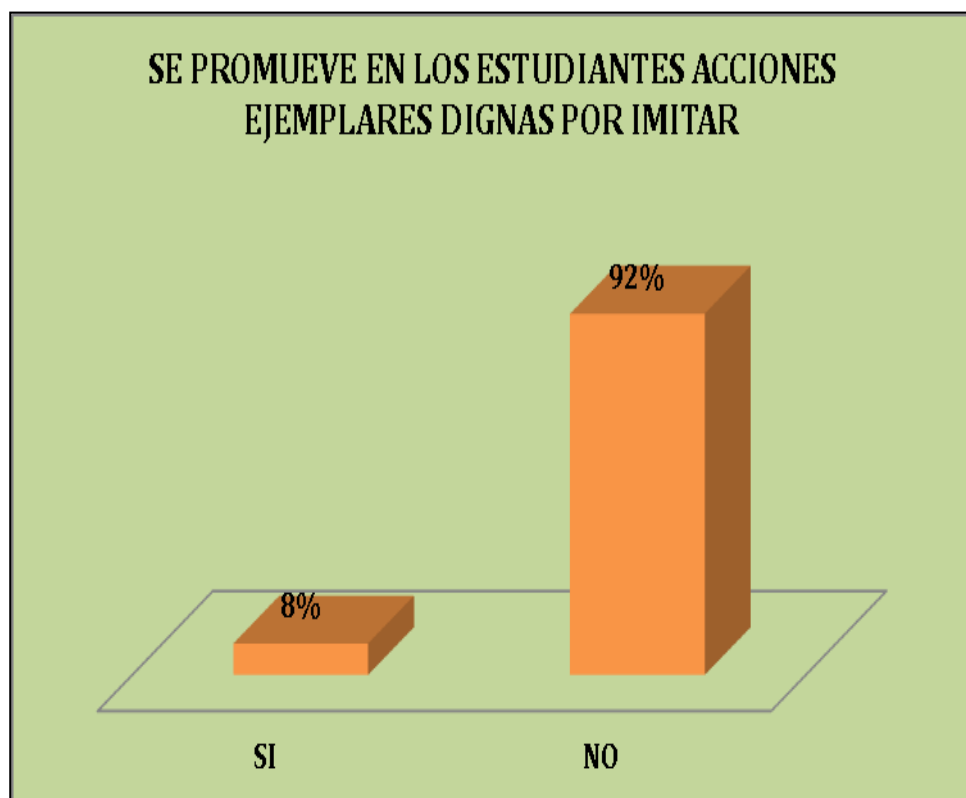
Cuadro Nº 10: Promoción de acciones ejemplares y dignas de imitar por los Alumnos.

¿Se promueven en los estudiantes acciones ejemplares dignas de imitar?	TOTAL	
	Nº	%
SI	1	8%
NO	11	92%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Nº 14277 - Divino Niño. Mayo del 2014.

Análisis:

92% de docentes encuestados afirman que no promueven acciones dignas de imitar por sus alumnos. Esto demuestra que la mayoría de la población encuestada no contribuye a dar una buena imagen hacia su comunidad.



FUENTE: Cuadro Nº10.

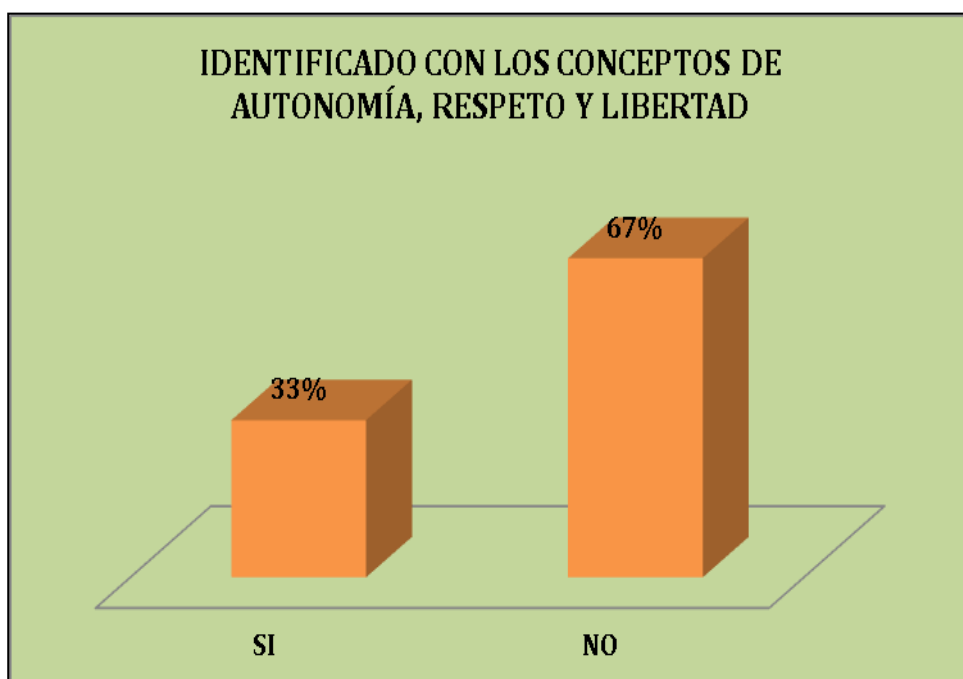
Cuadro N° 11: Se siente identificado con los Conceptos de Autonomía, Respeto y Libertad.

¿Te sientes identificado con los conceptos de autonomía, respeto y libertad?	TOTAL	
	N°	%
SI	4	33%
NO	8	67%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14277 - Divino Niño. Mayo del 2014.

Análisis:

Del 100% de docentes encuestados, 67% no se identifican con los conceptos de autonomía, respeto y libertad demostrando un comportamiento autoritario y hasta arbitrario lo cual dificulta aún más las relaciones personales entre colegas. Sólo el 33% de docentes indica si identificarse con valores como el respeto y autonomía.



FUENTE: Cuadro N°11.

Cuadro N° 12: Nivel de Coordinación a través del Consenso.

¿Cuándo se da algún problema, coordina y llega a un consenso?	TOTAL	
	N°	%
SI	2	17%
NO	10	83%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14277 - Divino Niño. Mayo del 2014.

Análisis:

Del total de docentes encuestados 83% no consideran el consenso como un mecanismo para llegar a acuerdos, por el contrario imponen sus opiniones sin escuchar a los demás; mientras que una mínima parte representada por el 17% afirma que si llegan a acuerdos a través del consenso.



FUENTE: Cuadro N°12.

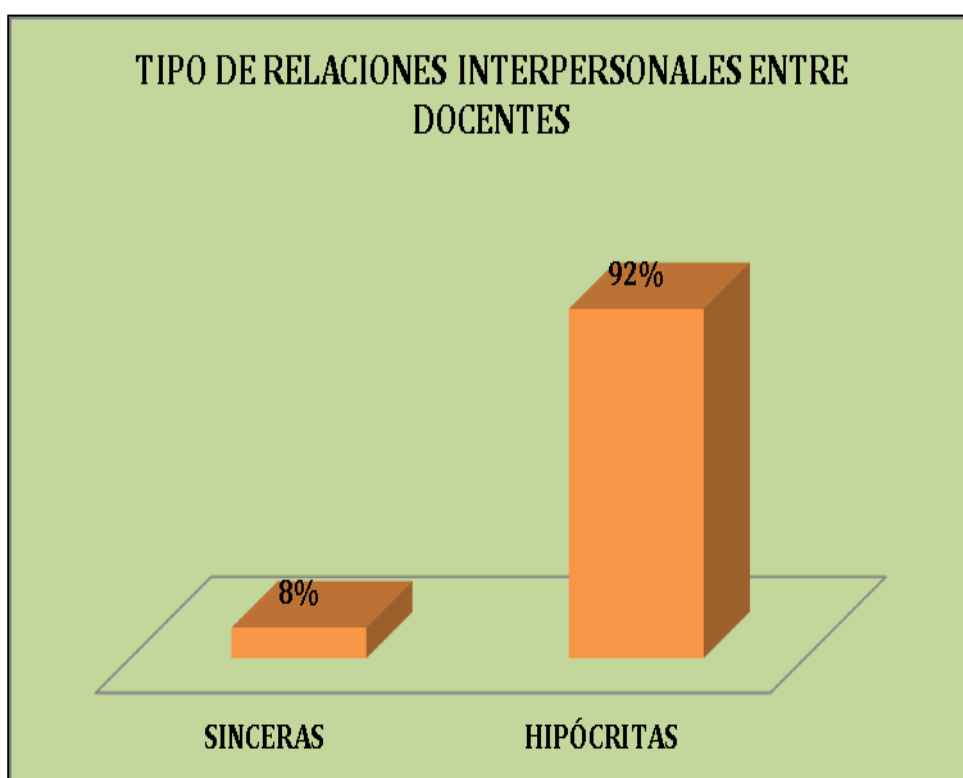
Cuadro N° 13: Calidad de las Relaciones Interpersonales Docentes.

¿Cómo considera las relaciones interpersonales que se dan en la I.E?	TOTAL	
	N°	%
SINCERAS	1	8%
HIPÓCRITAS	11	92%
Total	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14277 - Divino Niño. Mayo del 2014.

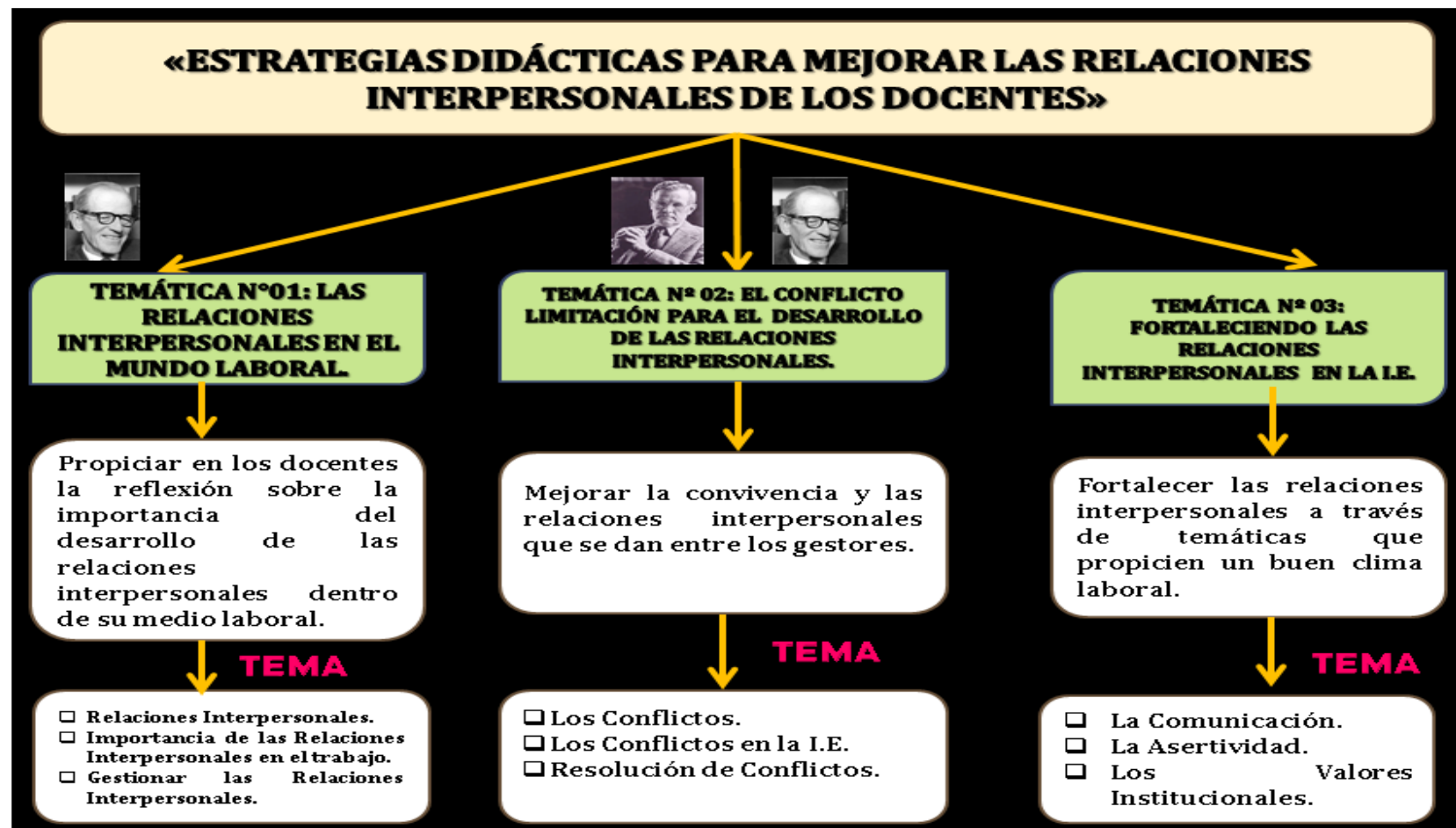
Análisis:

Las relaciones interpersonales en su centro laboral son hipócritas; hablan a sus espaldas, se burlan entre sí y no aceptan críticas de ningún tipo; esto se demuestra con la opinión del 92% del total de docentes encuestados. 8% afirman tener relaciones interpersonales sinceras con sus compañeros de trabajo.



FUENTE: Cuadro N°13.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

3.2.1. Realidad Problemática.

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

El Diseño de Estrategias Didácticas para mejorar las relaciones interpersonales, se desarrolla con la intervención exclusiva del Docente ya que ellos son la clave en esta investigación; actualmente existen conflictos interpersonales entre los docentes, lo cual obstaculiza la participación, la buena comunicación y la satisfacción de sus necesidades, y en general se tiene como objetivo mejorar la imagen de la I.E. ante la comunidad.

3.2.1. Objetivo de la Estrategia.

Diseñar Estrategias Didácticas para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes.

3.2.2. Fundamentación.

Fundamento Teórico:

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

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

Fundamento Sociológica:

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

Fundamentos Pedagógicos:

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

3.2.3. Estructura de la Estrategia.

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

TEMÁTICA N°01: LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL MUNDO LABORAL.

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.

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 humanas 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:

Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, cuyas características de la teoría se sustentan en: estudiar la organización como grupo de personas, hace énfasis en la persona, se inspira en sistemas de psicología, delegación plena de autoridad, autonomía del trabajador, confianza y apertura, énfasis en las relaciones humanas entre los empleados, confianza en las personas, dinámica grupal e interpersonal.

Objetivo:

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

Análisis de las Actividades:

ACTIVIDAD N°01:



RELACIONES INTERPERSONALES

“Las Relaciones Interpersonales parten de una postura de respeto hacia los demás, claridad en tus criterios y la convicción en lo que defiendes, es confiar en tí mismo, valorar y reconocer las cualidades de los demás.”

La relación interpersonal es la interacción recíproca entre dos o más personas en forma auténtica con habilidad para comunicarse efectivamente y escuchar, la solución de conflictos.



DESTREZAS PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Son aquellas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera asertiva.



CARACTERÍSTICAS DE LAS DESTREZAS PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES



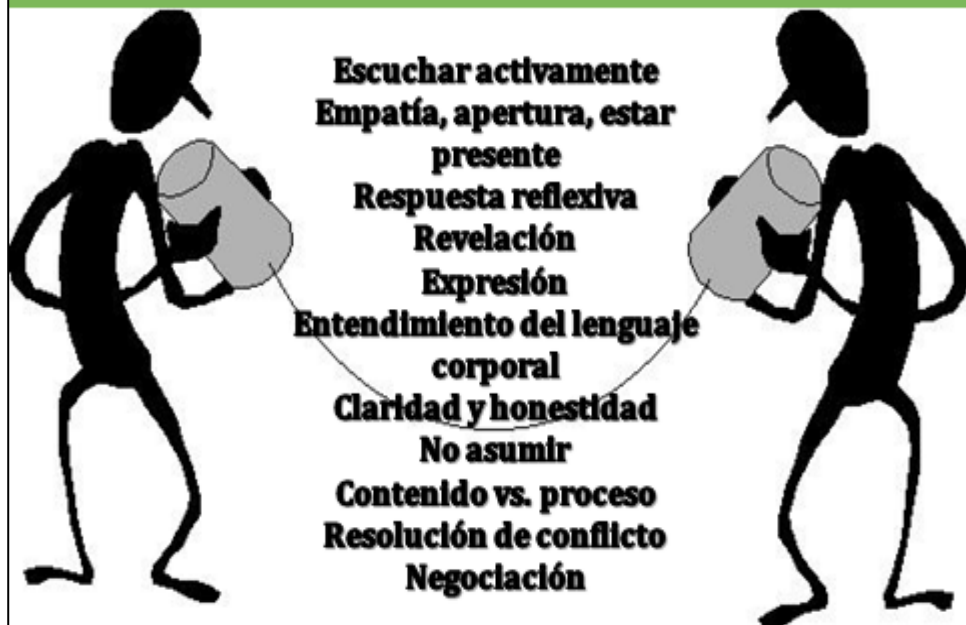
DESTREZAS SOCIALES

Autoimagen positiva y confianza
Asertividad proactiva
Iniciación al contacto

Comienzo de comunicación
Reconocimiento y evasión del peligro



DESTREZAS PARA LA COMUNICACIÓN



DESTREZAS PARA EL AUTOCONOCIMIENTO



DESTREZAS PARA EL LIMITE



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

ACTIVIDAD N°02:



**IMPORTANCIA DE
LAS
RELACIONES
INTERPERSONALES
EN EL TRABAJO**

Relaciones Interpersonales

Importancia en el Trabajo



Las organizaciones son, entre otras cosas, un conjunto de interrelaciones personales que se organizan bajo determinadas condiciones para la persecución de ciertos objetivos.



Una empresa en la cual las relaciones interpersonales fallan o no son productivas, difícilmente pueda ser exitosa.

- Mejor desempeño laboral
- Mejor relación consigo mismo
- Emprendimiento Laboral

Relaciones Productivas



Relaciones Interpersonales

Importancia en el Trabajo

Plan estratégico para mejorar la productividad basado en el buen desempeño de las relaciones laborales:

- Metas corporativas y metas personales
- Desarrollo de una cultura de la excelencia
- Estimulación de la creatividad
- Generación de confianza







**LAS RELACIONES
INTERPERSONALES TIENEN EL
INTERÉS DE AYUDARNOS PARA
INCREMENTAR EL RESPETO,
DISMINUIR CONFLICTOS
TENIENDO UNA MEJOR
INTEGRACIÓN Y QUE
NUESTRAS COMUNIDADES
VIVAN EN MEJOR ARMONÍA**

FUENTE: Elaborado por Investigadora.

ACTIVIDAD N°03:



**GESTIONAR
LAS
RELACIONES
INTERPERSONALES**

Es una necesidad

Somos primordialmente seres "sociales", en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Ciertas habilidades de comunicación nos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales.



La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso.



Es Crucial para nuestro Bien



La comunicación social es uno de los pilares básicos en los que se apoya cualquier tipo de relación humana y es provechosa en prácticamente todas las esferas de la actividad humana. Es crucial para el bienestar personal, para las relaciones íntimas, nos ayuda a superar situaciones delicadas, resolver conflictos, expresar sentimientos, defender nuestros intereses, evitar malas interpretaciones, etc.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

Desarrollo Metodológico

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

Partes Componentes de la Temática	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Motivación. ◆ Comunicación de los objetivos de la reunión. ◆ Repaso y/o control de los requisitos.

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

Agenda Preliminar de Ejecución de la Temática.

Mes: Junio, 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Temática:

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

Evaluación de la Temática

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

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

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

Conclusiones:

1. El desarrollo de las actividades propuestas permitirán integrar a los participantes de manera activa, participando en el logro de objetivos de la Institución.
2. Las actividades propuestas permitió que los gestores tengan un acercamiento con la realidad en la que ellos se desenvuelven día a día, es decir identificarán su sentido de pertenencia; así mismo se propicie mejoras en sus relaciones interpersonales.

Recomendaciones:

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

Bibliografía:

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

TEMÁTICA Nº 02: EL CONFLICTO LIMITACIÓN DEL DESARROLLO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Resumen:

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

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

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

Fundamentación:

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

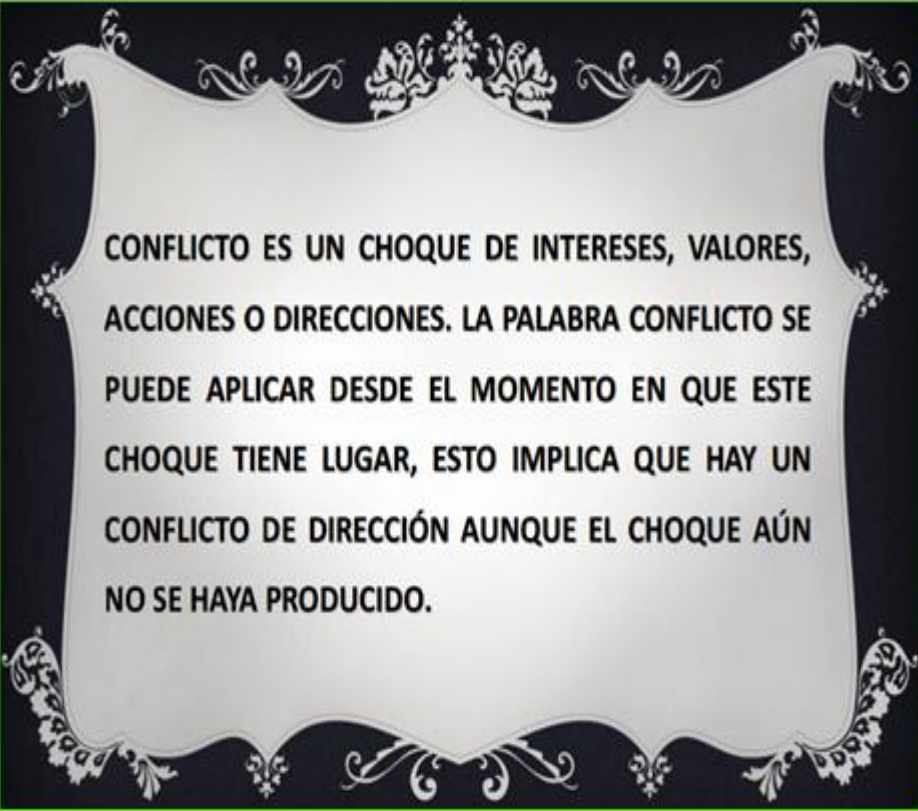
La Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard: Definió la organización como: "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte 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"

Objetivo:

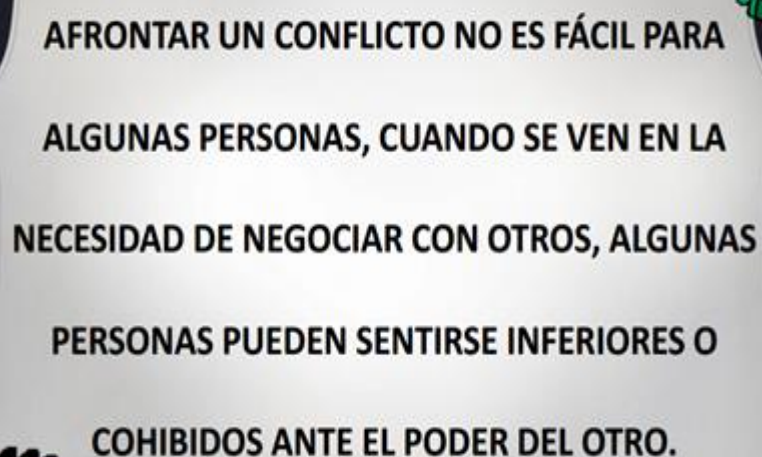
Mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales que se dan entre los gestores.

Análisis de las Actividades:







CONFLICTO ES UN CHOQUE DE INTERESES, VALORES, ACCIONES O DIRECCIONES. LA PALABRA CONFLICTO SE PUEDE APLICAR DESDE EL MOMENTO EN QUE ESTE CHOQUE TIENE LUGAR, ESTO IMPLICA QUE HAY UN CONFLICTO DE DIRECCIÓN AUNQUE EL CHOQUE AÚN NO SE HAYA PRODUCIDO.



AFRONTAR UN CONFLICTO NO ES FÁCIL PARA ALGUNAS PERSONAS, CUANDO SE VEN EN LA NECESIDAD DE NEGOCIAR CON OTROS, ALGUNAS PERSONAS PUEDEN SENTIRSE INFERIORES O COHIBIDOS ANTE EL PODER DEL OTRO.



EL CONFLICTO COMO PROBLEMA

- > El conflicto funcional puede ser constructivo fomenta la innovación, creatividad y adaptación en las organizaciones, apoya las metas del equipo y mejora su desempeño.
- > El conflicto disfuncional puede ser destructivo disminuye el nivel de productividad y el grado de satisfacción de los sujetos, sometiéndolos a presión y tensión.

PREVENCIÓN DEL CONFLICTO

- > Reconocer y aceptar las diferencias
- > Ser sincero con uno mismo y los demás
- > No suponer siempre que uno está en lo cierto
- > No ponerse a la defensiva
- > Escuchar atentamente a las personas
- > Sacar una enseñanza de la solución de un conflicto



PROCESO DE SOLUCION - Requisitos

- > Intención de solución
- > Buena fe de ambas partes
- > Traducir intenciones en acciones concretas
- > Tomar en cuenta necesidades y derechos
- > Buscar la cooperación mutua
- > Comunicarse eficazmente

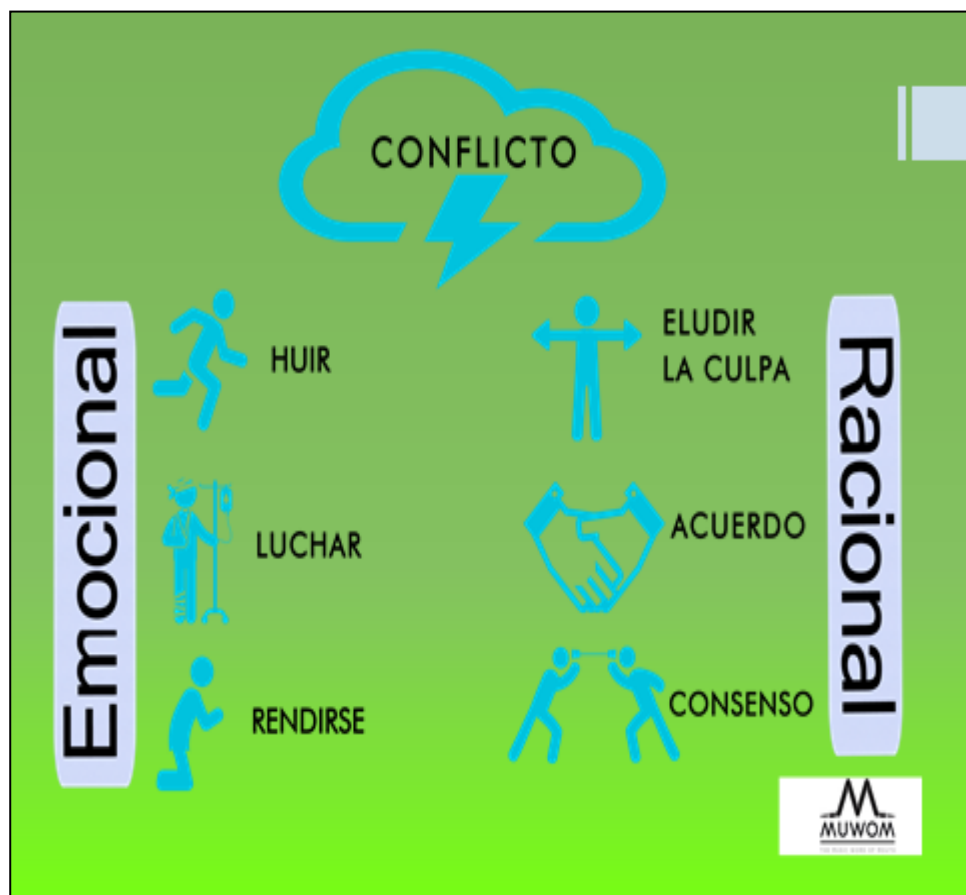
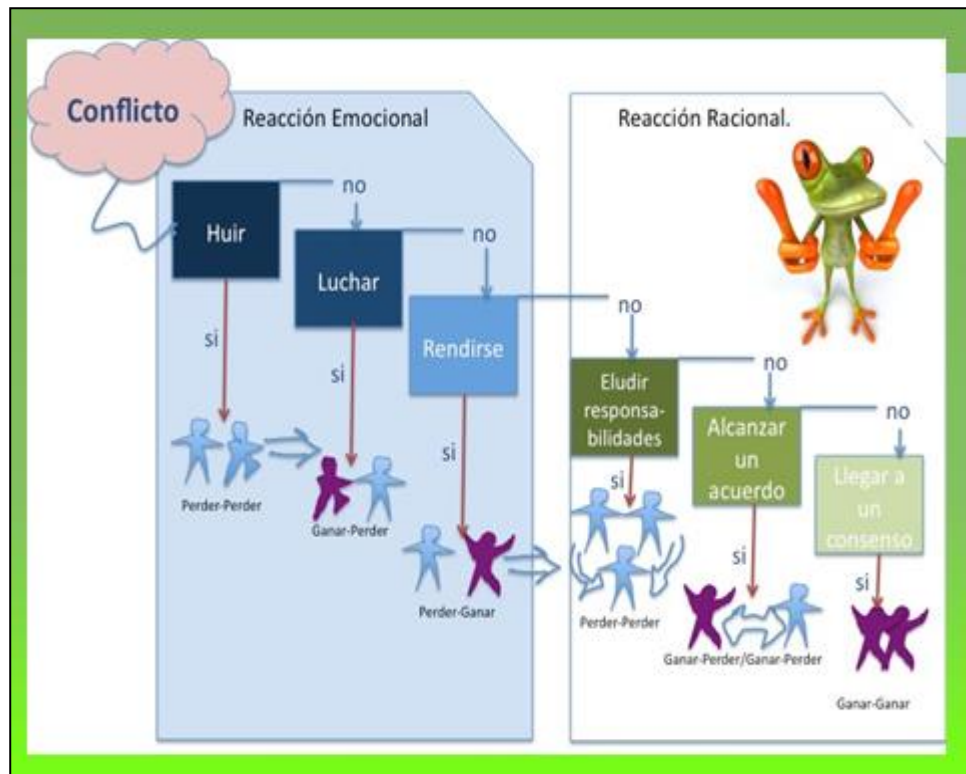


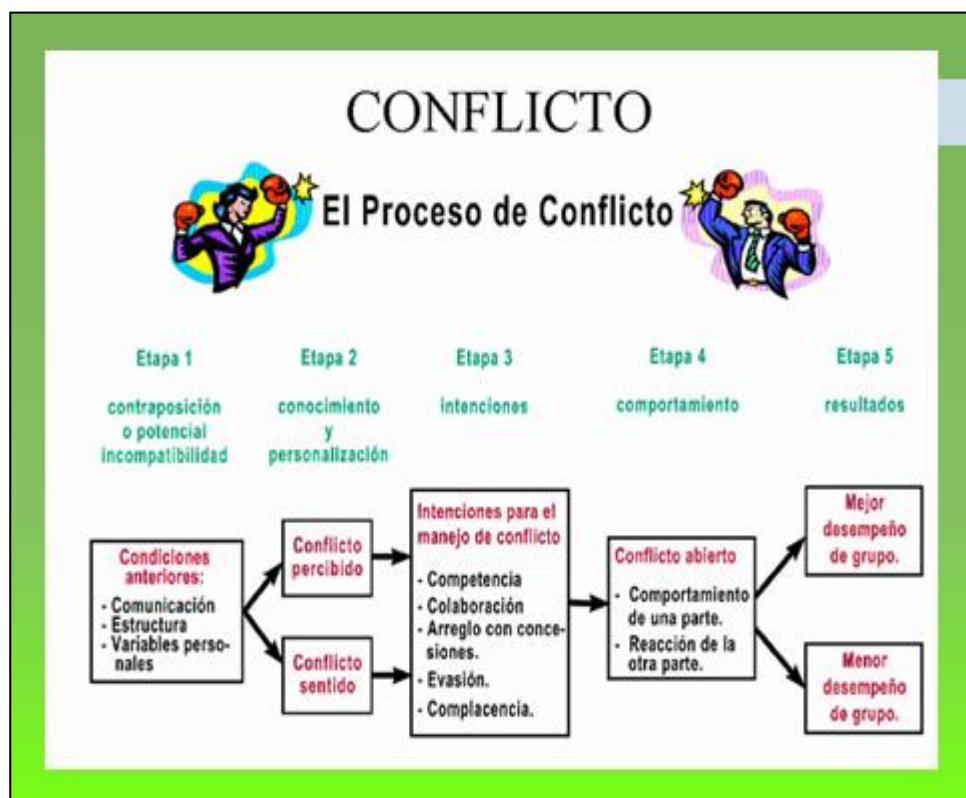
FUENTE: Elaborado por Investigadora.

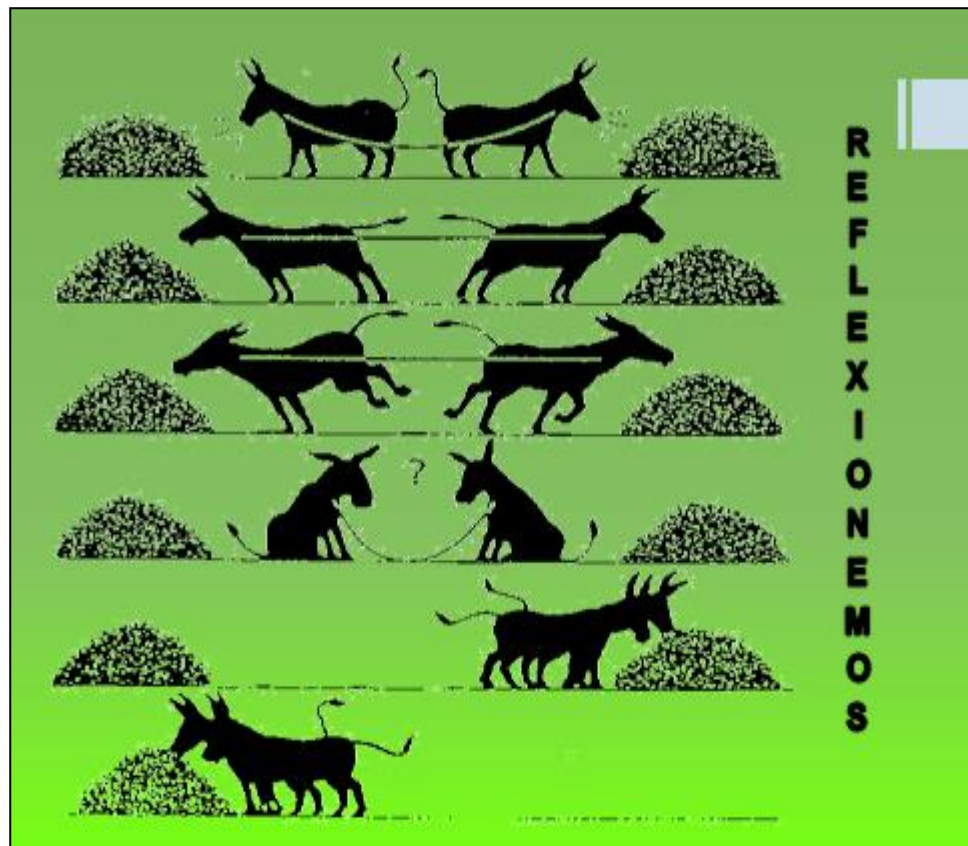
ACTIVIDAD N°02:



**LOS
CONFLICTOS
EN LA I.E.**







HABILIDADES NECESARIAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

1. Habilidad para emitir libre información.
2. Habilidad para hacer autorrevelaciones.
3. Habilidad para la escucha activa.
4. Habilidad para empatizar.



5. Habilidad para formular una critica.
6. Habilidad para solicitar cambios en el comportamiento o en la realización de las tareas.
7. A expresar opiniones o criterios distintos a los de otros miembros del grupo.



8. Habilidad para pedir que el otro confirme o exprese desacuerdo.

9. Habilidad para resumir.

10. Habilidad para hacer preauntas.



11. Habilidades para emitir "mensajes yo"

12. Habilidad para hacer elogios.



ALGUNAS SOLUCIONES ANTE LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

-Factor importante para negociar → COMUNICACIÓN

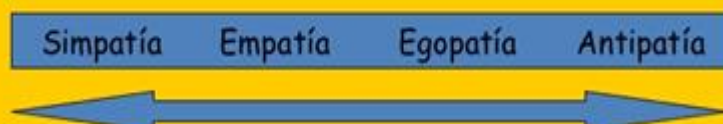
- Tener VOLUNTAD de resolver el conflicto, ambas partes tienen que hablar entre sí.
- No ocasionar malos entendidos
- Prestar atención a la otra parte

-Algunas soluciones:

- Hablar para ser entendido
- Hablar sobre usted, no sobre los demás
- Hablar con un propósito

PROCESO DE ESCUCHA

	Estar de acuerdo con el otro	No estar de acuerdo con el otro
Ponerse en el lugar del otro		
No ser capaz de ponerse en el lugar del otro		



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

Desarrollo Metodológico

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

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

Agenda Preliminar de Ejecución de la Temática.

Mes: Julio, 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Temática:

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

Evaluación de la Temática

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

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

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

Conclusiones:

1. El conocimiento de los conflictos a través de imágenes permite sensibilizar a los gestores para que analicen la realidad laboral en la que se desenvuelve.
2. La actividad de aprendiendo a Resolver Conflictos contribuirá a que los gestores manejen y a la vez cuenten con las habilidades necesarias para manejar los conflictos que se presenten dentro de la institución en la que labora.

Recomendaciones:

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

Bibliografía:

- ♦ JARES, X.: Educación y conflicto. Editorial Popular. Pág. 173 MADRID.
- ♦ JUDSON, S.: Aprendiendo a resolver conflictos. Editorial Catarata. Pág. 70. MADRID.

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

Resumen:

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

Fundamentación:

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

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

Objetivo:

Fortalecer las relaciones interpersonales a través de temáticas que propicien un buen clima laboral.

Análisis Temático:

ACTIVIDAD N°01:

Comunicación



**LA
COMUNICACIÓN**

Por ello...

**TODO NUESTRO ENTORNO GIRA
EN UNA BUENA COMUNICACIÓN**

Y nuestras Relaciones Interpersonales

**GIRAN EN APRENDER A
COMUNICARNOS BIEN**



Comunicación y Respeto

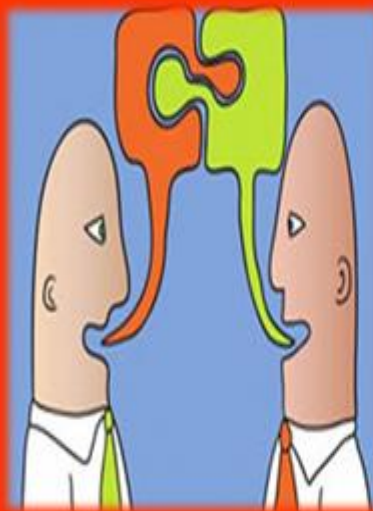
La comunicación humana es así de simple:



- ✓ Lo que uno quiere decir.
- ✓ Lo que uno realmente dice.
- ✓ Lo que uno cree que dice.
- ✓ Lo que otros oyen.
- ✓ Lo que otros piensan que oyeron.
- ✓ Lo que otros dicen.
- ✓ Lo que uno cree que otros dicen.
- ✓ Lo que uno quiere oír.
- ✓ Lo que uno piensa que otros querían decir
- ✓ Lo que nadie dijo
- ✓ Lo que todavía hay que decir

FUENTE: Elaborado por Investigadora.

ACTIVIDAD N°02:



**COMPORTAMIENTO
ASERTIVO**

Comportamiento Asertivo

Cuando nuestros **pensamientos, ideales, puntos de vista y opiniones** se expresan sin analizar el contexto, genero:

- ✓ Malestar con mi entorno
- ✓ Alterar la convivencia
- ✓ Afectar las relaciones interpersonales
- ✓ Generar conflicto
- ✓ Generar una mala imagen

Los CUATRO SER de la asertividad en las relaciones laborales



*Ser **R**espetuoso con los demás y con uno mismo*

*Ser **D**irecto*

*Ser **H**onesto*

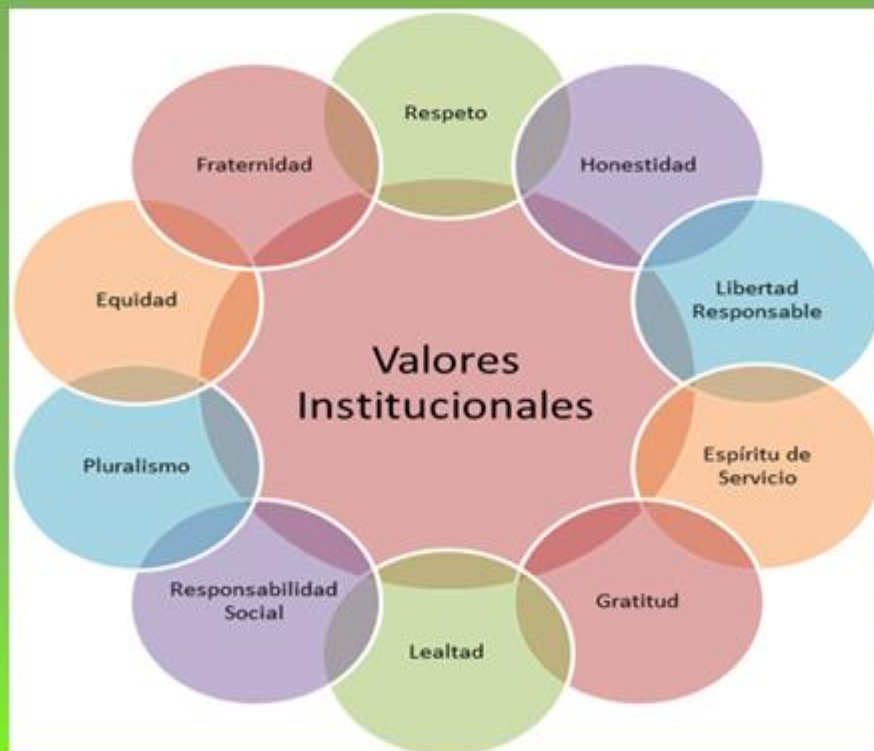
*Ser **A**propiado*

FUENTE: Elaborado por Investigadora.

ACTIVIDAD N°03:



VALORES INSTITUCIONALES





FUENTE: Elaborado por Investigadora.

Desarrollo Metodológico

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

Partes Componentes de la Temática	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Motivación. ♦ Comunicación de los objetivos de la reunión. ♦ Repaso y/o control de los requisitos.

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

Agenda Preliminar de Ejecución de la Temática.

Mes: Agosto, 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Temática:

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

Evaluación de la Temática

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

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

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

Conclusiones:

1. Tener en claro que la comunicación, el trabajo en equipo y los valores son algunas de las herramientas para mejorar las relaciones humanas y sobre todo para alcanzar el éxito.

Recomendaciones:

1. Las temáticas deben aplicarse en el ámbito de estudio a fin de impulsar las buenas relaciones humanas.
2. Las temáticas deben desarrollarse con frecuencia para mejorar las relaciones humanas que dificultan un buen clima en todas las instituciones.

Bibliografía:

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

3.2.4. Cronograma de la Propuesta.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14277 - DIVINO NIÑO												
Fecha por Actividad	ACT. N° 1				ACT. N° 2				ACT. N° 3			
Meses	Junio				Julio				Agosto			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones previas												
Convocatoria de participantes												
Aplicación de estrategias												
Validación de conclusiones												

3.2.5. Presupuesto.

Recursos Humanos

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Nº de Temáticas	Total
2	Capacitadores	S/ 200.00	2 x200 x3	S/ 1200.00
1	Facilitador	S/ 250.00	1 x250 x 3	S/ 750.00
TOTAL				S/ 1950.00

Recursos Materiales

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
36	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 21.60
36	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 18.00
1200	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 36.00

36	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 180.00
600	Copias	S/ 0.10	S/ 60.00
Total			S/.315.60

RESUMEN DEL MONTO SOLICITADO	
Recursos humanos	S/ 1950.00
Recursos materiales	S/ 315.60
Total	S/ 226560

3.2.6. Financiamiento de la Estrategia.

Responsable: AGURTO CEVALLOS, Ana Mariela.

CONCLUSIONES

1. Las relaciones interpersonales que se dan entre los docentes de la I.E. N° 14277 - Divino Niño, se encuentran deterioradas, ya que no desarrollan valores colectivos que faciliten la armonía social de las personas en la institución; existe un clima cerrado, autoritario, donde imperan las relaciones de poder y de control, porque no se estimulan los procesos interpersonales ni la participación libre, por lo cual se producen comportamientos individuales y sociales poco adecuados, que inciden negativamente en la convivencia.
2. Para los docentes es dificultoso mantener buenas relaciones con sus pares ya que tienen distintos planteamientos pedagógicos, intereses, motivaciones, etc.
3. La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard, permitieron diseñar Estrategias Didácticas con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes.
4. La hipótesis quedó confirmada, vale decir el problema de investigación se justificó.

RECOMENDACIONES

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

BIBLIOGRAFÍA

1. ALZATE, R. "La Mediación Escolar en España. Historia y Proceso": Ponencia presentada en el I Congreso Internacional de Mediación, celebrado en Las Palmas de Gran Canaria, en marzo de 2003.
2. BANTULÁ, Jaume.2004. Juegos motrices cooperativos. Editor Service S.L. Barcelona. España.
3. BARKLEY, Elizabeth. 2007. Técnicas de aprendizaje colaborativo. Ediciones Morata. Madrid. España.
4. BARNARD, CHESTER: The functions of the executive. (1938) En español Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959
5. BECERRA, V. 2003. "Relación entre los Componentes del Clima Laboral y la Capacidad Creativa del Personal Administrativo de la Universidad Privada César Vallejo de la Ciudad de Trujillo".
6. BERNARDINA BENITO (2008). "Las Relaciones Interpersonales de los Profesores en los Centros Educativos como Fuente de Satisfacción". Tesis doctoral. España: Universidad de Salamanca.
7. BURGUET, M. (1999). El educador como gestor de conflictos. Bilbao: Descleé de Brouwer.
8. CABANES FLORES, Lida (2005) Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente, Una Perspectiva Cultural, España.
9. CASAMAYOR, G. (Coord). (1998). Cómo dar respuesta a los conflictos. La disciplina en la enseñanza secundaria. Graó. Barcelona.
10. CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos. MCGraw-Hill, 1998.
11. CIRERA, J. (2004). Conflictos en los centros educativos. Cultura organizativa y mediación para la convivencia. Graó. Barcelona.

12. CORNELIUS, H. FAIRE, S. (1996) Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones. Madrid Gaia Ediciones.
13. DELORS, JAQUES. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional. Madrid: Unesco-Santillana.
14. 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.
15. ESCÁMEZ, J.; GARCÍA, R.; ALES, A. (2002). Claves educativas para escuelas no conflictivas. Idea Books. (Idea Universitaria),
16. ESPINOZA, Claudia y Pérez, Ximena (2002). "Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflicto". Tesis de Maestría no publicada. Universidad católica Bolivariana, Venezuela.
17. FERNÁNDEZ GARCÍA, I (Coord.). (2001). Guía para la convivencia en el aula. Madrid: Cisspraxis.
18. FERRÁNDIZ, ALEJANDRA; Lafuente, Enrique y Loredó, José. La personalidad creadora. En el libro de prácticas de la asignatura de Historia de la Psicología (UNED · 2001). Barcelona, España.
19. FRIED SCHNITMAN Dora (2000) Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: Perspectivas y prácticas.
20. GALTUNG, J. (2003) Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización. Bilbao: Bakeaz/Guernica Gogoratuz.
21. GÓMEZ, P. (2000). Programa de Fomento de la Convivencia en Centros Educativos. Valencia: Consejería de Cultura, Educación y Ciencia.
22. GONZÁLEZ, María del Carmen. 2002. Cómo mejorar las relaciones humanas. Ediciones Fiscales. México.

23. HARRIS, T. A (1969). Yo estoy bien, tú estás bien. Barcelona: Grijalbo.
24. HERNÁNDEZ, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México, D.F.: Mc Graw-Hill
25. JARES, X. R. (2001 a). Aprender a convivir. Vigo: Xerais.
26. KILMANN, Thomas. Modos de conflicto Instrumento. 20 de agosto de 2008.
27. LUIS SI ME POMA. 2006. Las relaciones interpersonales en la educación desde el paradigma de la convivencia. conferencia en el II Encuentro Internacional: La tutoría, eje de la convivencia y desarrollo integral, organizado por la Universidad César Vallejo-Trujillo (Perú).
28. MAYO, George Elton. (2002). Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.
29. OYAGUE, Manuel y Sevilla, Julio. Investigación Científica. Escuela de Postgrado. Módulo II. Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo". Lambayeque.
30. PÉREZ, Cecilia y Casariego, Minquez (1996). "Interacción temprana y procesos de mutua influencia: análisis de inter subjetividad en el contexto institucional". Tesis de Maestría no publicada, Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación U.N.E.D, Madrid.
31. SANDOVAL, M. 2004: "Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional". FCE México.
32. TERUEL, MARÍA DEL P. (2000). La inteligencia emocional en el currículo de la formación inicial de los maestros. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 38, pp. 141-153.
33. VÁSQUEZ, Wilfredo. La socialización como proceso. FCE, Buenos Aires, 2001.

LINKOGRAFÍA

- ◆ <http://departamentopiura.galeon.com/>
- ◆ <http://www.enperu.org/>
- ◆ <http://departamentopiura.galeon.com>
- ◆ http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Sullana
- ◆ www.perutoptours.com
- ◆ http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Sullana
- ◆ http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Querecotillo
- ◆ <http://www.muniquerecotillo.gob.pe/index.php/ciudad/datos-generales>
- ◆ <http://www.muniquerecotillo.gob.pe/index.php/ciudad/datos-generales>
- ◆ www.slideshare.net
- ◆ http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/019945/019945_Cap2.pdf
- ◆ <http://www.simpopdf.com>
- ◆ http://www.efydep.com.ar/de_interes/el_reto_actual.doc
- ◆ <http://www.monografias.com/trabajos20/relaciones-interpersonales/relaciones-interpersonales.shtml#BIBLIO>
- ◆ <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/relacion-del-liderazgo-y-las-relaciones-interpersonales.htm>
- ◆ http://ipes.anep.edu.uy/documentos/curso_dir_07/modulo4/materiales/culturas.pdf
- ◆ [http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1207/1/T0845-MGE-M%C3%A9ndez
Formulaci%C3%B3n,%20aplicaci%C3%B3n%20y%20evaluaci%C3%B3n%20del%20plan.pdf](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1207/1/T0845-MGE-M%C3%A9ndez%20Formulaci%C3%B3n,%20aplicaci%C3%B3n%20y%20evaluaci%C3%B3n%20del%20plan.pdf)
- ◆ http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S0718-07052006000200003&script=sci_arttext
- ◆ <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>
- ◆ <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>

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

ANEXOS



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



SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

INDICADOR	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
CONDUCTA				
Mantiene equilibrio en su conducta, ante situaciones extremas.				
Modela actitudes y valores positivos para los estudiantes.				
Los docentes con quienes trabajo, tienen una buena imagen de mí				
Los docentes respetan el trabajo que realizo en la institución.				
Puedo mantener una buena estima con algunas personas de mi entorno laboral.				
VALORACIÓN DE SU LUGAR DE TRABAJO				
Valora y respeta el trabajo.				
Manifiesta respeto, por todos los miembros de la Comunidad Educativa.				
Cuando los jefes se dirigen hacia los docentes lo hacen con respeto.				
Muestra respeto y cordialidad en el trato con las autoridades superiores.				
Cumplo los compromisos sociales dentro del grupo de trabajo.				
Me siento rechazado(a) en mi ambiente de trabajo				
Me siento integrado(a) al grupo docente con el que trabajo				
Valoro a mis compañeros de trabajo.				

Centro mi interés en los objetivos personales antes que en los del grupo.				
COMUNICACIÓN				
Mantiene una comunicación agradable con sus colegas y superiores.				
Mantiene una actitud positiva al interrelacionarse con los padres, superiores y colegas.				
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS				
Demuestra discreción en la resolución de conflictos o impases dentro del recinto escolar				
Actúa con justicia en la solución de los problemas que le competen, presentados en el ambiente escolar.				
ACEPTACIÓN				
Me siento aceptado(a) por los compañeros de trabajo.				
Necesito que mis compañeros de trabajo me inviten a unirme al grupo.				
TOMA DE DECISIONES				
El método de toma de decisiones en el grupo docente es efectivo.				
Toman en cuenta mis ideas, propuestas, etc.				



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

1. ¿Sus compañeros de trabajo son sus amigos?

SI ☐

NO ☐

2. Siempre que necesita a sus compañeros ¿le brindan apoyo?

SI ☐

NO ☐

3. ¿Comparten información entre colegas?

SI ☐

NO ☐

4. ¿En qué medida está satisfecho con la labor de su director?

SATISFECHO

POCO SATISFECHO

NADA SATISFECHO

5. ¿En qué medida está satisfecho con la labor de sus colegas?

SATISFECHO

POCO SATISFECHO

NADA SATISFECHO

6. ¿En la institución tienen libertad para tomar decisiones que tiene que ver con su trabajo?

SI

NO

7. Cuando hay actividades ¿se involucra y se comunica con sus colegas?

SI

NO

8. ¿Qué tipo de comunicación se desarrolla en la I.E.?

HORIZONTAL

VERTICAL

9. ¿Te sientes identificado con la I.E. en la que laboras?

SI

NO

10. ¿Se promueven en los estudiantes acciones ejemplares dignas de imitar?

SI
NO

11. ¿Te sientes identificado con los conceptos de autonomía, respeto y libertad?

SI
NO

12. ¿Cuándo se da algún problema, coordina y llega a un consenso?

SI
NO

13. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales que se dan en la I.E?

SINCERAS
HIPÓCRITAS



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: -----

Entrevistador: -----

CÓDIGO A: RELACIONES INTERPERSONALES.

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

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

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

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

3. ¿Cómo caracterizaría las relaciones humanas de su Institución?

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

4. ¿Fomenta espacios para analizar profesionalmente las relaciones humanas en su Institución?

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

5. ¿Considera que los directivos de su Institución motivan al personal para mejorar los niveles de relaciones humanas?

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

6. ¿Frente a un comportamiento inadecuado, los directivos de la Institución actúan asertivamente?

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

CÓDIGO B: ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS

7. ¿Tienes referencia de la Teoría de Elton Mayo?

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

8. ¿Tienes referencia de la Teoría de Chester Barnard?

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

9. ¿Estás de acuerdo con proponer Estrategias Didácticas para mejorar las relaciones interpersonales?

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