



UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"



FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION

UNIDAD DE POSTGRADO MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

**“ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “PEDRO PABLO
ATUSPARIA”, DISTRITO DE HUARAZ, PROVINCIA DE
HUARAZ, DEPARTAMENTO DE ANCASH, AÑO 2014”**

TESIS

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

AUTOR:

PÉREZ REYES, GLADYS REGINA

ASESOR:

M.SC. CESAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA

LAMBAYEQUE – PERÚ

2015

**“ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “PEDRO PABLO
ATUSPARIA”, DISTRITO DE HUARAZ, PROVINCIA DE
HUARAZ, DEPARTAMENTO DE ANCASH, AÑO 2014”**

REYES PÉREZ, Gladys, R.
Autor

M.sc. Cardoso Montoya, César A.
Asesor

APROBADA POR:

DR MARIO VICTOR SABOGAL AQUINO
PRESIDENTE

DRA. DORIS NANCY DIAZ VALEJOS
SECRETARIO

MSC. MARIA DEL PILAR FERNANDEZ CELIS
VOCAL

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios por darme fuerzas para seguir adelante, a pesar de los problemas que se me presentaban, enseñándome a no rendirme frente a las adversidades de la vida.

De igual forma también dedico a todas las personas que me han brindado su apoyo cada día en el transcurso de mis estudios de Maestría.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todos mis maestros ya que ellos me enseñaron valorar los estudios y a superarme cada día, también agradezco a mis padres porque ellos estuvieron en los días más difíciles de mi vida como estudiante.

Agradezco a Dios por darme la salud que tengo, por tener una cabeza con la que puedo pensar muy bien y además un cuerpo sano y una mente de bien. Estoy seguro que mis metas planteadas darán fruto en el futuro y por ende me debo esforzar cada día para ser la mejor Docente en todo lugar sin olvidar el respeto que engrandece a la persona.

INDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
INDICE
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCION

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	11
1.1. UBICACION GEOGRAFICA.....	11
1.2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	15
1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.....	16
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION.....	19
1.4.1. Diseño de la investigación.....	19
1.4.2. Población y muestra.....	19
1.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	20

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. ANTECEDENTES.....	21
2.2. BASE TEORICA.....	23
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	39

CAPITULO III

PRESENTACION DE LA PROPUESTA	43
3.1. RESULTADO DE LA INVESTIGACION.....	43
3.1.1. En relación a la encuesta.....	43
3.1.2. En relación a la observación.....	54
3.2. PROPUESTA TEORICA.....	55
3.2.1. Realidad Problemática.....	58
3.2.2. Objetivos de la propuesta.....	59
3.2.3. Fundamentación.....	59

3.2.4. Estructura de la Propuesta.....	62
3.2.5. Cronograma de la Propuesta.....	86
3.2.6. Presupuesto.....	86
3.2.7. Financiamiento de los Talleres.....	87
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES.....	91
BIBLIOGRAFIA.....	92
LINKOGRAFIA.....	94
ANEXOS.....	95
Guía de encuesta.....	96
Guía de entrevista.....	100
Guía de observación.....	104

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó, con el objetivo de demostrar Estrategias Organizacionales para superar las conflictivas relaciones interpersonales de los docentes del I. E. "Pedro Pablo Atuspária", Distrito de Huaraz, Provincia de Huaraz, Departamento de Ancash.

Metodológicamente se aplicó: encuesta, observación y entrevista. Luego de haber terminado esta parte procedimos a desarrollar las teorías de Frederick Herzberg, Chester Barnard y de Abraham Maslow, a través de tres talleres, que sirvió de fundamento teórico a la propuesta de investigación.

Los resultados confirman que los docentes muestran conflictivas relaciones interpersonales, evidenciándose en la poca asociatividad. No existe el intercambio de opiniones, de intereses o de valores. Hay una desvinculación organizacional, los docentes no comparten sus inquietudes, existe el individualismo, la falta de compromiso, la ausencia de objetivos comunes.

Nosotros Concluimos la investigación, habiendo confirmado la hipótesis, como sigue:

- ☐ El sistema de comunicación pedagógica es versátil al medio cultural de los docentes, es por ello, que resulta eficaz afrontarlo en dinámicas de grupo.
- ☐ La comunicación en los grupos distintos y con temas opuestos presenta al inicio actitudes de diferencias muy marcadas que luego son superadas por la interacción entre todos.
- ☐ Los docentes desarrollarán habilidades para dialogar asertivamente.

PALABRAS CLAVES: Estrategia Organizacional, Relaciones Interpersonales.

ABSTRACT

The present research work was carried out with the objective of demonstrating Organizational Strategies to overcome the conflicting interpersonal relationships of the teachers of the I. "Pedro Pablo Atusparia", District of Huaraz, Province of Huaraz, Department of Ancash.

Methodologically, it was applied: survey, observation and interview. After having finished this part, we proceeded to develop the theories of Frederick Herzberg, Chester Barnard and Abraham Maslow, through three workshops, which served as a theoretical foundation for the research proposal.

The results confirm that the teachers show conflicting interpersonal relationships, evidencing in the little associativity. There is no exchange of opinions, interests or values. There is an organizational untying, teachers do not share their concerns, there is individualism, lack of commitment, the absence of common objectives.

We conclude the investigation, having confirmed the hypothesis, as follows:

- The pedagogical communication system is versatile to the cultural environment of the teachers, that is why it is effective to face it in group dynamics.
- Communication in different groups and with opposing themes presents at the beginning attitudes of very marked differences that are later overcome by the interaction among all.
- Teachers will develop skills to assertively dialogue.

KEY WORDS: Organizational Strategy, Relationships.

INTRODUCCIÓN

El estudio de las relaciones interpersonales en la plan de docentes de la I.E. Pedro Pablo Atuspária son conflictivas, la misma que ha generado desorganizada gestión institucional.

Estos problemas están sustentados en características de clima desfavorable para la convivencia educativa y el normal desarrollo de la gestión institucional.

Los equivocados procedimientos comunicativos, ha fecundado un ambiente de apatía, de desorden, y el trabajo individual en cada docente.

Se concluye la investigación con hallazgos significativos en relación a la demostración de la hipótesis: *La realización de estrategias organizacionales, basadas en las teorías científicas de Frederick Herzberg, Chester Bernard y Abraham Maslow; producen resultados de mejora en las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. Pedro Pablo Atuspária.*

Las que se indican seguidamente:

- El sistema de comunicación pedagógica es versátil al medio cultural de los docentes, es por ello, que resulta eficaz abordarlo en dinámicas de grupo.
- La comunicación en los grupos distintos y con temas opuestos presenta al inicio actitudes de diferencias muy marcadas que luego son superadas por la interacción entre todos.
- Los docentes desarrollarán habilidades para conversar asertivamente.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

En el Distrito de Huaraz, provincia de Huaraz, departamento de Ancash, en el año de 1905, durante el gobierno de Don José Pardo y Barreda, siendo Ministro de Educación Jorge Polar, con la Ley N°162-1905 se creó en el Centro Escolar de Varones N° 331, cuyo primer Director fue el docente Gonzalo Salazar Gonzales (que más tarde se convirtió en la escuela Pedro Pablo Atusparia. Con el transcurrir de los años fue cambiando de denominación, así se llamó; Centro Escolar de Enseñanza Común Industrial N° 331, el 13 de diciembre de 1941 el aluvión que destruyó una parte de la ciudad, arrasó totalmente con el centro educativo, pasando a funcionar temporalmente en el barrio de San Francisco. El 16 de mayo de 1946, con RS N°956 se le cambia de denominación, así se llamó; Centro Escolar rural “Amauta Atusparia” N° 361 Amauta Atusparia”

Después del sismo del 31 de mayo de 1970 La escuela N°361 se cambió por el C.E. N° 86018 “Alejandrino Maguiña”. La escuela N° 334 por C.E. N° 86016 “Alejandro Tafur Pardo”. La escuela N° 367 por C.E. N°86020 “Eliseo Alarcón Robles” y el C.E. N°86037 de los Olivos , Estas cuatro instituciones Educativas dieron origen al C.E.

N° 86016 “Pedro Pablo Atusparia”, y quedó con este nombre por decisión de la comunidad Magisterial, el 09 de septiembre del 1977 y se fijó cada 28 de Junio como fecha central por ser víspera del nacimiento del líder campesino Pedro Pablo Atusparia, este reconocimiento se consolidó mediante Resolución Directoral Regional N° 000592-1978-VIII Región – Trujillo. En 1989 cuando el Centro Educativo “Pedro Pablo Atusparia” era dirigido por el Profesor Olimpio Cotillo Caballero, este plantel amplió sus servicios con el Nivel Secundario con la R.D.D.N° 221-89/ME/DDA bajo la nomenclatura del Colegio Nacional “Pedro Pablo Atusparia” Huaraz. Actualmente la Plana Directiva está integrada por la Mg.Prudencia Sotelo Sánchez, como directora y el Lic. Vicente Cordova, como Sub Director de Formación General – Nivel Secundaria; así mismo en la Sub Dirección de Educación Primaria el Lic. Jaime; el Personal Docente y Administrativo en un total de 97 profesionales dedicados a la educación y brinda sus servicios educativos a 1500 estudiante aproximadamente.

Por esta institución han pasado innumerables promociones de jóvenes, quienes con su deseo de superación han logrado integrarse a la sociedad y en la actualidad brindan sus servicios profesionales a otras instituciones, contribuyendo de esta manera al engrandecimiento de nuestro país.

En su CX aniversario, la reconocida I.E. "Pedro Pablo Atusparia" renueva su compromiso con la educación, con los niños y jóvenes y con la sociedad huaracina.

Según Resolución Suprema N° 956 de 1946 firmado por el Presidente de la República Dr. José Luis Bustamante y Rivero. En Asamblea que fue realizada el día 09 de setiembre de 1977 se acordó poner el nombre de "Pedro Pablo Atusparia" y la fecha de aniversario fijándose el 29 de Junio, cuya fecha de nacimiento de Pedro Pablo Atusparia el 29 de junio de 1840.

Según Resolución Directoral Regional N° 000592 de fecha 10 de marzo de 1,978, según los informes respectivos de la Dirección Zonal de Educación de Huaraz, por la Unidad de información, Organización Educacional y por el Director Técnico Pedagógico de Trujillo, se Resuelve designar con el nombre de "Pedro Pablo Atusparia" al Centro Educativo N° 86016-84 de Huaraz, ubicado en la Avenida Bolognesi N° 169 (hoy frente al Camal Municipal y Centro Penitenciario), funciona ambos niveles primaria y secundaria.



1.2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

Es a partir de las relaciones cotidianas de los docentes en las labores pedagógicas, administrativas y sociales; fomentan vínculos que les permitirían alcanzar los objetivos institucionales sobre la base de sus competencias y compromisos personales.

Las relaciones interpersonales de los profesores de la I.E. Pedro Pablo Atuspária se evalúan como proceso, y tiene como marco de análisis el comportamiento docente.

Las relaciones conflictivas interpersonales se iniciaron en el año 1980, cuando la UGEL Huaraz encarga el puesto de la dirección a una docente de la misma I.E. Al parecer fue el pensamiento machista de los profesores varones, que no admitieron estar bajo el mando de una mujer porque lo consideraban humillante y ofensivo.

Se formaron tres grupos: los que apoyaban a la Directora, los que se oponían, y aquellos que se consideraban neutrales. Las actas de esos años registran encarnizadas peleas y discusiones verbales. Los alumnos al percibir este ambiente de desacuerdos entre maestros, no ingresaban a clases y le faltaban el respeto a los docentes. La UGEL intenta solucionar el problema suscitado, reasignando a un profesor varón en el mismo año.

El nuevo Director en lugar de buscar estrategias para unir a los maestros bajo un sólo ideal, se alió con la directora anterior y dejó de prestar atención a las sugerencias de los demás profesores. El problema se agravó, y la anarquía comenzó a imperar en el colegio; ello permitió que las relaciones interpersonales se fueran deteriorando aún más, y desde luego, la gestión administrativa fue caótico.

Un año académico saturado de pleitos, contiendas y discusiones obligó a este profesional a acelerar los trámites para su jubilación; además tres docentes que se cansaron de tantas discusiones solicitaron su reasignación a la ciudad de Lima.

Los años 2013 al 2015 fueron años de deterioradas relaciones interpersonales. El Director pospuso los fundamentos institucionales y el bien institucional para satisfacer apetitos personales. Socavaron el buen clima laboral, con las premisas que el derecho ganado se tiene que respetar a toda costa; sembrando la confusión y el desconcierto.

Hoy se evidencian agresiones verbales, apatías en el trabajo académico y una anarquía en la administración institucional.

El problema es: ¿Por qué no hay buenas relaciones interpersonales en los docentes de la I.E.?, y, ¿Qué impide que los profesores logren entenderse y comprenderse adecuadamente?

Se producen conflictos de carácter interpersonal cuando uno no consigue imponerse en la elección de una determinada alternativa o, bien, las diferentes expectativas no son compatibles entre sí. Estos conflictos tienen importancia en el ámbito de la relación humana, cuando los intereses del personal y/o de la institución se ven afectados.

1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.

Las malas relaciones interpersonales de los docentes repercuten negativamente en la organización y en la gestión de la institución educativa, la que presenta las siguientes características:

- Deficientes actitudes comunicativas, que deteriora el nivel de entendimiento entre profesores, con la consiguiente merma en el acercamiento colectivo. Socavando las buenas relaciones interpersonales, y no permite que se consolide la gestión institucional. Así lo afirman el 80% de los profesores, que las actitudes comunicativas son débiles y selectivas; las que hacen que la comunicación institucional sea precaria.¹
- Malos procedimientos comunicativos, entendidos como los diferentes comportamientos inadecuados que muestran los docentes y que están minando las relaciones interpersonales. El 80% de los maestros afirman que en los diálogos y en las conversaciones existen formas agresivas, altaneras y soberbias. Sólo un 20% de ellos dicen que el procedimiento comunicativo es asequible y acogedor.²
- Reacciones impertinentes de los docentes. Para el 87% de los profesores las conductas son indiferentes, desleales y parcializados. Estos hechos no armonizan con las aspiraciones de una organizada gestión institucional.³
- Arrogancia en el diálogo que evidencian dificultades en la comprensión y entendimiento entre personas. La jactancia y la petulancia son el proceder característico de los docentes, el 87% de ellos manifiestan que la relación de reciprocidad es ignorada y desazonada.⁴

1 Cuadro N° 2

2 Cuadro N° 3

3 Cuadro N° 4

4 Cuadro N° 5

- Falta de respeto en las reuniones. Inadecuados comportamientos muestra el directivo con los profesores en las sesiones, como evidente carencia de fraternidad y consideración a la condición humana. La mayoría de los docentes (80%) dicen que se reúnen solamente para ser informados de las acciones que realizara la dirección.⁵
- Desleal correspondencia de pensamientos entre docentes. El 73% de los reaccionan con dureza y represivamente, cuando uno sus colegas sostiene pensamientos diferentes.⁶
- Inadecuadas conductas frente a los desaciertos de los docentes, el 77% de los profesores no tienen reparos en afirmar que es correcto actuar con apatía, deslealtad y perversidad cuando alguno no es partícipe de un comportamiento generacional o tradicional.⁷
- Mala utilización de las horas libres, pues sus momentos de libre disponibilidad es utilizado para censurar la conducta de sus colegas y hurgar en sus asuntos privados. Del mismo modo, critican y condenan las actuaciones de sus colegas. El 80% de los docentes se dedican a chismear, prejuizar y burlarse de los defectos físicos de las personas.⁸
- Desenfrenadas reacciones frente a las ofensas verbales. Es el descontrol emocional de la que son objeto algunos docentes, por motivos académico, social, político e institucional. Se puede apreciar que el 70% de los profesores reaccionan con

5 Cuadro N° 6

6 Cuadro N° 7

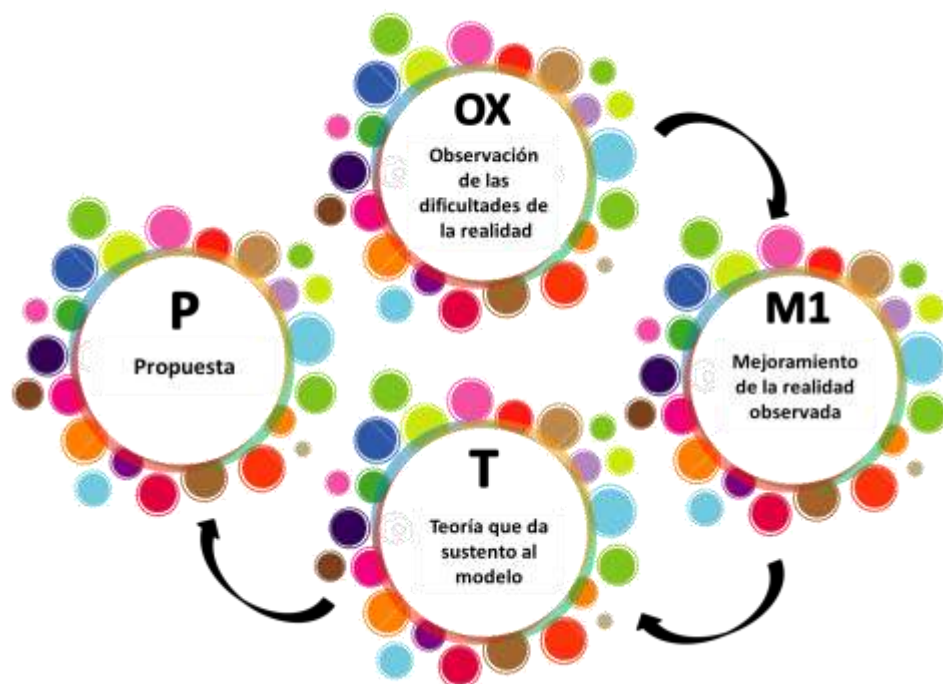
7 Cuadro N° 8

8 Cuadro N° 11

actitudes de rabia y cólera frente a las agresiones verbales, y un 3% se comporta mal, cuando son ofendidos verbalmente.⁹

1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

1.4.1. Diseño de Investigación.



FUENTE: Elaborado por el investigador

1.4.2. Población y Muestra.

Población

El universo está delimitado por la totalidad de docentes y el Director, haciendo un total de 30 actores.

U = 30 docentes

Muestra

La selección del tamaño de la muestra tiene que ver con el tamaño del universo. El universo es homogéneo y pequeño, por lo tanto la selección del tamaño de la muestra corresponde al tamaño del universo, esto es, un universo muestral:

$$U = n = 30 \text{ docentes}$$

1.4.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Muestro los principales antecedentes relacionados al tema de investigación.

CORTES, GERARDO JAVIER (2013)¹⁰ , observo que:

- ❖ No es lo mismo investigar a la comunicación como un fenómeno que ocurre en los grupos, esto supondría considerarle como un objeto que puede ser analizado desde diferentes enfoques (Psicología, Sociología, Administración), distinto a analizar a los grupos desde la perspectiva de la comunicación. En este caso, el objeto de estudio no es la comunicación misma si no el grupo que es analizado desde un enfoque comunicativo.

PÉREZ Y CASARIEGO (2013)¹¹ , encontraron que:

- ❖ Se vio que el contexto institucional permite que se den relaciones inter subjetivas entre los profesores y profesoras, sin embargo la ausencia de relaciones inter subjetivas en dicho contexto y sus repercusiones negativas en los docentes analizados nos 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

10 CORTES, Gerardo Javier. (2013). Teorías de la comunicación en la toma de decisiones: Contexto y Caracterización. Tesis de maestría no publicada. Universidad Autónoma de Barcelona, España.

11 PÉREZ, Cecilia y Casariego, Minquez (2013). 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.

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.

ESPINOZA Y PÉREZ¹² (2013), encontraron que:

- ❖ Los déficit que existen tanto en el manejo de conflictos como en el estilo interpersonal, habían mejorado en el grupo experimental ya que los puntajes obtenidos en la evaluación final presentaban cambios significativos, mostrando de esta manera que el programa de intervención fue efectivo ya que no se observan estos cambios en el grupo control, grupo que no tuvo la aplicación del tratamiento.

- ❖ De acuerdo con lo mencionado se puede determinar que existe una estrecha relación entre los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales asertivas, pues en base a los resultados obtenidos, se observó que los participantes que fueron sometidos al tratamiento para mejorar su estilo de relación presentan un incremento en el uso de las maneras de manejo de conflictos pro–activo, atribuyéndose de esta manera que al presentar un modo de relación interpersonal asertiva, la persona es más abierta y auto expresiva, además de ser sensible a las necesidades de los demás, difundiendo y expresando sus propias ideas, pero considerando el pensar de los otros.

QUIÑONES (2014)¹³ , afirma que:

12 ESPINOZA, Claudia y Pérez, Ximena (2013). Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflicto. Tesis de Maestría no publicada. Universidad católica Bolivariana, Venezuela.

- ❖ Es necesario reconocer que las relaciones interpersonales independientemente del hecho de ser hombre o mujer deben ser una construcción social e individual, en otras palabras los estereotipos acerca del comportamiento masculino o femenino deben ser abolidos y permitir que cada persona decida lo que quiere ser o hacer.

2.2. BASE TEÓRICA.

La base teórica de la investigación se enmarca en tres grandes investigadores de reconocimiento mundial.

TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE FREDERICK HERZBERG



FUENTE: Imagen de Google.

Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas.

Es especialmente reconocido por su «Teoría del enriquecimiento laboral» y la «Teoría de los dos factores», también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene»

Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado). Define una Teoría de dos Factores a saber¹⁴:

13 QUIÑONES, Jesús Antonio (2014). Análisis de las relaciones interpersonales según el género en alumnos (as) de cuarto grado y quinto grado de la jornada tarde del Colegio Nacional Nicolás T.2. Tesis de Maestría no publicada, Bogotá, Colombia.

¹⁴ Herzberg, Frederick (1959), The Motivation to Work, New York: John Wiley and Sons

- **Factores higiénicos o insatisfactorios¹⁵:** se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió, la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.
- **Factores motivadores o satisfactorios¹⁶:** se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El termino motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades

¹⁵ www.elergonomista.com/herzberg.html

¹⁶ <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/>

que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.¹⁷

Según las investigaciones de Herzberg¹⁸, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción". De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las

¹⁷<http://www.elergonomista.com/teoriasmotivacion130107.html>

¹⁸<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que¹⁹:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento

¹⁹ www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/

individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

FACTORES MOTIVACIONALES (de satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad.	1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

FUENTE: <http://www.monografias.com/trabajos82/teorias-motivacionales-organizacion/image001.jpg>

Las teorías de la motivación desarrolladas por Maslow y por Herzberg presentan puntos de coincidencia que permiten elaborar un cuadro más amplio y rico sobre el comportamiento humano. Los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo de social), mientras que los factores motivacionales se refieren a las

llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorrealización).

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE CHESTER BARNARD.



Chester Irving Barnard fue un ejecutivo empresario, administrador público y destacado economista estadounidense, autor de trabajos pioneros en teoría de la administración y en el estudio de las organizaciones²⁰.

FUENTE: Imagen de google.

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 Organización²¹”

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 tiempo²²”.

²⁰ www.gestiopolis.com/chester-barnard-sus-aportes-a-la-administracion/

²¹ www.theodinstitute.org

²² <http://yolisirley29.blogspot.pe/2008/11/teoria-del-comportamiento.html>

²³Barnard 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.

²⁴Para 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”.

²⁵Los 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.

²³ www.theodinstitute.org/joomla/que...los.../27-barnard-chester-i.html

²⁴ <https://books.google.com.pe/books?isbn=9702605504>

²⁵ www.gestiopolis.com/chester-barnard-sus-aportes-a-la-administacion/

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 desobedecer.²⁶

Los Aportes más significativos de Chester Barnard a La Teoría del Comportamiento Organizacional²⁷

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.

²⁶<http://www.monografias.com/trabajos31/cambio-y-desarrollo-organizacional/cambio-y-desarrollo-organizacional.shtml>

²⁷ www.gestiopolis.com/chester-barnard-sus-aportes-a-la-administracion

- El núcleo de una organización formal son las "actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas.
- Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supra individual.
- Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones clave.
- Adoctrinamiento: "Una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común".
- Contribuciones e incentivos: cada individuo hace un input a la organización y recibe una parte del output; Barnard no analiza el caso más obvio, cuando el input es mayor que el output, lo que en definitiva hace que la organización crezca o incluso se mantenga.
- Cómo justificar que las cúpulas manden, Se define que la autoridad viene de "abajo", los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores.
- Funcionalismo externo y moralismo: Se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias.
- Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.²⁸

²⁸ <http://motivacionbarnard.blogspot.com/>

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE ABRAHAM MASLOW

Esta postura surge como una corriente psicológica en el siglo XX. El



pionero de la psicología humanista es Abraham Maslow, sostiene la Teoría de la Motivación de la persona, plantea la idea de que el ser humano se ve o no, motivado a desarrollar su potencial interno y a cultivar sus recursos internos debido a que en sí mismo tiene una jerarquía de necesidades vitales.²⁹

FUENTE: Imagen de google.

Nuestra primera proposición afirma que el individuo es un todo integrado y organizado. Debemos tener en cuenta esta realidad experimental y teórica para hacer posible una teoría, una propuesta y una experimentación consistentes de la motivación. En esta teoría dicha proposición significa muchas cosas concretas. Por ejemplo, significa que todo el individuo está motivado y no solo una parte de él³⁰.

De acuerdo con Maslow para motivar a una persona hay que comprender en que parte de la jerarquía se encuentra y centrarse en satisfacer esas necesidades³¹.

De la formulación de la Teoría de Maslow se deduce que si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que les procuren esa satisfacción y tenderán a

²⁹ ROBBINS, Stephen. 2004. Comportamiento organizacional. PEARSON Educación, México.

³⁰ MASLOW, A. 2001. Motivación y personalidad. Ediciones Díaz Santos, España. Pág. 3

³¹ ROBBINS, Stephen. 2004. Comportamiento organizacional. PEARSON Educación, México.

evitar que les impidan alcanzarla³².

Maslow nos dice: Es sorprendente que los psicólogos experimentales no se hayan dedicado al estudio de la psicoterapia de una mina de oro sin explotar. Con una psicoterapia eficaz las personas perciben de modo diferente, piensan y aprenden de diferente manera. Sus motivos cambian, así como sus emociones. Es la mejor técnica que jamás hemos tenido para descubrir la naturaleza más profunda de la persona, en contraste con su personalidad superficial. Sus relaciones interpersonales y actitudes hacia la sociedad se transforman.

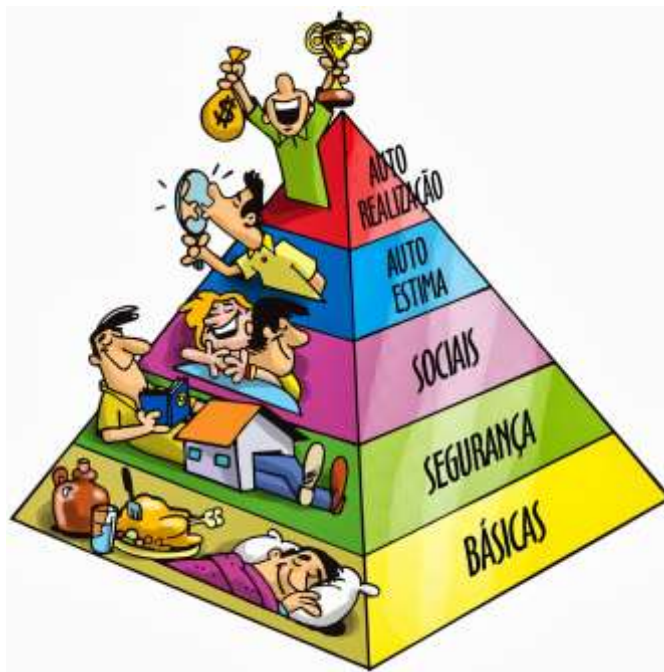
Cualquier análisis fundamental de las relaciones humanas interpersonales (por ejemplo: la amistad, el matrimonio) demostrara 1) que las necesidades básicas se pueden satisfacer sólo interpersonalmente y 2) que la satisfacción de estas necesidades son precisamente aquellas de las que hemos hablado como medicinas terapéuticas, a saber, el dar seguridad, amor, pertenencia, sentimiento de valer la pena y autoestima.

En el transcurso de un análisis de las relaciones humanas no tendremos más remedio que enfrentarnos con la necesidad, de diferenciar las relaciones buenas de las relaciones pobres. Tal distinción se puede hacer de forma aceptable basándonos en el grado de satisfacción de las necesidades básicas que la relación origina. Una relación de amistad, matrimonio, padres e hijos, se podría definir (de una manera limitada) como psicológicamente buena si sirve para apoyar o mejorar el sentido de pertenencia, la seguridad y la autoestima (y fundamentalmente la autorrealización),

³²PALOMO, María.2008. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial, 5ª edición, Madrid, España.

y definir como psicológicamente ala si no es así.

Ni los árboles, las montañas y ni siquiera los perros pueden satisfacerlas. Sólo a partir de otro ser humano podemos conseguir satisfacer plenamente el respeto, la protección y el amor, pero también sólo a otros seres humanos podremos dar lo mismo en igual medida. Pero esto es precisamente lo que se dan mutuamente los buenos amigos, los buenos enamorados, los buenos padres e hijos, los buenos profesores y alumnos. Estas son las verdaderas satisfacciones que buscamos en las buenas relaciones humanas de cualquier tipo³³.



Fuente: Google. Imágenes.

El ser humano tiene una serie de necesidades³⁴: Comienzan desde el nivel inferior de supervivencia (fisiológicas) y seguridad, pasando por las necesidades de amor y pertenencia, por la necesidad de estima, hasta llegar a la necesidad de autorrealización

³³ Loc.cit. Pág. 150.

³⁴ <https://books.google.com.pe/books?isbn=8429307664>

personal y social, no es que primero, se tienen que satisfacer unas, después otras, sino que todas estas necesidades son esencialmente vitales. Maslow, afirma que todas estas necesidades están construidas genéticamente en todos nosotros.

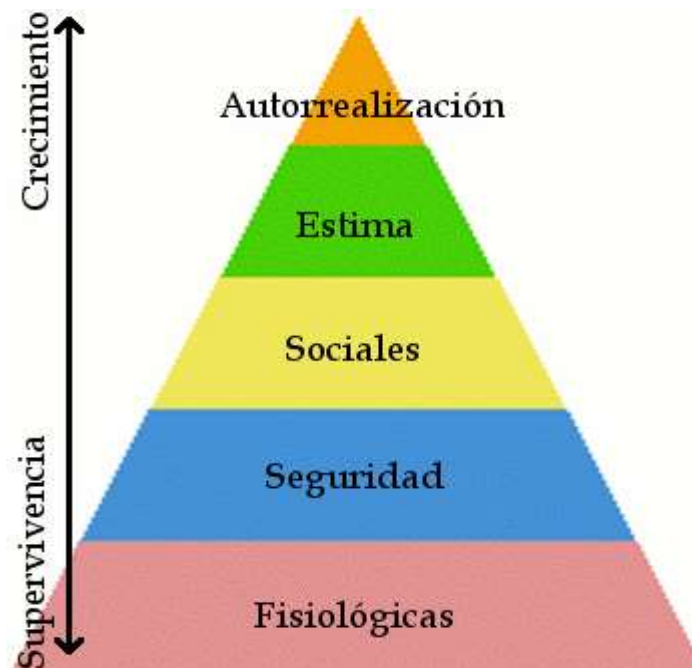
Las necesidades de Auto-Actualización a diferencia de las otras, una vez logradas, continúan haciéndonos sentir su presencia, tienden a ser aún más insaciables a medida que las alimentamos. Comprenden aquellos continuos deseos de llenar los potenciales humanos, de "ser todo lo que uno pueda ser". Este es el anhelo más profundo de ser el más completo; de estar "auto-actualizado".

Los auto-actualizadores, para ser felices necesitan satisfacer su ser con estas realidades:

- ❖ **Verdad**, en vez de la mentira.
- ❖ **Bondad**, mejor que maldad.
- ❖ **Belleza**, en vez de vulgaridad o fealdad.
- ❖ **Unidad**, integridad y trascendencia de los opuestos, en vez de arbitrariedad o elecciones forzadas.
- ❖ **Vitalidad**, en vez de podredumbre o mecanización de la vida.
- ❖ **Singularidad**, en vez de uniformidad blanda.
- ❖ **Perfección y necesidad**, no inconsistencia o accidentalidad.
- ❖ **Realización**, en vez de ser incompleto.
- ❖ **Justicia y orden**, en vez de injusticia y falta de ley.
- ❖ **Simplicidad**, no complejidad innecesaria.
- ❖ **Riqueza**, no empobrecimiento ambiental.
- ❖ **Fortaleza**, en vez de constricción.
- ❖ **Juguetonería**, no aburrimiento, ni falta de humor.
- ❖ **Autosuficiencia**, no dependencia.
- ❖ **Búsqueda de lo significativo**, no sensiblería.

Maslow, cree que, actualmente, mucho de lo malo que hay en el mundo, viene dado porque no nos ocupamos demasiado en vivir estos valores (Motivation and Personality, second edition, 1970).

Cuando Abraham Maslow, profesor de psicología en la Universidad de Brandeis, emprendió su estudio para encontrar a los individuos más autorrealizados, empezó con los estudiantes de la universidad, tras establecer determinados criterios acerca de cuál podía ser la persona tomada como modelo, él y sus colaboradores estudiaron aproximadamente unos tres mil estudiantes. Ante su asombro, hallaron que sólo dos o tres de ellos se acercaban a las condiciones de la autorrealización. Un conjunto de personas podían describirse como candidatos prometedores, aunque, por diferentes razones, no satisfacían los criterios. ¿Por qué tan pocos estudiantes cumplían los requisitos de la autorrealización? En la forma propuesta por Maslow, la autorrealización implica numerosas condiciones previas, esto es, muchos medios personales y un medio ambiente cultural favorable. Para él, una persona auto-realizada es aquella que puede considerarse plenamente desarrollada, plenamente humana, de funcionamiento pleno y plena realización de sus posibilidades genéticas. Ahora bien, desarrollarse y vivir a este nivel óptimo requiere experiencias que no pueden producirse tempranamente en la juventud, y logros que con frecuencia no se obtienen hasta la edad media de la persona. Así pues, después de observar que las personas autorrealizadas se sitúan, por regla general, en los años medios o más allá, Maslow concluyó finalmente que autorrealización y desarrollo sano son dos cosas distintas. En cierto sentido, la autorrealización es el producto final de un desarrollo sano y es probable que no se alcance hasta la década de los treinta años o inclusive más tarde.



Fuente: Elaboración propia.

Cuando ya hemos logrado ser estimados en nuestro trabajo, que nos reconocen por tal o cual cosa, empieza a surgir la necesidad de auto-realizarnos. Aquí uno busca convertirse cada vez en alguien más de lo que es, y llegar a la meta de lo que cree ser capaz en el futuro.

Una vez lograda la autorrealización de los sueños que uno tiene, empieza también a surgir la necesidad de la trascendencia. Es decir, de crear algo que perdure más allá de uno. Que sus hijos o su familia pueda ver o contemplar algo que hayas dejado, incluso una vez que la persona haya fallecido. Puede ser construir algo como una casa, un edificio, quizás escribir un libro.

Estas cinco necesidades³⁵: fisiológicas, de seguridad, sociales, estima, y autorrealización están siempre presentes, pero la

³⁵ psydog.com/la-teoria-de-la-eleccion-5-necesidades-humanas-basicas

importancia que se les asigna va creciendo a medida que se van solucionando las que se encuentran en el nivel anterior.

A partir de este modelo, uno puede comprender las necesidades de aquellos que lo rodean, y de esta manera enfocarse uno a tratar de satisfacer o complacer dichas necesidades, con el fin de cumplir las propias, o llegar a un buen acuerdo a través de la negociación.

2.3. MARCO CONCEPTUAL.

Comunicación Pedagógica

Lo propio de la comunicación pedagógica es: tener por objetivo transmitir saberes; ser una comunicación vectorizada especializada – voluntarista y dirigistas- en el modo de interpelar a su destinatario. (13)³⁶

La comunicación pedagógica reúne todos los requisitos del sistema general de comunicación: el profesor es el emisor, el alumno el receptor, el método constituye el canal de transmisión y los contenidos son los mensajes. Requisitos indispensables para que esta comunicación sea eficaz, son la verdadera voluntad de establecer relaciones y la conciencia de un esfuerzo, tanto en el emisor como en el receptor (profesor – alumnos).

Clima de grupo

Ambiente que se deriva de la interacción de un grupo de personas, que depende de las características de éste y de cada uno de sus miembros y que se manifiesta en los comportamientos que tienen una fuerza dominante en el grupo³⁷

36 GÓMEZ, Carmen. 2002. La Metamorfosis de la TV. Universidad Iberoamericana. España: Morata

37 <http://www.tesisymonografias.net/clima-social-de-un-grupo/1/>

Clima Institucional

Según Medina Revilla es el “ecosistema resultante de la multitud de intervenciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, micro grupal o macro grupal. Se trata entonces de un ambiente organizacional típicamente social pues su naturaleza intrínseca no es otro que el conjunto de interacciones que se establecen y desarrollan entre sus integrantes³⁸

Comunicación

Medio por el cual todos los seres humanos nos relacionamos entre sí, con el propósito de transmitir nuestros sentimientos, pensamientos, acciones, sueños, anhelos, es decir, transmitimos y recibimos una información (acción y efecto de emitir un mensaje estableciéndose una interacción y relación social)³⁹

Comunicación Interna

Para toda organización la comunicación constituye una función trascendental, es fundamento de una buena política de relaciones humanas, permite obtener información, aceptación, cooperación, hacer que las ideas se entiendan con claridad y que las tareas se ejecuten con oportunidad y eficiencia, hechos que beneficiaran el desarrollo y adelanto institucional⁴⁰

Cultura Organizacional

Es el padrón de comportamiento social, creencias compartidas y valores comunes de los miembros, implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos y patrones de comportamiento a lo largo

³⁸ http://www.educared.pe/wikigestion/index.php?title=Clima_institucional

³⁹ www.monografias.com › Educación

⁴⁰ www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm

de cierto periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez⁴¹

Directivo

Persona que adopta, define y planifica políticas administrativas, financieras que debe seguir determinada institución, empresa para el logro de sus objetivos⁴²

Gestión

Acción y efecto de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica, es necesario señalar los procesos de gestión: Planificación: Puntualizamos acciones como: diseño, diagnóstico, objetivo, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos⁴³

Docente

Agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano, por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes⁴⁴

41 <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>

42 http://www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm

43 <http://www.entorno-empresarial.com/imprimir.php?id=5>

44 <http://es.wikipedia.org/wiki/Profesor>

Relaciones Interpersonales

Conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construye las interrelaciones entre los miembros de la comunidad educativa. Soporte del clima, ambiente o marco institucional, eje y sustento del sistema organizativo, La organización no es otra cosa que la trama de las relaciones establecidas entre sus miembros. Destacan las actitudes y el trato personal que se establece entre los miembros de la comunidad educativa, así como las vinculaciones y la comunicación técnico profesional ligada a los desempeños, destacando los nexos funcionales y la relación propiamente educativa⁴⁵

45 PELECHANO V. 1995 Habilidades interpersonales: conceptualización y entrenamiento (cap. 4). En: Calero MD. Modificación de la inteligencia. Sistemas de evaluación e intervención

CAPITULO III

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. EN RELACION A LA ENCUESTA:

Los resultados de la investigación con el instrumento de la encuesta aplicado a la plana de docentes, fueron:

- FORMAS DE COMUNICACIÓN UTILIZADA

CUADRO Nº 01: Formas de comunicación de los docentes

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE %
a) Intrapersonal	4	13%
b) Interpersonal	16	54%
c) Grupal	6	20%
d) organizacional	4	13%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Mayo, 2014.

Hay recelos y temores para que los diálogos sean fluidos en los diferentes planos comunicativos tal como se evidencia en este cuadro, pues el 54% de los profesores mantiene una comunicación interpersonal, deduciéndose que no existe fluidez en los diálogos y las conversaciones. Tan sólo el 46% de los docentes mantiene un nivel comunicativo intrapersonal, grupal y organizacional. De ello se infiere que la comunicación entre los trabajadores de esta Institución Educativa no es amena ni acogedora.

En los docentes hay un nivel de comunicación relacionado con la actitud ensimismada e introvertida, en defensa y protección de intereses unilaterales y no de organización.

- **ACTITUDES COMUNICATIVAS EN LOS DOCENTES**

Entendemos por actitud comunicativa a la disposición interior que se manifiesta en el comportamiento de las personas, los acontecimientos, las opiniones.

CUADRO Nº 02: Actitudes comunicativas en los docentes

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE %
a) Solapado	17	57%
b) Interactivo	5	17%
c) Selectivo	4	13%
d) Acogedor	4	13%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Mayo, 2014.

El 80% de los profesores dicen que las actitudes comunicativas que muestran son solapadas y selectivas, y tan sólo un 20% manifiesta que sus actitudes comunicativas son interactivas y acogedoras. Deja claro que existen fuerzas interiores que manifiestan actitud comunicativa de astucia y el fingimiento.

- **PROCEDIMIENTOS COMUNICATIVOS EN LOS DOCENTES**

Los procedimientos deben entenderse como la secuencia de comportamientos que manifiestan los seres humanos en la realidad social. Sabiendo que la comunicación es la interrelación entre dos o más personas, entonces debemos entender que los procedimientos comunicativos deben ser los más alturados y propicios de tal manera que lleve a generar un ambiente de compañerismo y fraternidad entre profesores.

CUADRO N° 03: Procedimientos comunicativos en los docentes

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE %
a) Agresivos	18	60%
b) Altaneros	5	17%
c) Soberbios.	1	3%
d) Asequibles.	6	20%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Mayo, 2014.

En el 80% de los maestros se afirma que los diálogos y en las conversaciones existen procedimientos agresivos, altaneros y soberbios; y sólo un 20% dicen que el procedimiento comunicativo es asequible y acogedor.

- **CONDUCTA DE LOS DOCENTES**

Se debe de entender por conducta, al conjunto de acciones y reacciones de un individuo con respecto a los estímulos de su medio; y por acción, al procedimiento correcto o incorrecto con una persona, de obra o de palabra.

CUADRO N° 04: Conducta de los docentes

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE %
a) Equitativo	4	13%
b) Parcializado	9	30%
c) Desleal	2	7%
d) Indiferente	15	50%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Mayo, 2014.

Se evidencian conductas indiferentes, desleales y parcializadas en un 87% de los docentes, y tan sólo en 13% manifiesta conductas en el trato equitativo.

Esta frecuencia de conducta nos lleva a pensar que el ambiente creado por los docentes, con su trato despectivo y agresivo, han llevado a destruir los principios de respeto y amabilidad. Por ello existen conflictos interpersonales que causa desorganizada gestión institucional.

- **CORRESPONDENCIA EN EL DIÁLOGO EN LOS DOCENTES**
Se entiende por correspondencia a la relación de reciprocidad que existe entre dos o más personas y por diálogo a la conversación y entrevista entre dos o más personas con la finalidad de manifestar alternativamente sus ideas o afectos. Entendemos que la correspondencia en el diálogo debe conllevar a la apertura de la fraternidad y la unidad, por lo tanto, nuestra aspiración en nuestros diálogos tiene que ir orientado hacia el prójimo y no hacia nosotros mismos; es decir, tomar siempre las ideas de nuestro interlocutor para argumentar lo que pretendemos.

CUADRO Nº 05: Correspondencia en el diálogo en los docentes

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE %
a) Recíproca.	3	10%
b) Ignorada.	18	60%
c) Atenta	1	3%
d) Desazonada.	8	27%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Mayo, 2014.

Pues la relación de reciprocidad es ignorada y desazonada en el 87% de los docentes, y tan sólo el 13% dicen que es recíproca y atenta.

Es fundamental que en las conversaciones se tenga en cuenta de no monopolizar el tiempo, estamos obligados a respetar los espacios para hablar y precisar los momentos adecuados para intervenir; sólo así tendremos la atención de nuestros interlocutores y seremos escuchados con atención.

- **FINALIDAD DE LAS REUNIONES DE DOCENTES**

Se entiende por reunión a la confluencia y agrupamiento de personas con objetivos comunes. Sólo si las reuniones tienen la intención de generar unidad, fraternidad y acuerdo institucional.

CUADRO Nº 06: Finalidad de las reuniones de docentes

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE %
a) Informativas	22	73%
b) Fraternales	6	20%
c) Normativas	2	7%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Mayo, 2014.

El 80% de los docentes dicen que se reúnen solamente para ser informados de las acciones que la dirección está desarrollando, del mismo modo todas las actuaciones tienen que ser legales y normadas, frente a un 20% que expresan que las reuniones tienen un ambiente fraternal. Es posible que por esta razón, los maestros se sientan descontentos y apáticos con las actividades educativas.

- **CORRESPONDENCIA DE PENSAMIENTOS ENTRE DOCENTES**

Se entiende por correspondencia a la reciprocidad que existe entre dos o más personas por palabras, ideas o pensamientos. Las personas que no están de acuerdo con las ideas de un grupo no son admitidos, corriendo el riesgo de ser rechazados.

CUADRO Nº 07: Correspondencia de pensamientos entre docentes

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE %
a) Represivamente	22	73%
b) Académicamente	6	20%
c) Comprensivamente	2	7%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Mayo, 2014.

El 73% de los docentes reaccionan con dureza y represivamente cuando algún integrante no está de acuerdo con las ideas contempladas. El 20% manifiesta que proceden académicamente cuando hay desacuerdos con sus pensamientos, y sólo el 7%, dicen que se tienen que respetar y comprender las ideas diferentes.

- **ACTUACION DE LOS DOCENTES ANTE DESACIERTOS**

CUADRO Nº 08: Actuación de los docentes ante desaciertos

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE %
a) Apatía	12	40%
b) Deslealtad	5	17%
c) Perversidad	6	20%
d) Empatía	7	23%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Mayo, 2014.

El 77% de los docentes actúan con apatía, deslealtad y perversidad cuando los demás no son partícipes de nuestro comportamiento y de nuestra forma de pensar, frente a un 23% que dice que se debe actuar con empatía y aprecio si alguien no concuerda con la mayoría. Agravando de este modo las débiles relaciones interpersonales entre trabajadores.

- **COMPORTAMIENTO DE LOS DOCENTES**

El comportamiento es el conjunto de acciones que llevan a cabo los individuos para relacionarse entre sí y con el medio que les rodea.

CUADRO Nº 09: Comportamiento de los docentes

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE %
a) Intolerantes	10	34%
b) Carismáticos	6	20%
c) Paternalistas	1	3%
d) Desordenados	13	43%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Mayo, 2014.

El 77% de los docentes son intolerantes y desordenados, el 3% dice que son paternalistas, y el 20% manifiesta que son carismáticos. Comportamiento que no favorecen los fines de la institución educativa.

- **FORMAS DE TOMA DE ACUERDO EN LOS DOCENTES**

Las formas de toma de acuerdo para los fines de la organización, son;

CUADRO Nº 10: Formas de toma de acuerdo por los docentes

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE %
a) Paternalista	6	20%
b) Democrática	3	10%
c) Dictatorial	14	47%
d) Desordenada	7	23%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Mayo, 2014.

El 70% de los profesores manifiestan que los acuerdos se hacen en forma desordenada con predominio de la acción dictatorial, el 20% dicen que se hace con una actitud paternalista, es decir; que los directivos hacen las propuestas y lo presentan cómo algo bueno y acabado, y el 10% manifiestan que los acuerdos se realizan de forma democrática. Por ello que 27 de los 30 profesores se muestran reacios al cumplimiento con los acuerdos tomados en las reuniones.

- **ACCIONES EN LAS HORAS LIBRES DE LOS DOCENTES**

CUADRO Nº 11: Acciones en las horas libres de los docentes

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE %
a) Chismear	13	43%
b) Proponer soluciones	6	20%
c) Comentar comportamientos	6	20%
d) Mofarse y burlarse	5	17%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Mayo, 2014.

El 80% de los docentes se dedican a chismear y prejuizar, a comentar comportamientos intrascendentes, frente a un 20% de los maestros que se reúnen para buenas causas.

- REACCIONES ANTE OFENSAS VERBALES DE LOS DOCENTES

CUADRO N° 12: Reacciones ante ofensas verbales entre docentes

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE %
a) Ecuanimidad	8	27%
b) Con golpes físicos	1	3%
c) Rabia y cólera	21	70%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Mayo, 2014.

El 70% de los profesores reacciona con actitudes de rabia y cólera frente a las agresiones verbales, el 3% reacciona con golpes físicos, frente a un 27% que actúa con prudencia y ecuanimidad.

- MENSAJES DISTORSIONADOS ENTRE MAESTROS

Mensajes distorsionados entendidos como la deformación de signos, imágenes, sonidos, señales, etc., producida en su transmisión o reproducción. Esto quiere decir que los mensajes son recepcionadas de manera equivocada, la que permite los malos entendidos.

CUADRO N° 13: Mensajes distorsionados entre maestros

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE %
a) Chistes	5	17%
b) Ironías	9	30%
c)Señales obscenas	6	20%
d) Falta el diálogo	10	33%
TOTAL	30	100%

ENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Mayo, 2014.

El 33% de los docentes dicen que los mensajes distorsionados se dan por la falta de diálogo; el 67% de profesores afirman que las falsas interpretaciones de los mensajes se dan por los chistes de mal gusto, por las ironías y sarcasmos que se hacen en las conversaciones y por las señales obscenas que se utilizan en los saludos personales.

- **PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES DE LA INSTITUCION**

Entendemos por principios organizacionales a los lineamientos para la planificación y ejecución de las acciones de la institución.

CUADRO N° 14: Principios organizacionales de la institución

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE %
a) Democráticos	5	17%
b) Equitativos	3	10%
c) Intolerantes	7	23%
d) Permisivos	15	50%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Mayo, 2014.

El 73% de los maestros manifiestan que se ha concebido como principios, la intolerancia y a la permisividad. Los principios de la democracia y la equidad que deben practicar, es sólo para el 27% de los docentes, en la institución.

- **FORMA DE COMPORTAMIENTO DE LOS PROFESORES**

Entendemos por comportamiento al conjunto de formas que llevan a cabo los individuos para relacionarse entre sí y con el medio que les rodea.

CUADRO Nº 15: Forma de comportamiento de los profesores

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE %
a) Oportunos, respetuosos	5	17%
b) Activos, dinámicos	3	10%
c) Irónicos, burlones	20	67%
d) Drásticos, ofensivos	2	6%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Mayo, 2014.

El 73% de los maestros manifiestan que la forma de proceder con sus colegas es irónico, burlesco drástico y ofensivo, frente a un 27% que dice que actúa de manera oportuna, respetuosa, activa y dinámica.

- **CONDICION DEL AMBIENTE LABORAL**

CUADRO Nº 16: Condición del ambiente laboral

ALTERNATIVAS	NÚMERO	PORCENTAJE %
a) Hay discusiones permanentes	24	80%
b) Hay preferencias y compadrazgos.	4	13%
c) Existe soborno	2	7%
TOTAL	30	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes. Mayo, 2014.

El 80% de los profesores manifiestan que en la Institución Educativa hay un ambiente de permanentes discusiones, la que se refuerza con el 13%, que dice existen preferencias y compadrazgos, y un 7% revela que hay sobornos.

Queda en evidencia que las relaciones interpersonales en la comunidad educativa Atuspária está saturada de discusiones acaloradas y negativas.

3.1.2. EN RELACION A LA OBSERVACIÓN:

Los resultados de la práctica de observación a los docentes en las relaciones interpersonales y la organización institucional, se identificaron problemas que afectan a los objetivos de la institución.

Relaciones interpersonales y organización	Sí	%	No	%	Total
Alto compromiso de los gestores con la I.E	5	16,67	25	83,33	30
Los estímulos son parte de la política de la I.E	2	6,67	28	93,33	30
Comunicación integral de la	8	26,67	22	73,33	30

misión y visión institucional					
La I.E tiene medios para comunicarse con el personal masivamente	4	13,33	26	86,67	30
Gestión participativa	2	6,67	28	93,33	30
Experiencia laboral en el sector educación	9	30,00	21	70,00	30
Conocimiento pleno de la normatividad vigente	9	30,00	21	70,00	30
Formación en gestión educativa	4	13,33	26	86,67	30

FUENTE: Observación hecha a los gestores. Junio, 2014.

El 83,33% de los docentes observados no asumen compromisos con la I.E, esto es, se desvinculan de la vida institucional.

Otro factor que muestra anomalía, es que, para el 93,33% de los docentes los estímulos no los considera política de la institución.

Que para el 73.33% de los docentes no han recibido comunicación de la Visión y la Misión de la institución educativa.

Para el 86.67% de los docentes, la institución no usa medios de comunicación masiva.

Que para el 93.33% de los docentes no se practica la gestión participativa en el colegio.

Que el 70% de los docentes no tiene experiencia en el sector educación.

Que el 70% de los docentes no tienen conocimiento de la normatividad vigente.

El 86.67% de los docentes no tienen formación en gestión educativa.

Estos factores negativos en gran mayoría muestran que el rol que cumple el docente en la institución es muy pobre.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA

Dar solución al problema de las malas relaciones interpersonales de los docentes, durante la labor institucional que cumplen, se basa en la práctica en tres talleres de las teorías de Frederick Herzberg, Chester Bernard, y Abraham Maslow. La que se muestra en el grafico siguiente:



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN:

La realización de estrategias organizacionales, basadas en las teorías científicas de Frederick Herzberg, Chester Bernard y Abraham Maslow; producen resultados de mejora en las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. Pedro Pablo Atuspária.

3.2.1. Realidad Problemática.

La realidad problemática del rol docente en el colegio “Pedro Pablo Atuspária” de Huaraz, se resume en tres grandes aspectos.

- **Los docentes de la I.E. viven un alto nivel de insatisfacción laboral.**

Las condiciones laborales presentes en la I.E. como los ambientales del trabajo, precarios de edificación y espacios hacinados. Los beneficios sociales inexistentes. Las pobres políticas de la institución. El clima hostil en la relación de la dirección con los docentes. Los escasos reglamentos internos poco conocidos, y cero oportunidades fomentadas por la dirección institucional.

En relación a las funciones del cargo, a la realización de las tareas y a los deberes encomendados a los docentes, son invariables, repetitivos y monótonos que produce cansancio psicológico en la labor cotidiana de los docentes. Estos factores estáticos producen desmotivación y baja productividad en el desempeño de los docentes.

Condiciones que se han evidenciado en los resultados de la investigación.

- **Mal comportamiento social y laboral en los docentes de la I.E.**

Los docentes afrontan muchas restricciones para un buen comportamiento social y laboral por la falta de formación, aptitud y actitud apropiadas para las buenas relaciones humanas en grupos de trabajo profesional.

Los docentes están limitados organizacionalmente para participar en el proceso de decisión–elección institucional.

Las actividades organizacionales no son efectivas por cuanto los procesos y tareas de interacción son inapropiadas.

Los docentes no pueden satisfacer sus necesidades individuales, según sus expectativas.

Esta se debe a que los docentes no han empoderado los escasos objetivos organizacionales de la I.E.

• **Los docentes de la I.E., cotidianamente estan desmotivados.**

No hay una motivación integral, y tal vez, solo en una parte de cada docente de la institución.

La organización educativa no ha identificado, y a su vez, es indiferente con el nivel y la satisfacción de las necesidades del docente.

3.2.2. Objetivos de la Propuesta.

General:

Desarrollar estrategias organizacionales para que los docentes de la Institución Educativa “Pedro Pablo Atuspária” de Huaraz mantengan buenas relaciones interpersonales.

Específicos

- ❖ Lograr un alto nivel de satisfacción laboral en los docentes de la I.E.
- ❖ Alcanzar buen comportamiento organizacional en los docentes de la I.E.
- ❖ Tener a los docentes de la I.E. muy motivados.

3.2.3. Fundamentación.

Nuestra propuesta se fundamenta en tres teorías de desarrollo institucional basado en el desenvolvimiento apropiado de sus integrantes.

TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL, de FREDERICK HERZBERG

Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo de enfoque extra-orientado, en dos dimensiones de factores, como sigue:

Factores higiénicos o insatisfactorios⁴⁶: se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la institución, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Factores motivadores o satisfactorios⁴⁷: considera al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales.

Según las investigaciones de Herzberg⁴⁸, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, de CHESTER BARNARD

⁴⁶ www.elergonomista.com/herzberg.html

⁴⁷ <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/>

⁴⁸ <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

⁴⁹Barnard, maneja el concepto de “Sistema”, dice 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 importante contar con un “propósito común”, lo que a su vez requiere una “persistente coordinación en el tiempo”.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN, de ABRAHAM MASLOW

Afirma que el individuo es un todo integrado y organizado. Debemos tener en cuenta esta realidad experimental y teórica para hacer posible una teoría, una propuesta y una experimentación consistentes de la motivación. En esta teoría dicha proposición significa muchas cosas concretas. Por ejemplo, significa que todo el individuo está motivado y no solo una parte de él⁵⁰.

⁴⁹ www.theodinstitute.org/joomla/que...los.../27-barnard-chester-i.html

⁵⁰ MASLOW, A.2001. Motivación y personalidad. Ediciones Díaz Santos, España. Pág. 3

De acuerdo con Maslow, para motivar a una persona hay que comprender en que parte de la jerarquía se encuentra, y centrarse en satisfacer esas necesidades⁵¹.

3.2.4. Estructura de la Propuesta.

TALLER N° 1: Estrategia para la satisfacción laboral de los docentes.

Fundamentación:

El primer taller está fundamentado en la **Teoría de la Satisfacción Laboral de Frederick Herzberg**: el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que crean el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación.

Objetivo:

Lograr un alto nivel de satisfacción laboral en los docentes de la I.E.

51 ROBBINS, Stephen. 2004. Comportamiento organizacional. PEARSON Educación, México.

Análisis Temático:

Conociendo la Comunicación Pedagógica.

La enseñanza constituye el proceso de organización y dirección de la actividad cognoscitiva e incluye, por lo tanto, la actividad del profesor (enseñar) y la del estudiante (aprender), y es por ello que se denomina proceso de enseñanza-aprendizaje o simplemente proceso docente.

La relación entre enseñanza y comunicación es doble, ya que por una parte la enseñanza es un proceso comunicativo, mientras que por otra, uno de los propósitos del proceso docente es desarrollar en el educando las capacidades comunicativas.

En este caso queremos que los docentes interactúen y se transmitan entre ellos aquellos saberes, especialmente saberes de interacción, buena comunicación y socialización de ideas.

Funciones y Estilos de la Comunicación Pedagógica

La comunicación como proceso. Es la interacción social que se produce a través de símbolos, donde el hombre se relaciona con el medio en un proceso comunicativo: sujeto-sujeto, motivo-objetivo, contenido-medio; la que se produce de forma dialéctica en cada par y entre cada uno de ellos.

Relación sujeto-sujeto: Toda persona al comunicarse actúa en un sistema de relaciones sobre la base de representaciones conscientes a través de un estilo que le permite una mayor o menor comunicación con los demás, asumiendo uno u otro rol indistintamente (emisor o receptor).

Relación motivo-objetivo: Implica una aproximación del objetivos que la inducen y los motivos conscientes en los sujetos que interactúan, lo que implica un contacto personalizado de valor motivacional

Relación contenido-medio: Esta relación parte de cómo el sujeto a partir del contenido de la comunicación se plantean los medios a utilizar para la transmisión del mensaje, como el lenguaje, signos, gestos y otros medios para la codificación y decodificación del mensaje.

Significación Cognitiva y Emocional de la Comunicación Pedagógica.

El contenido de la comunicación ha de tener no sólo significación cognoscitiva, sino también emocional. Como objetivo principal, la comunicación ayuda a los docentes en la adquisición de conocimientos, modificación y conformación de hábitos y conductas, así como la adquisición de capacidades para interactuar, relacionarse con los otros, transmitir sus conocimientos, convivir. Teniendo buenas relaciones interpersonales, el docente está apto para transmitir conocimientos nuevos a sus alumnos.

Desarrollo Metodológico:

Para la realización de este taller y alcanzar el objetivo propuesto, se sigue un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

COMPONENTES	ACCIONES
Introducción	<p>Motivación.</p> <p>Comunicación de los objetivos de la reunión.</p> <p>Repaso y/o control de los requisitos.</p>
Desarrollo	<p>-Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</p> <p>-Realización de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</p> <p>-Evaluación formativa del progreso de los participantes.</p> <p>-Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</p>
Conclusión	<p>-Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</p> <p>-Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</p> <p>-Síntesis del tema tratado en la reunión.</p> <p>-Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</p> <p>-Anuncio del tema que será tratado y/o la actividad que se realizara en la reunión siguiente.</p>

Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller:

Mes: Agosto del 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

.....

.....

.....

[illegible][illegible]

en el taller fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar?

.....
.....

Conclusiones del Taller:

1. El sistema de comunicación pedagógica es versátil al medio cultural de los docentes, es por ello, que resulta eficaz abordarlo en dinámicas de grupo.
2. Las comunicaciones pedagógicas aplicadas sirvieron para que los docentes encaminen sus actividades de interacción con sus colegas, la que resulto mejorando las relaciones interpersonales.

Recomendaciones del Taller:

1. Los docentes deben aplicar estas temáticas en su entorno laboral y también para solucionar problemas en otros ámbitos.
2. Aplicar este taller con la finalidad de acercar a los docentes al tema de comunicación pedagógica y su importancia en el manejo de relaciones interpersonales.
3. Ampliar las dinámicas de comunicación pedagógica a fin de convertir a los docentes en un organizador de entornos de aprendizaje.

Bibliografía

- ❖ BERNSTEIN, Brasil. (1990). La Estructura del Discurso Pedagógico: Clases, Códigos y Control. España: Morata.
- ❖ FRITZAN, S. (1991). Dinámica de Grupo y Relaciones Humanas. Colombia, Indo American Press Service. 43p. Colección Pedagogía Grupal.
- ❖ HERNÁNDEZ, Roberto y otros. (2010). Metodología de la Investigación Editorial Mc.Graw-Hill México.

TALLER N° 2: Estrategia para el buen comportamiento organizacional

Fundamentación:

El taller está fundamentado en la **Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard**, definiendo 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 en que se coordinan esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón, sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea a la manera, al grado, al tiempo⁵²”.

Barnard, manejaba el concepto de “Sistema”, nos dice 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.

Objetivo:

Alcanzar buen comportamiento organizacional en los docentes de la I.E.

Análisis Temático:

En los Zapatos del Otro

Objetivo

Desarrollar las habilidades de ver las cosas desde el punto de vista opuesto al propio.

⁵² <http://yolisirley29.blogspot.pe/2008/11/teoria-del-comportamiento.html>

Descripción

El facilitador forma dos subgrupos, a los cuales les pide formar dos círculos, uno dentro del otro.

Les entrega a los participantes un documento que contiene un tema controvertido como base para la discusión.

Se inicia la discusión y pasados diez minutos el facilitador indica al subgrupo de adentro, que cada uno va a tomar una posición opuesta a sus propios puntos de vista y argumentar a favor de ella al continuar la discusión. El subgrupo de afuera, debe asegurarse de que los del círculo de adentro no defiendan sus originales puntos de vista.

Posteriormente se invierten papeles, para después comentar su experiencia.

El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Escucha Activa

Objetivo

Desarrollar las habilidades de escuchar activamente.

Descripción

El facilitador solicita dos voluntarios y les asigna la función de observadores. A continuación entrega a los demás participantes un documento que contiene un tema controvertido como base para la discusión.

Explica a los participantes que en la discusión del tema, deberán sujetarse a la siguiente regla:

Antes de replicar las observaciones del compañero, deben primero resumirlas a entera satisfacción del que ha hablado, sólo entonces podrán indicar en lo que están o no de acuerdo. También les indica que el papel de los observadores será supervisarlos para asegurarse de que cumplan la regla.

Por último, el facilitador instruye a los observadores que interrumpen a los oradores siempre que violen la regla y que se aseguren que el primer orador está satisfecho con la paráfrasis de sus observaciones antes de permitir que empiece el segundo orador. La interacción que resulta de esta estructura será torpe, pero alentará a los participantes a escuchar atentamente al orador antes de decidir cómo van a reaccionar.

Se realiza la actividad y pasados 20 minutos el facilitador detiene la discusión y dirige un proceso de reflexión sobre la vivencia.

Todos Importamos, Todos Aportamos

Objetivo

Que los participantes identifiquen la importancia del objetivo común como factor integrador del gran grupo.

Descripción

El Facilitador divide al grupo en 2 ó 3 equipos del mismo número de integrantes.

Una vez formado los equipos les pide que se sienten y fijará un depósito de piezas al centro de cada equipo. Les indica que el objetivo es que cada persona deberá armar su rompecabezas.

Las piezas son exactas para que cada integrante del equipo pueda armar su rompecabezas, no deberán sobrar piezas y deberán formar igual

número de rompecabezas como integrantes tenga el equipo. Les indica que las reglas son:

1. No podrán hablar durante todo el ejercicio.
2. No podrán realizar ninguna señal ni con los dedos ni realizando gestos o movimientos de cabeza, ni con el cuerpo.
3. Deberán permanecer con una expresión impávida, podrán mirarse a los ojos, pero no hacer movimientos con los ojos.
4. La única forma de intercambiar las piezas será colocándolas al centro (depósito de piezas).
5. Sólo podrán tomar las piezas que se encuentren en el centro (depósito de piezas).
6. Los observadores no podrán hablar ni realizar ningún movimiento.
7. La actividad iniciará cuando el facilitador lo indique
8. Cuando el equipo termine, deberá indicarlo levantando las manos.

Al instante que termine de dar las instrucciones les indica a los grupos que ya no pueden hablar ni realizar ninguna clase de comunicación.

El facilitador reparte las piezas a todos los integrantes y da la señal de empezar.

Se termina la actividad cuando los equipos hayan terminado de armar sus rompecabezas.

Por último, el facilitador guía un proceso para que el grupo analice la importancia de un objetivo común como aspecto integrador de un gran grupo.

Desarrollo Metodológico:

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

COMPONENTES	ACCIONES
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	-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	-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 la actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller:

Mes: Setiembre del 2014.

Desarrollo del Taller:

Evaluación del Taller:

Taller:.....

Fecha:.....

Facilitador:.....

Institución:.....

Opciones de Evaluación (Puntuaciones):

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

1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Muy Bueno 5 = Excelente

Evaluación del Facilitador:

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en este taller fue:

[illegible]

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....

.....

.....

Evaluación de las Temáticas del Taller:

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica fue:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

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

La duración del taller lo considera:

La puntualidad en el inicio del taller fue:

[illegible]

Aspectos Generales del Taller:

La hora de inicio definida para el taller fue:

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

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización del taller fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida

[illegible]

en el taller fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar?

.....
.....

Conclusiones del Taller:

1. La comunicación en los grupos distintos y con temas opuestos presentan al inicio actitudes de diferencias muy marcadas que luego son superadas por la interacción entre todos.
2. La interacción entre docentes permite desarrollar la habilidad de saber escuchar a los demás, de entender sus sentimientos.
3. Los grupos se integran de la mejor manera cuando identifican el objetivo común, lo que permite que se superen todos los malos entendidos.

Recomendaciones

1. Sería necesario ampliar las dinámicas de cooperación haciendo que cada uno de los presentes desarrollen sus habilidades de escuchar y de actuar frente a los demás con soltura.
2. Este tipo de talleres deben aplicarse de manera constante para mejorar las actitudes de desconfianza, individualismo entre otros que originan los conflictos interpersonales.

Bibliografía

- ❖ ANDER-EGG, E. (1995). Técnicas de Investigación Social. Lumen Argentina 24^o Edición.
- ❖ HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Méjico.

- ❖ DELGADO, Kenneth. (2006). Educación Participativa. El Método del Trabajo en Grupo. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá. Colombia.
- ❖ REDORTA, Joseph. (2005). El Poder y sus Conflictos. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona. España.

TALLER N° 3: Estrategia para la buena motivación

Fundamentación:

El taller de comunicación y consenso se basa en la teoría de la Motivación de Abraham Maslow.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE ABRAHAM MASLOW

De acuerdo con Maslow para motivar a una persona hay que comprender en que parte de la jerarquía se encuentra y centrarse en satisfacer esas necesidades⁵³.

De la formulación de la Teoría de Maslow se deduce que si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que les procuren esa satisfacción y tenderán a evitar que les impidan alcanzarla⁵⁴.

Objetivo:

Tener a los docentes de la I.E. muy motivados.

Análisis Temático:

Conversaciones Asertivas

Objetivo

⁵³ ROBBINS, Stephen. 2004. Comportamiento organizacional. PEARSON Educación, México.

⁵⁴ PALOMO, María. 2008. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial, 5ª edición, Madrid, España.

Desarrollar habilidades para conversar asertivamente en grupo.

Descripción

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

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

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

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

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

1. ¿Cuál de las habilidades de la conversación practicó? ¿Cuál fue la más fácil? ¿Cuál fue la más difícil?

2. ¿Cuáles palabras o formas de actuar descubrió, que puedan hacer más eficaz las habilidades para conversar?

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

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

Mi Estilo de Comunicación

Objetivo

Que los participantes identifiquen su estilo de comunicación.

Descripción

El facilitador coloca en el centro del salón una serie de objetos e instrumentos musicales y les solicita a los participantes tomen uno de ellos.

El facilitador dirige a los participantes para que realicen diversas conversaciones rítmicas utilizando los objetos.

Al término de la actividad, el facilitador guía un proceso de reflexión sobre la vivencia.

Posteriormente el facilitador divide a los participantes en tres subgrupos. A continuación solicita al equipo “A” que identifiquen y califiquen el estilo de comunicación de los integrantes del equipo “B”. Así mismo, solicita al equipo “B” que califique a los integrantes del equipo “C”. Por último solicita al equipo “C” califique a los miembros del equipo “A”.

Al término de la actividad anterior, el facilitador guía un proceso de reflexión sobre la vivencia.

Buscando el Consenso

Objetivo

Identificar conductas eficaces en la búsqueda del consenso en trabajos de grupo.

Descripción

El facilitador explica los objetivos del ejercicio. Cada participante recibe una de las formas de trabajo escogido por el facilitador. La tarea es clasificar los temas de acuerdo a las instrucciones del formato. Los participantes deben trabajar en forma independiente durante esta fase.

Se forman subgrupos y se le pide a cada uno que clasifique los temas por consenso. Debe haber un acuerdo sustancial (no necesariamente unánime) para la puntuación asignada a cada tema. Se establecen tres reglas principales durante esta fase:

1. No se obtendrá promediando.
2. No se obtendrá por votación o por “mayoría”.
3. No habrá “tratos de caballeros”.
4. El facilitador presenta a los participantes varias sugerencias sobre cómo se puede lograr el consenso.
5. Deben evitar argumentar buscando ganar como individuos. Lo que es “correcto” es el mejor juicio colectivo del subgrupo como un todo.
6. Los conflictos acerca de las ideas, las soluciones, las predicciones, etc., deben servir como ayuda y no como un estorbo en el proceso de búsqueda del consenso.
7. Los problemas se resuelven mejor cuando los miembros del grupo, en forma individual, asumen su responsabilidad tanto de escuchar como de ser oídos, de modo que todos estén incluidos en la decisión.
8. Las conductas para reducir la tensión, pueden ser útiles si no se liman asperezas con anticipación durante un conflicto sin sentido.

9. Cada participante tiene la responsabilidad de monitorear el desarrollo del trabajo, así como el de iniciar el proceso de discusión, cuando el trabajo es poco efectivo.
10. Los mejores resultados fluyen de la fusión de la información lógica y emocional. Los juicios de valor sobre lo que es mejor, incluyen sentimientos de los participantes acerca de la información y el proceso de toma de decisión.

Al término de la actividad los subgrupos se reúnen en sesión plenaria para mostrar sus resultados. Si hubo respuestas “correctas” se ponen a la vista de todos.

El facilitador guía un proceso para que el grupo analice la fase de búsqueda del consenso, empleando las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Qué conductas ayudaron a buscar el consenso?
- ❖ ¿Qué conductas lo dificultaron?
- ❖ ¿Qué modelos de toma de decisiones se presentaron?
- ❖ ¿Cuáles fueron las personas que más influyeron?
- ❖ ¿Cómo descubrió el subgrupo sus fuentes de información y cómo las utilizó?

Desarrollo Metodológico:

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

COMPONENTES	ACCIONES
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.

Desarrollo	<p>Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</p> <p>Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</p> <p>Evaluación formativa del progreso de los participantes.</p> <p>Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</p>
Conclusión	<p>Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</p> <p>Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</p> <p>Síntesis del tema tratado en la reunión.</p> <p>Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</p> <p>Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</p>

Agenda preliminar de la ejecución del Taller:

Mes: Octubre del 2014.

Periodicidad: Un mes por cada tema.

Desarrollo del Taller:

Taller N° 3			
Cronograma por temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	Receso		

12:00			
01:15			
02:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller:

Taller:.....

Fecha:.....

Facilitador:.....

Institución:.....

Opciones de Evaluación (Puntuaciones):

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

1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Muy Bueno 5 = Excelente

Evaluación del Facilitador:

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en este taller fue:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....

.....

.....

Evaluación de las Temáticas del Taller:

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica fue:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

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

La duración del taller lo considera:

La puntualidad en el inicio del taller fue:

[illegible]

Aspectos Generales del Taller:

La hora de inicio definida para el taller fue:

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

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización del taller fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:

[illegible]

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar?

.....
.....

Conclusiones del Taller:

1. Los docentes desarrollarán habilidades para conversar asertivamente.
2. Los distintos estilos de comunicación de los docentes son compartidos en el taller de manera dinámica e interactiva
3. Estos diferentes estilos de comunicación son puestos en el taller como temas de discusión, que finalmente son resueltos a través del consenso.

Recomendaciones

1. Los talleres deben aplicarse en la I.E. a fin de impulsar buenas relaciones humanas.
2. Los talleres deben desarrollarse con frecuencia para mejorar los conflictos que dificultan la gestión institucional en todas las instituciones educativas.

Bibliografía

- ❖ ANDER-EGG, E. (1995). Técnicas de Investigación Social. Lumen Argentina 24º edición.
- ❖ BORISOFF, Victor. (1991). Gestión de Conflictos. Madrid.
- ❖ HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Méjico
- ❖ RALP, Nicholz. (2005). Comunicación Eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

3.2.5. Cronograma de la Propuesta

I.E. PEDRO PABLO ATUSPARIA, DISTRITO DE HUARAZ												
Fecha por Taller	Taller N° 1				Taller N° 2				Taller N° 3			
Meses, 2014	Agosto				Setiembre				Octubre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones previas												
Convocatoria de participantes												
Aplicación de estrategias												
Validación de conclusiones												

3.2.6. Presupuesto.

Recursos Humanos

Cantidad	Requerimiento	C.U.	Total
1	Capacitador	S/ 150.00	S/ 450.00
1	Facilitador	S/ 250.00	S/ 750.00
TOTAL			S/1200.00

Recursos Materiales

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
90	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 54.00
90	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 54.00
1500	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 45.00
90	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 450.00
300	Copias	S/ 0.10	S/ 30.00
Total			S/ 633.00

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos humanos	S/ 1200.00
Recursos materiales	S/ 633.00
Total	S/ 1833.00

3.2.7. Financiamiento de los Talleres.

El financiamiento de los talleres estará a cargo de la tesista,
PÉREZ REYES, Gladys Regina.

CONCLUSIONES

Se demuestra el logro de la hipótesis con la realización de las estrategias, en tres tipos de talleres. Basadas en las teorías científicas de Frederick Herzberg, Chester Bernard y Abraham Maslow; las que produjeron resultaron en la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. Pedro Pablo Atuspáia.

Las conclusiones materia de la investigación, son ordenadas en cada uno de los objetivos específicos, como son:

- **Objetivo 1:** Lograr un alto nivel de satisfacción laboral en los docentes de la I.E.
 - El sistema de comunicación pedagógica es versátil al medio cultural de los docentes, es por ello, que resulta eficaz abordarlo en dinámicas de grupo.
 - Las comunicaciones pedagógicas aplicadas sirvieron para que los docentes encaminen sus actividades de interacción con sus colegas, la que resulto mejorando las relaciones interpersonales.
- **Objetivo 2:** Alcanzar buen comportamiento organizacional en los docentes de la I.E.
 - La comunicación en los grupos distintos y con temas opuestos presenta al inicio actitudes de diferencias muy marcadas que luego son superadas por la interacción entre todos.
 - La interacción entre docentes permite desarrollar la habilidad de saber escuchar a los demás, de entender sus sentimientos.
 - Los grupos se integran de la mejor manera cuando identifican el objetivo común, lo que permite que se superen todos los malos entendidos.
- **Objetivo 3:** Tener a los docentes de la I.E. muy motivados.

- Los docentes desarrollarán habilidades para conversar asertivamente.
- Los distintos estilos de comunicación de los docentes son compartidos en el taller de manera dinámica e interactiva
- Estos diferentes estilos de comunicación son puestos en el taller como temas de discusión, que finalmente son resueltos a través del consenso.

RECOMENDACIONES

1. Los talleres deben reproducirse anualmente, como un mecanismo de retroalimentación, para erradicar los conflictos que dificultan la gestión institucional.
2. Replicar esta propuesta metodológica, en todas las instituciones educativas que presentan problemas de conflictivas laborales para mejorar las relaciones interpersonales.

BIBLIOGRAFÍA

1. BENITO, B. (2007). Las Relaciones Interpersonales de los Profesores en los Centros Educativos como Fuente de Satisfacción.
2. BENVENUTO, María Jovita. (s/f). La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar.
3. BERNSTEIN, Brasil. (1990). La Estructura del Discurso Pedagógico: Clases, Códigos y Control. España: Morata.
4. ESPINOZA, C. & PÉREZ, X. (2002). Programa de Capacitación en Relaciones Interpersonales como Facilitador hacia un Adecuado Manejo de Conflicto.
5. FERNÁNDEZ AGUERRE, T. (2004). Clima Institucional en las Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay.
6. FREDERICK, H. (1957). Teoría de la Satisfacción Laboral. Revista Universidad EAFIT.
7. HERNÁNDEZ, Roberto y otros. (2010). Metodología de la Investigación Editorial Mc.Graw-Hill México.
8. IDALBERTO, Chiavenato. (1998). Administración de Recursos Humanos. MCGraw-Hill.
9. LICKERT, R. (1986). Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas. México D.F.
10. MASLOW, A. (2001). Motivación y Personalidad. Ediciones Díaz Santos, España.

11. PELECHANO, V. (1995). Habilidades Interpersonales: Conceptualización y Entrenamiento.
12. ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. PEARSON Educación, México.

LINKOGRAFÍA

- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>
- ❖ http://www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm
- ❖ <http://www.entorno-empresarial.com/imprimir.php?id=5>
- ❖ <http://es.wikipedia.org/wiki/Profesor>
- ❖ <http://elies.rediris.es/elies15/cap52.html>
- ❖ www.monografias.com › Education
- ❖ www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>
- ❖ http://www.educared.pe/wikigestion/index.php?title=Clima_institucional
- ❖ <http://www.tesisymonografias.net/clima-social-de-un-grupo/1/>
- ❖ www.tesisymonografias.net/conflicto-en-docentes
- ❖ <http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>
- ❖ www.monografias.com
- ❖ <http://conociendolaprovinciadeutcubamba.blogspot.com/>
- ❖ <http://mcabanas.blogia.com/2007/032801-ley-de-creacion-de-la-provincia-de-utcubamba.php>
- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Bagua_Grande
- ❖ www.uned.es/catedraunesco-educam/libro.html
- ❖ www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>
- ❖ www.altavista.com
- ❖ www.rincondelvago.com
- ❖ www.espemexico.net/.../relacion_educativa_en_don_bosco.doc
- ❖ <http://www.alegsa.com.ar/Dic/relacion.php>
- ❖ http://educacion.idoneos.com/index.php/El_rol_del_docente

ANEXOS



ANEXO Nº 1

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

GUÍA DE ENCUESTA

DATOS REFERENCIALES:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	:
DISTRITO	:
PROVINCIA	:
REGIÓN	:

DATOS INSTRUCCIONALES

Señor docente de la educación, tenga la amabilidad de contestar las siguientes interrogantes con la honestidad y la veracidad que le caracteriza como educador. La información que usted nos brindará es valiosísima, porque tiene como fin lograr los siguientes objetivos:

1. Conocer los niveles de comunicación
2. Determinar las relaciones humanas entre docentes
3. Explicar las relaciones humanas entre docentes

I. DATOS GENERALES

1.1. SEXO

- a) VARONES
- b) MUJERES

1.2. EDAD

- a) 25 – 30
- b) 30 – 35
- c) 35 – 40
- d) 40 – 50
- e) 50 – 60

II. ESTUDIOS REALIZADOS

- 2.1. Secundaria
- 2.2. Bachiller
- 2.3. Licenciado
- 2.4. Postgrado
- 2.5. Otros estudios

III. CONDICIÓN LABORAL

- 3.1. Nombrado
- 3.2. Contratado
- 3.3. Jerárquico
- 3.4. Docente
- 3.5. Administrativo

IV. GUÍA DE ENCUESTA

1. ¿Qué nivel comunicativo se observa en la I. E?

- a) Interpersonal
- b) Intrapersonal
- c) Grupal
- d) organizacional

2. ¿Qué actitudes comunicativas se evidencia en la I.E.?

- a) Solapado
- b) Interactivo
- c) Selectivo
- d) Acogedor

3. ¿Qué procedimientos comunicativos observa usted en la I. E?

- a) Agresivos
- b) Altaneros
- c) Soberbios.
- d) Asequibles.

4. ¿A través de qué conductas se evidencia el trato entre docentes?

- a) Equitativo
- b) Parcializado
- c) Desleal
- d) Indiferente

5. ¿La correspondencia en el diálogo es?

- a) Recíproca.
- b) Ignorada.
- c) Atenta
- d) Desazonada.

6. ¿Las reuniones entre docente, que finalidad tiene?

- a) Informativas
- b) Fraternal
- c) Normativas

7. ¿Cuándo nuestro colega no corresponde con nuestros ideales, entonces es correcto actuar?

- a) Represivamente
- b) Académicamente
- c) Comprensivamente

8. Si no son tratados como personas inteligentes, entonces es correcto actuar de forma.

- a) Apática
- b) Desleal
- c) Perversa
- d) Empática

9. Se comenta que en la organización entre docente se aprecia comportamientos.

- a) Paternalistas
- b) Carismáticos
- c) Intolerantes
- d) Desordenados

10. Los acuerdos internos se hacen siguiendo la línea de acción:

- a) Paternalista
- b) Democrática
- c) Dictatorial
- d) Desordenada

11. Los trabajadores ocupan sus horas libres para:

- a) Chismear
- b) Proponer soluciones
- c) Comentar comportamientos
- d) Mofarse y burlarse

12. Cuando los trabajadores se ofenden verbalmente, entonces reaccionan con:

- a) Ecuanimidad
- b) Con golpes físicos
- c) Rabia y cólera

13. Los malos entendidos que se generan entre maestros, se da por:

- a) No se respetan acuerdos
- b) No hay planificación
- c) Hay preferencias
- d) Falta el Diálogo

14. Organizacionalmente, la I. E., mantiene principios.

- a) Democráticos
- b) Equitativos
- c) Intolerantes
- d) Desordenados

15. ¿Cuál es la forma de comportamiento de los trabajadores que observa usted en los ambientes de la I.E.

- a) Oportunos, respetuosos
- b) Activos, dinámicos
- c) Irónicos, burlones
- d) Drásticos, ofensivos

16. Usted es un profesional honesto; entonces, responda con la verdad. ¿Por qué existe un ambiente conflictivo en la I. E?

- a) Hay discusiones permanentes
- b) Hay preferencias y compadrazgos.
- c) Existe soborno



ANEXO Nº 2

UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"
DE LAMBAYEQUE

ESCUELA DE POST GRADO

GUÍA DE ENTREVISTA



I. DATOS REFERENCIALES:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA :
DISTRITO :
PROVINCIA :
REGIÓN :

II. OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA

1. Conocer los niveles de comunicación
2. Determinar las relaciones humanas entre docentes
3. Explicar las relaciones humanas entre docentes

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL DOCENTE

APELLIDOS Y NOMBRES: _____

SITUACIÓN LABORAL:

Contratado

☐

Nombrado

☐

ESTUDIOS REALIZADOS:

Secundaria

☐

Superior

☐

ESPECIALIDAD: _____

GRADOS OBTENIDOS:

Bachiller

☐

Magíster

☐

TIEMPO DE SERVICIO: _____ AÑOS. NIVEL MAGISTERIAL: _____

ENTREVISTADOR:

LUGAR Y FECHA:

CÓDIGO A: RELACIONES INTERPERSONALES

1. ¿Se comenta que Ud. es un maestro conflictivo en esta Institución Educativa?

2. ¿También se dice que su trabajo en equipo es poco imaginativo y es frecuente su actitud soberbia?

3. ¿Es verdad que en situaciones de conflicto se muestra altanero con sus compañeros?

4. ¿Es cierto que se identifica con su trabajo y con la Institución Educativa, colaborando y siendo responsable con las actividades que se programan?

5. ¿Se habla de UD. que en las reuniones pretende ejercer influencia de un líder autoritario y déspota?

6. ¿Se dice que usted es un profesional ecuánime y pacífico cuando se encuentra sin compañía?

7. ¿Es verdad que en la comunicación con sus colegas, sus actitudes son racionales e intolerantes?

8. ¿También se dice que usted se complace con el chisme y participa de ella?

9. ¿Cuándo hay reuniones grupales, se comenta que usted es irónico y drástico con sus palabras?

CÓDIGO B: ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

10. ¿Qué opina sobre una estrategia organizacional?

11. ¿Le parece que las teorías de Frederick Herzberg, de Chester Barnard y de Abraham Maslow sirven de fundamento teórico a una estrategia organizacional?



ANEXO Nº 3

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



ESCUELA DE POST GRADO

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATÉGICA.**

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Relaciones interpersonales y organización	Sí	No
Alto compromiso de los gestores con la I.E		
Los estímulos son parte de la política de la I.E		
Comunicación integral de la misión y visión institucional		
La I.E tiene medios para comunicarse con el personal masivamente		
Gestión participativa		
Experiencia laboral en el sector educación		
Conocimiento pleno de la normatividad vigente		
Formación en gestión educativa		