UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POST - GRADO

"PLAN DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14392, PIURA, AÑO 2014"

"TESIS"

Autor: CORDOVA PINTADO, Elvio Hernan.

LAMBAYEQUE- PERÚ

2015

“PLAN DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14392, PIURA, AÑO 2014”

CORDOVA PINTADO, Elvio H.	**CARDOSO MONTOYA, César A.**
Autor	**Asesor**

Presentada para obtener el grado académico de maestro en ciencias de la educación con mención gerencia educativa estratégica.

APROBADA POR:

MG. WALTER MARCELO VEREAU
PRESIDENTE

MG. ALFREDO PUICAN CARREÑO
SECRETARIO

DR. RAFAEL GARCIA CABALLERO
VOCAL

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a mi amado hijo Dayron Hernán por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar por la vida que nos depara en el futuro.

A mi esposa le dedico con todo mi amor y cariño por su sacrificio, esfuerzo y por brindarme su comprensión, cariño y amor en todo momento de mi formación.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios ser maravilloso que me dio fuerza y fe para creer que lo que había iniciado se haga una realidad.

A mi esposa y a mi hijo por ser quienes me impulsan a cada día superarme en mi carrera y desarrollarme con éxito.

INDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
INDICE
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO 12

1.1.UBICACIÓNDEL OBJETO DE ESTUDIO..... 12

1.2.EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO. 14

1.3.SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**¡Error! Marcador no definido.**

1.4.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. 21

1.4.1.Tipo de Investigación. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
1.4.2.Método de Investigación. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
1.4.3.Población y Muestra..... 23
1.4.4.Materiales, Técnicas e instrumentos de recolección de información.**¡Error! Marcador no definido.**
1.4.5.Procesamiento y análisis de la Información..... 23

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO 24

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS..... 24

2.2. BASE TEÓRICA..... 25

2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert. 25

2.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. **¡Error! Marcador no definido.**

CAPÍTULO III
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 33

3.1.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS. 33

3.2.PROPUESTA TEÓRICA. 50

3.2.1.Realidad Problemática. 51
3.2.2.Objetivo de la Propuesta. 52
3.2.3. Fundamentación. 52
3.2.4. Estructura de la Propuesta. 52
3.2.5. Cronograma. 68
3.2.6.Presupuesto. 68
3.2.7.Financiamiento de los Talleres. 69

CONCLUSIONES 70

RECOMENDACIONES 71

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 72

ANEXOS 76

RESUMEN

Las organizaciones exitosas en la actualidad utilizan como herramienta fundamental la gestión al talento humano direccionándolo al logro de sus objetivos o escenarios futuros esperados; cabe resaltar que el aumento de la productividad de una organización si bien tiene que ver con tecnología de vanguardia que puede ofrecer el mercado, de modo creciente viene descansando en el desarrollo de su potencial humano, dentro del cual sobresalen los trabajadores. Hoy resulta de pleno conocimiento que las inversiones en el recurso humano es el que genera las más altas tasas de retorno de todos los recursos institucionales. Esto es particularmente cierto en las organizaciones educativas donde todo gira en torno a persona

Sin embargo, poco puede hacerse desde la gestión de los recursos humanos si las relaciones interpersonales no son las mejores, como ocurre con la IEen donde se ha desarrollado el presente trabajo, Esto explica la razón de ser de la presente investigación que así como apunta a concientizar y demostrar la importancia de la gestión del recurso humano para las instituciones educativas, asume, la necesidad de convertirlo en determinante del mejoramiento de las relaciones interna, factores reconocidos como claves del clima o ambiente laboral y su importancia sobre el esfuerzo y la productividad de los trabajadores administrativos y especialmente del personal docente. Relaciones que, por tanto son claves para los proceso administrativos como en el propio ejercicio de los procesos enseñanza aprendizaje.

Sin embargo, la gestión del talento humano no tiene la atención debida en la gran mayoría de instituciones educativas públicas porque los directivos no ejercen una vinculación laboral directa que no sea la supervisión y el control del desempeño

docente, lo cual explica la carencia de sistemas auténticos de gestión. Frente a tal situación, la presente investigación tiene como perspectiva diseñar un Plan de Gestión de Recursos Humanos, que sostenga una sustente no solo el sistema de gestión del talento humanos que toda institución educativa debería tener, sino que también apuntales las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 14392 de Piura.

PALABRAS CLAVES: Plan de Gestión de Recursos Humanos, Relaciones Interpersonales.

ABSTRACT

Successful organizations currently use as a fundamental tool management to human talent by directing it to the achievement of its objectives or expected future scenarios; It should be noted that the increase of the productivity of an organization even if it has to do with cutting edge technology that can offer the market, increasingly comes resting in the development of their human potential, within which stand out the workers. Today is fully aware that investment in human resources is the one that generates the highest rates of return on all institutional resources. This is particularly true in educational organizations where everything revolves around person.

However, little can be done from the resource management human if relationships are not the best, as with EI where this work has developed this explains the raison d ' être of this research as well as a aims to raise awareness and demonstrate the importance of the management of human resources for educational institutions It assumes, the need to become decisive for the improvement of relations internal, factors recognized as keys to climate or work environment and its importance on the effort and productivity of administrative workers and especially of teachers. Relationships that are so key to the administrative process as teaching and learning in the exercise of the processes.

However, the human talent management has no due attention in the vast majority of public educational institutions because managers do not exercise a direct working link that is the supervision and control of the teaching performance, which explains the lack of authentic management systems. Facing such a situation, this research has as a perspective design a human resources management Plan, which hold one sustains not only the talent management system human that any educational institution should have, but that you also shore relationships in education no. 14392 of Piura institution teachers.KEY words: Human resources management Plan, relationships interpersonal.

INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos tiene que ver con la disposición de diversidad de criterios, procesos y procedimientos, que hacen posible el mejor desempeño y esfuerzo en pro del logro de los objetivos institucionales. Por tal razón, siempre ha sido objeto de preocupación por los estudiosos de la ciencia administrativa, en la perspectiva de establecer los mejores sistemas de administración posibles. En esa perspectiva destacan propuestas modernas como las de Idalverto Chiavenato quien postula la necesidad de contar sistemas de gestión del talento del trabajo, o considerando una variada, rica y compleja trama de aspectos y componentes, cuyo abordaje resulta tremendamente complejo. Esta es la razón por la cual el presente trabajo centra su atención sobre uno solo de los procesos fundamentales del subsistema de organización del trabajo, conocido como proceso de MODELADO DEL TRABAJO, no solo pada determinar su estructura y composición sino para convertirlo en una herramienta que apuntales el mejoramiento de las relaciones interpersonales de la IE.

En esa perspectiva nuestro objeto de estudio está dado por la INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14392, PIURA, AÑO 2014", cuyos rasgos destacaremos más adelante, como el escenario propicio para la validación de nuestra propuesta. Por su parte, destacamos como objetivo general el diseño de un Plan de Gestión de Recursos Humanos teniendo como eje el proceso de modelado del subsistema de organización del trabajo, que permita un efecto positivo sobre el relacionamiento docente interno. Por otra parte, destacamos como objetivos específicos, de un lado, determinar la naturaleza del proceso del modelado del trabajo, y, de otro lado, la situación que enfrentan las relaciones interpersonales que se desarrollan a nivel inter estamental e institucional en la Institución Educativa N° 14392 y Elaborar un Plan de Gestión de Recursos Humanos en relación a los propósitos de la investigación.

El campo de acción no es otro que las gestión de los recursos humanos y el clima institucional de la Institución Educativa N° 14392 de Piura. Por su parte destacamos como hipótesis “Un proceso de modelado diseñado adecuadamente debe coadyuvar a la mejorar las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 14392 de Piura”

El contenido de la tesis es el siguiente: además de la presente introducción en el capítulo I se realizó el análisis del objeto de estudio. Comprende la ubicación geográfica de Piura y de la I.E. N° 14392 de Piura, lo histórico tendencial y contextual del objeto de estudio y como parte final se considera la descripción de la metodología aplicada durante la investigación. En el capítulo II contiene el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden a nuestro estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta: Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert y la Teoría de Idalverto Chiavenato. Tanto las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación.

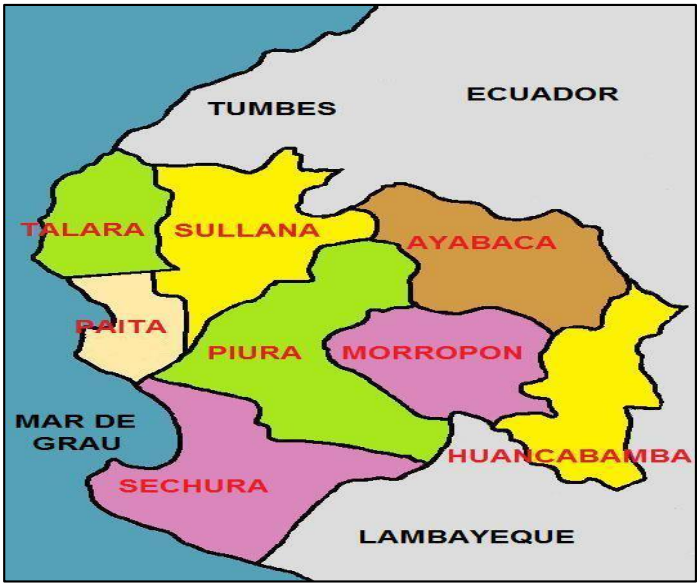
Al capítulo III corresponde el análisis y discusión de los resultados, como punto de partida de la propuesta del proceso mencionado. Los elementos constitutivos de la propuesta son: realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres con sus respectivas dinámicas. La parte final de la tesis incluye las conclusiones, recomendaciones pertinentes y luego la bibliografía utilizada y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 El escenario

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

Piura cuenta con una superficie de 35.892.49 km², la cual equivale al 3% del territorio total del Perú, este departamento está dividido en 8 provincias y tiene un total de 64 distritos. Las provincias de este departamento son las siguientes: Ayabaca, Huancabamba, Morropón, Paita, Piura, Sechura, Sullana, Talara.



FUENTE: Imagen de Google.

Piura posee un clima tropical y seco, con una temperatura promedio anual de 24°C, que en el verano supera los 35°C, pudiendo llegar hasta 40°C cuando se presenta el Fenómeno El Niño extraordinario. La época de lluvias es entre enero y marzo. En

1 http://es.wikipedia.org/wiki/Piura

las zonas andinas, el clima presenta noches frías y mañanas templadas. Los principales ríos del departamento son el Piura, Chira y Huancabamba[2].

La Institución Educativa N° 14392. Se encuentra ubicada dentro del caserío de Malache el cual pertenece al distrito de Pacaipampa provincia de Ayabaca, esta población cuenta con los servicios básicos dentro del caserío es una población numerosa, en su mayoría sus pobladores se dedican a la ganadería y a la agricultura.

En muchos de los hogares el padre de familia tiene que salir a la selva para buscar alguna fuente de trabajo para poder sobrevivir ya que dentro del caserío no se cuenta con ello.

La institución educativa Nº 14392 de Malache fue creada un 30 de marzo del año 1974 bajo la resolución zonal Nº 1110- ED. A inicios de su creación solo contaba con el nivel primario asistido por dos docentes, luego con el crecimiento de su población se ha ido incrementando las metas de atención y de igual forma los niveles educativos en la actualidad se cuenta con el nivel de inicial, primaria y secundaria.

En el nivel inicial se cuenta con tres docentes encargadas de cada uno de los años de este nivel. En el nivel primario se cuanta con seis docentes cada uno encargado de velar del bienestar de los niños en su grado respectivo. En el nivel secundario se cuenta con cinco docentes los cuales hacen a su vez la rotación de áreas según los grados establecidos, así mismo se cuenta con un directivo encargado de la gestión de la institución educativa.

Se trata, entonces de una IE de poca envergadura. Y sin embargo en su interior se reproducen todas las virtudes y limitaciones propias de las entidades educativas peruana. Es dentro de las limitaciones que hemos puesto atención en el

2 http://www.enperu.org/informacion-util-piura

relacionamiento interno, en la medida que de aquel depende el clima interno que se enfrenta, crucial para el desempeño de sus integrantes

1.2 Evolución y tendencias del problema

La ausencia de modernos sistema de gestión no es exclusivo de las instituciones educativas peruanas. Siempre ha estado presente y raros han sido los intentos por tratar de establecerlos en un escenario donde, en lo fundamental, la relación laboral la define el estado peruano a través del MED. Por otra parte, las relaciones interpersonales son tan antiguas como el hombre, el surgimiento se debe a la necesidad de relacionarse unos con otros y vivir en sociedad, llegando muchas veces a generar situaciones problemáticas desde el punto de vista como persona social, política y sicológica. De allí que sean objeto de preocupación en muchos países del mundo y sociedad actual; como por ejemplo Afganistán, Irak, Estados Unidos, Cuba, Perú, entre otros.[3]

3http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/convivencia/contenidos/Materiales/BibliografiayMaterialesdeInteres/HabilidadesSociales/SerPersonayRelacionarse/1195209287195_ser_persona_y_relacionarse_primer_ciclo_eso.pdf

Como se ha demostrado nuevas formas de relacionamiento implican nuevos hábitos y actitudes personales, así como nuevas formas de comunicación interpersonal. Sin embargo lo que se aprecia es un abanico de problemas, siendo uno de ellos el predomino de actitudes negativas y formas inadecuadas de la comunicación interna, a lo cual se agrega falta de trabajo en equipo, irresponsabilidad compartida entre los miembros del grupo[4], así como la prevalencia de escenario conflictivos que dificultan un verdadero avance y progreso de las organizaciones mencionadas[5].

No es casual que de modo creciente se venga reclamando que la planificación estatal, debe arbitrar todos los medios para contar con recursos humanos de calidad (aptos para la tarea, motivados y bien capacitados) al frente de una institución educativa.[6]

La globalización, el desarrollo del conocimiento y el avance de la tecnología benefician a las instituciones pero generan nuevos retos. Un escenario complejo como el actual las obliga con frecuencia a replantear sus procesos, revalorizar el factor humano y comprender su relevancia en el proceso de generación de valor. Una de las principales ventajas competitivas del siglo XXI es la calidad del capital humano y, por lo tanto, su dirección estratégica. La gestión profesionalizada de los recursos humanos crea, integra y desarrolla un conjunto de conocimientos, habilidades, valores y comportamientos individuales y colectivos. El especialista del área tiene la capacidad de alinear todos los subsistemas que conforman la gestión estratégica de recursos humanos con los objetivos de la organización. Además, debe tener conocimientos especializados y habilidades de negociación, liderazgo y trabajo en equipo para contribuir de manera eficiente y eficaz al logro de sinergias y mayor valor.[7]

---

4 IDEM
5 CABANES FLORES, Lida (2005) Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente, Una Perspectiva Cultural, España.
6 http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7971-el-papel-de-los-recursos-humanos-en-las-instituciones-educativas.html
7 http://www.ulima.edu.pe/posgrado/educacion-continua/programas-de-posgrado-pdp/gestion-estrategica-de-recursos-humanos

Ahora bien, un aporte importante de Cassasus (2000) es la emergencia de los sujetos, que van adquiriendo un papel protagónico en los modelos de gestión, reconociendo en ellos sus intereses y perspectivas en relación al proceso educativo y a la gestión misma. La bibliografía consultada permite reconocer el consenso de la importancia de analizar lo que sucede en las instituciones educativas (IE), para aportar algunas propuestas orientadas a transformar su funcionamiento. Por su parte Santos Guerra refiere: Reflexionar sobre la naturaleza de las organizaciones educativas, sobre la estructura de sus elementos, la dinámica de su funcionamiento, el entramado de sus relaciones, etc. es ponerse en el mejor camino de mejorar la tarea que en ellas se realiza. El cambio profundo nacerá de la comprensión que produce un análisis riguroso de sus características y de sus componentes[8].

1.3 Manifestaciones y características del problema

De otro lado, las instituciones educativas son las instancias administrativas con las que más frecuentemente interactúan los educadores y ocupan un lugar privilegiado en las relaciones con éstos por su capacidad para incidir y resolver sus problemas cotidianos. No obstante, la participación, comunicación y buenas relaciones no está libre de problemas.

Además de la gestión tradicional, la deficiente administración, organización, dirección y control de los servicios administrativos. Falta comunicación, organización y trabajo en equipo en las diferentes funciones y actividades de las áreas que integran la dirección administrativa. Falta coordinar la integración de estrategias, técnicas y métodos de enseñanza de acuerdo a los lineamientos y expectativas de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.

El deterioro de la gestión tradicional y de las relaciones interpersonales se puede apreciar por:

8 Santos Guerra (1997). Pág. 13.

- **Riñas relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal:** Dentro de las cuestiones personales podemos plantear un factor primordial que se basa en el desarrollo de las emociones en el individuo, sus manifestaciones, sus consecuencias y la manera de controlar el desbordamiento de las mismas. Ese desgaste producido al enfrentar los retos de la vida docente que sin duda, elevan los niveles de estrés en los docentes que se manifiestan en diferentes signos como: la irritabilidad, el mal genio, la intolerancia, la agresividad y por tanto muestras de ansiedad.

  "En la Institución con el pasar de los años se han creado grupos, es ahí en donde los docentes se enfrentan, se dan las riñas, pleitos por cualquier tema[9]"

- **Ausencia de trabajo en equipo y reuniones improductivas:** La carencia de espacios institucionales para trabajar en equipo lleva a pensar en proyectos desarticulados.

  "En toda institución es importante que todos los integrantes dirijan sus esfuerzos de manera coordinada formando un equipo de trabajo hacia el logro de objetivos, metas y propósitos, una motivación fundamental para esto es necesario vincular a las personas con la misión, la visión y los valores que están establecidos en la Institución[10]".

- **Desarticulación entre niveles:** Uno de los más graves problemas de fragmentación de un proyecto educativo es la falta de trabajo de articulación entre niveles.
  "El Proyecto Educativo Institucional (PEI) debe ser desarrollado por medio de reuniones plenarias entre todos los niveles educativos para generar una articulación suficiente y necesaria entre los mismos. La propia globalización nos

9 Testimonio de docente, Mayo 2014.
10 Testimonio docente, Mayo 2014.

impulsa a coordinar los proyectos de nivel local e internacional, lo cual debe estar orientado a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes”[11].

- **Comunicación institucional deficiente:** La desinformación normativa también es un foco de conflicto en las decisiones institucionales vinculadas al rumbo de las trasformaciones y al futuro de las instituciones.

  “La comunicación es débil dentro de la I.E., existe una dirección autoritaria, sin espacios de comunicación e interacción no se pueden crear espacios de buen clima laboral, no se puede tener un ambiente agradable y de confianza”[12].

  “La presencia de interacciones entre directivos y docentes de formas distorsionadas y conflictivas de comunicación crea actitudes hipócritas, groseras y déspotas, que hacen que las relaciones interpersonales en la escuela se vean resquebrajadas”[13].

- **Conflictos Interpersonales:** La dimensión a través de los roles hace que los conflictos tengan una dimensión grupal, organizativa o incluso estamental. Los conflictos interpersonales en la dimensión organizativa tienen que ver con la convivencia o el clima organizacional. Para ello organizacionalmente se tiene que trabajar la cultura de la mediación y de la resolución de los conflictos teniendo como herramienta fundamental el trabajo institucional en relación con la convivencia.

  “Lo que me preocupa es la relación con mis compañeros de trabajo. Yo espero que mis compañeros se relacionen conmigo de forma positiva y no me eviten o discriminen. En la escuela estamos acostumbrándonos a los insultos, las burlas, desaire, a la apatía, etc.”[14].

---

11 Testimonio de Director, Mayo 2014.
12 Entrevista docente, Mayo 2014.
13 Testimonio docente, Mayo 2014.
14 Testimonio docente, Mayo 2014.

“En la I.E. se evidencia la presencia de subgrupos bien afianzados y con poca flexibilidad y apertura para socializar con los demás, se percibe individualismo por parte de los docentes que ya laboran años atrás, con respecto a los nuevos docentes que desconocen la forma en que se maneja el desenvolvimiento dentro del plantel, que hace denotar las malas relaciones dentro de la institución”[15].

“Hay colegas que evitan el conflicto a priori y prefieren perder de entrada en lugar de enfrentarse al otro, independientemente que puedan tener sus razones. El conflicto les genera angustia y la única salida que encuentran es la huida. Negar el conflicto no parece ser una solución adecuada a menos que el tema sea de poca importancia. Lo mejor es encontrar la forma oportuna de enfrentarse a ello y confrontar. En esta clase de conflictos también están los que quieren y pretenden vencer siempre. Son los que no escuchan razones, porque su punto de vista es absolutamente correcto. Consiguen imponer su opinión cuando el otro es débil, frágil o en algún modo dependiente e inferior”[16].

- **Falta cultura común:** Los docentes y los directivos caminan por su lado sin tener en cuenta la importancia de la articulación para aprovechar los recursos y la infraestructura a favor del rendimiento académico de los estudiantes.

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

15 Testimonio de docente, Mayo 2014.
16 Entrevista docente, Mayo 2014.

“Relaciones primarias no existen, nadie se estima, menos se consideran, por lo tanto el aspecto subjetivo institucional no existe[17]”

- **Falta cultivar la empatía**: No se toma en cuenta el punto de vista de la otra persona, no existe identidad con su modo de ver el mundo, esto genera resentimiento, indiferencia, apatía, incomprensión. Prima el punto de vista único, personalista y egocéntrico acrecentando los problemas interpersonales. Los docentes no entienden los problemas del otro; no hay capacidad para ponerse en el lugar del otro, de confiar en su capacidad para salir adelante, en respetar su libertad, en no juzgarles. Muchas veces algunos docentes no aceptan al colega como es, no ven al otro. En ocasiones este problema se da por la falta de congruencia, es decir, los docentes no están en contacto con ellos mismos, con lo que sienten y piensan, con su capacidad de hablar y actuar. La falta de congruencia los coloca en un plano de aprisionamiento frente al otro y esto les arrastra hacia una reacción despectiva, burlesca.

  “Trato humano negativo, lo que significa que no hay un acercamiento entre docentes y estas distancias no permiten que haya reconocimiento y estimación entre ellos. La mayoría de docentes tiene el hábito de censurar, criticar y reprochar a sus colegas, lo que contribuye al empeoramiento o deterioro de las relaciones humanas”[18].

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

17 Testimonio docente, Mayo del 2014.
18 Testimonio, Mayo 2014.

“No existe capacidad crítica, cada docente ha llegado a la conclusión que nada le interesa, no tienen autoestima ni capacidad de indignación[19]”

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

  “Si a la Institución Educativa la cerrarán o algo le llegará a pesar a nadie le interesa, nadie se pone la camiseta institucional[20]”

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

  “Nunca ha existido una opinión de conjunto, no existe tradición de conversación entre todos, cada docente se dispara por su lado[21]”

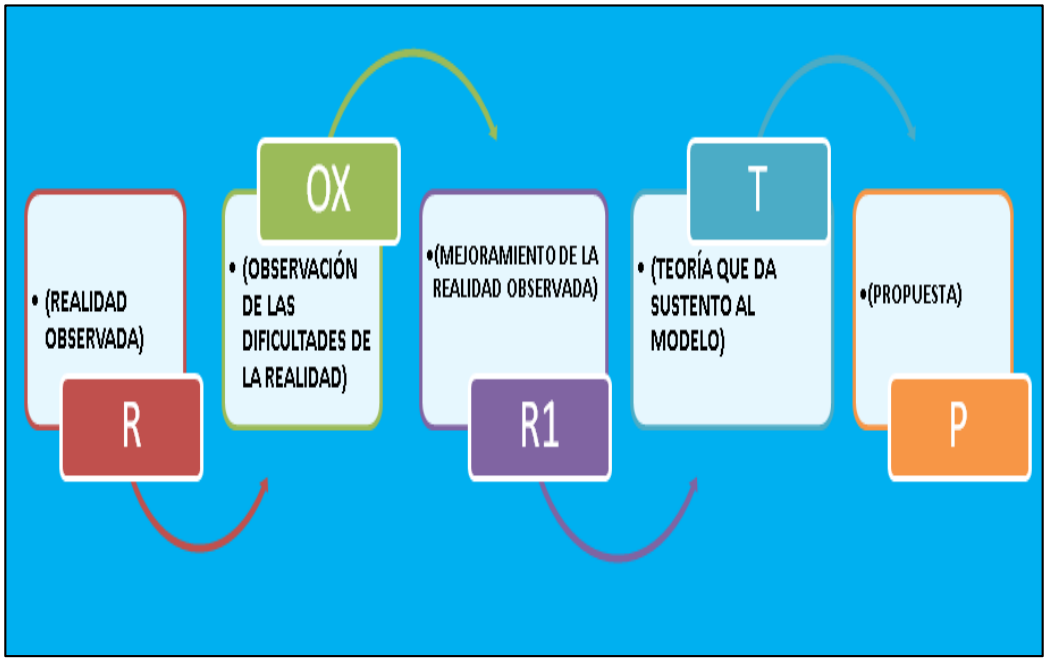
1.4. Metodología empleada.

El trabajo está diseñado en dos fases: En la primera hemos considerado el diagnóstico de las relaciones interpersonales a partir de técnicas de investigación. En la segunda fase hemos formulado una propuesta específica de gestión del recurso humano, centrada en el proceso de modelado del trabajo del subsistema organizativo, y orientada a la mejora del relacionamiento interno.

La investigación adopta el siguiente diseño:

---

19 Testimonio docente. Mayo, 2014.
20 Entrevista docente. Mayo, 2014.
21 Testimonio docente. Mayo, 2014.



Fuente: Elaborada por el investigador.

El tipo de investigación que se realizó corresponde al descriptivo-propositivo. Este tipo de investigación de carácter descriptivo facilita la obtención de información así como las características más relevantes de las relaciones interpersonales y de la tradicional gestión docente. Sampieri, (1991) señala: "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis". La investigación de carácter propositiva, es de vital importancia, debido a que permite hacer una propuesta al problema.

En cuanto a la metodología propiamente dicha sea utilizado los métodos

- El método deductivo: Porque nos permitió a través de la observación directa de fenómenos generales, llegar a explicaciones específicas y particulares.
- Método Teórico: Análisis, síntesis e histórico lógico.
- Método Empírico: Observación, entrevista, encuesta y revisión de documentos.
- Método Estadístico: Se utilizará las medidas de tendencia central.

- Método Analítico Sintético: Método mediante el cual se trata de establecer la unión entre las partes previamente analizadas, posibilitando descubrir las relaciones de sus características generales.
- Método Inductivo: Se concluirán los aspectos generales de las relaciones interpersonales y de la gestión tradicional docente partiendo de algunos procedimientos o conceptos específicos que tendrán que ser fijados como aprendizajes significativos en el personal que participará en el estudio.

Por su parte la población y Muestra ha sido definida de la siguiente manera: po**blación:** La delimitación del universo de estudio está definida por los docentes de la I.E N° 14392

U = 15 gestores

Y la muestra: La selección del tamaño de la muestra tiene que ver con el universo y como éste es homogéneo y pequeño estamos frente a un universo muestral, esto es, el tamaño de la muestra corresponde al tamaño del universo, o sea:

n = U = 15 gestores

En cuanto a la técnica básica hemos recurrido a la entrevista testimonial y la encuesta, mientras que para el procesamiento y análisis de la Información se ha establecido técnicas de:

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

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Referencia teórica conceptual

También es denominado como análisis de la información con relación al problema, donde se pasa revista a los textos que analizan el tema, se explica cómo lo han tratado y los aportes que han realizado, se ven los vacíos y como la tesis superara o tomara alguna de esas ideas para probarlas[22]. En este apartado exponemos los "trabajos anteriores que otros investigadores han realizado sobre el mismo problema, objeto de estudio o tema"[23] y que nos permitieron precisar y profundizar en la investigacion sobre gestión institucional y relaciones interpersonales.

En Espinoza & Pérez, 2002. Encontramos 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.

---

22 OYAGUE & SEVILLA, 2006
23 GARCÍA, 2004

Quiñones, 1999, afirma que 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.

Es necesario entonces conjugar saberes de diferentes fuentes disciplinarias como son la Psicología Social, Sociología y Relaciones Interpersonales. De esta forma se alcanzará una visión holística del problema, todo dentro del marco de la investigación – acción. El espíritu de equipo es lo que da a muchas empresas una ventaja sobre sus competidores (George Clements).

Por último que los Recursos Humanos no es algo que hacemos. Es lo que hace funcionar nuestro negocio (Steve Wynn).

2.2 Base teórica.

Son dos las teorías que han orientado el presente trabajo, la Teoría de la gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato y el enfoque de Rensis Likert sobre las relaciones interpersonales como uno de los determinantes (variable) del clima institucional.

En principio, Idalberto Chiavenato es de nacionalidad brasileña, nació en Sao Paulo en 1936. Se graduó en Filosofía y Pedagogía, con especialización en Psicología Educacional en la Universidad de Sao Paulo; luego estudió Derecho en la Universidad Mackenzie de Sao Paulo y realizó un Postgrado en Administración de Empresas en la EAESP-FGV (Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo – Fundación Getulio Vargas), una de las escuelas de administración más prestigiosas en Brasil y donde ha enseñado ; también realizó una maestría (MBA) y

Doctorado (PHD) en Administración en la City University en Los Angeles, California en Estados Unidos.

En cuanto a su teoría, algunos estudios la ubican como una variante de la teoría de las relaciones humanas. Pero ha alcanzado el nivel de una teoría específica de la cual se pueden mencionar fundamentos como los siguientes:

"las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. ….Separar la existencia de las personas de su trabajo es difícil, por no decir casi imposible dada la importancia o el efecto que éste tiene sobre ellas. De modo que las personas dependen de las organizaciones….para alcanzar sus objetivos personales e individuales……Por otra parte, las organizaciones también dependen de las personas.. (Chiavenato, 2009).

FUENTE: Imagen de Google.

En segundo lugar, "el nombre que las organizaciones dan a las personas reflejan el grado de importancia que tienen para ellas". De allí la importancia de entender a las personas no como recursos sino "como grupos de interés de las organizaciones " "Como recursos deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados……., como asociadas a las organizaciones… son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importantepara las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objeticos globales. En ese sentido, las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización." (Chiavenato, 2009).

En tercer lugar, "los aspectos fundamentales de la administración moderna de los recursos humanos son las personas como seres humanos, las personas como activadoras de los recursos de la organización, las personas como asociadas de la

organización, las personas como proveedoras de competencias esenciales para el éxito de la organización, (Chiavenato, 2009).

2.2.2. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.

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

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de

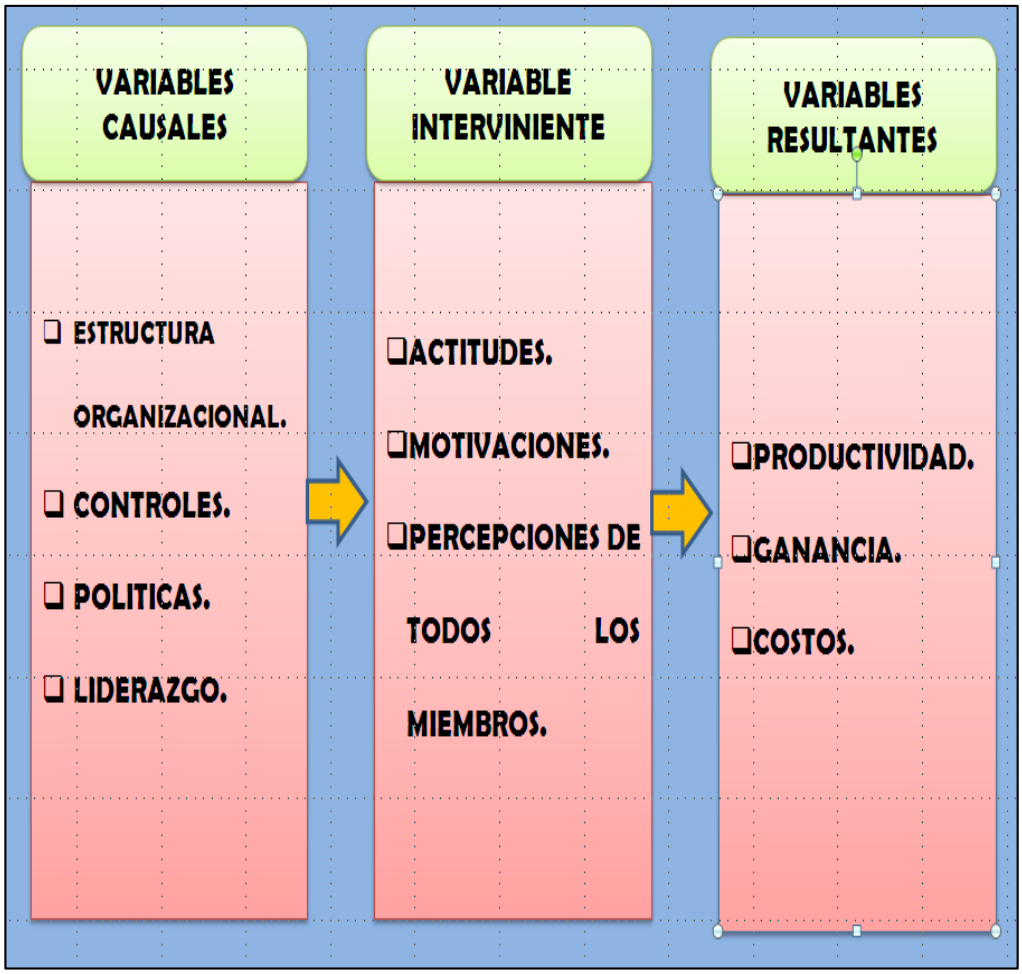
Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor[24]. Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional[25].

Posteriormente, percibió que su preocupación se extendía al clima organizacional y que el liderazgo era solo uno de sus determinantes, lo cual hizo específica su teoría del clima organizacional, cuyos planteamientos principales pasamos a detallar.

24 LICKERT S. (1972.)
25 LICKERT S. (1972.)

En principio el clima está determinado por una diversa gama de aspectos o determinantes bajo la designación de variables. Dichas variables son las siguientes:

- Variables causales: consideradas variables independientes de las que dependen la actuación y los resultados obtenidos por la organización: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.
- Variables intervinientes: consideradas variables netamente internas en torno a las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
- Variables finales: consideradas variables de resultado del accionar y la dinámica organizacional y naturaleza dependiente como productividad, servicio, nivel de costos, calidad



y utilidades.

A partir de la gravitación de tales variables Likert propone una clasificación de sistemas de administración y variantes de clima organizacional.

Sistemas autoritarios, destacando:

Un sistema autoritario coercitivo

Correspondiente a un sistema administrativo autocrático, coercitivo y arbitrario, con alto control de todo lo que ocurre dentro de la organización, buscando una fiel obediencia a las reglas y reglamentos internos y una ejecución de tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. La toma de decisiones está totalmente centralizada en los puestos de comando. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios son solucionados por los mandos elevados de dirección. Sistema de comunicación precario prevaleciendo el flujo vertical - descendente, basado en

órdenes y pocas orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas.

De otro lado las relaciones interpersonales son consideradas como perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. Alta desconfianza de los nexos y las conversaciones entre los trabajadores, buscando evitarlas al máximo. Los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí. Por último, el sistema de recompensas y castigos se sustenta en castigos y medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos par asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

Un sistema autoritario paternalista.

En este caso se trata de un sistema administrativo que mantiene los rasgos anteriores pero menguados por prácticas condescendientes que debilitan la excesiva rigidez del caso expuesto. La toma de decisiones si mantiene centralizadas en los puestos de comando pero permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, aunque sujetas a aprobación posterior. Por su parte, en la comunicación interna prevalecen las comunicaciones vertical descendentes, aunque toman forma flujos de comunicaciones ascendente venidas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones.

Ahora bien, en cuanto a las relaciones interpersonales se tolera una interacción humana mínima. Por último, el sistema de recompensas y castigos persiste en el énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, pero con grados menores de

arbitrariedad y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

Climas consultivos, destacando

Un sistema consultivo participativo

Es un sistema administrativo en el que la participación de los subordinados es significativa y la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. En la toma de decisiones toma fuerza y consistencia la participación y la consulta al subordinado. Participativo porque las decisiones especificas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de las políticas y directrices que los afectan, aunque siempre las decisiones se someten a la aprobación final de la alta dirección. En la comunicación interna el flujo descendente vertical se limita a la orientación amplia y genérica, pasando a gravitar flujos horizontales entre pares y flujos ascendentes.

Por su parte, las relaciones interpersonales todavía enfrentan situaciones de temor y amenazas de castigos y sanciones. Sin embargo, la confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva. Por último, en cuanto a las recompensas y castigos se enfatizan las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

Un sistema consultivo de grupos

El sistema organizacional adopta una variante netamente democrática. La toma de decisiones se sustenta en una variada delegación de funciones en todos los niveles organizacionales. Aunque el nivel más alto define las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles intermedios. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados. Por su parte, la comunicación fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.

A su vez, las relaciones interpersonales tienen como referente principal el trabajo en grupo o de equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua y otras actitudes positivas y no en esquemas formales. Asimismo, se permite la participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales. Por último, existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicas y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

Ahora bien, Likert sostiene que los cuatro sistemas no tienen límites necesariamente definidos y absolutos. Una organización puede estar situada por en uno de los sistemas sin cerrar la inserción de rasgos de los sistemas restantes. Son pues, posibles, híbridos climáticos en el seno de las organizacionales.

Por último debe considerarse que dar cuenta del clima organizacional como fenómeno organizativo global resulta un esfuerzo tremendamente complejo. De allí que para el caso nos limitamos sobre aquel aspecto que tienen que ver con las actitudes personales que el autor citado asume como una de las variables intervinientes y que actualmente viene siendo asumida como parte de una aspecto mayor como las relaciones interpersonales.

CAPÍTULO III
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis e interpretación de datos.

Las relaciones interpersonales tienen variedad de manifestaciones. De allí que es posible distinguir aquellas que se construyen en torno al desempeño laboral, el cumplimiento de roles y funciones, razón por la cual reciben el nombre de relaciones funcionales; de aquellas que comprometen la manera de ser de las personas, su manera de actuar y comportarse. Por lo cual se las identifica como relaciones interpersonales propiamente dichas. Son estas las que tiene como aspectos sustantivos las actitudes personales y la comunicación interpersonal. Asumiendo esta referencia básica nuestro estudio ha buscado determinar la situación en que se encuentran, logrando información básica que nos ha permitido establecer una guía panorámica, situacional, y, de otro lado, cuadros informativos que luego comentaremos.

Presentamos, en primer lugar la guía de observación resultante de la información recogida a través de la encuesta aplicada y que nos ofrece una mirada panorámica del estado en que se encuentran a partir de cómo perciben los encuestados el estado de sus referentes sustantivos. Se trata, entonces del panorama de las relaciones interpersonales de la IE, a partir del panorama de las relaciones funcionales y las relaciones interpersonales propiamente dichas. Estas últimas, en cuanto a las actitudes prevalecientes y la comunicación interpersonal.

GUÍA DE OBSERVACIÓN

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
RELACIONES FUNCIONALES				
Conoce las funciones de su trabajo	2	1	12	**15**
El relacionamiento directivos docentes es adecuado	1	2	12	**15**
El relacionamiento por motivos laborales entre docentes es adecuado	2	2	11	**15**
ACTITUDES PERSONALES NEGATIVAS				
Nos caracteriza el ser autoritarios	6	5	4	**15**
Somos propensos al individualismo	7	4	4	**15**
Cultivamos el infantilismo	6	7	2	**15**
Usualmente nos gana la indiferencia	8	4	3	**15**
ACTITUDES PERSONALES POSITIVAS				
Prevalecen la actitud de respeto	6	3	6	**15**
Confiamos unos con otros	5	5	5	**15**
Valoramos a los demás	4	4	7	**15**
Somos ambles y corteses	7	3	5	**15**
Prevalece el ser auténticos	1	2	12	**15**
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL				
Sabemos escuchar a nuestros compañeros de trabajo	1	1	13	**15**
Nos caracteriza la capacidad de diálogo	4	4	7	**15**
Garantizamos la fidelidad del mensaje en nuestra comunicación	0	0	15	**15**

Prevalece la “cultura del raje”	13	1	1	**15**

FUENTE: Guía de Observación, elaborada a partir de la encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14392, Piura. Junio, 2014.

Los cuadros informativos, su análisis e interpretación los exponemos a continuación.

Cuadro N° 01: Situación de las relaciones funcionales

INDICADOR	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
El relacionamiento con los estudiantes es óptimo	2	1	12	**15**
El relacionamiento directivos - docentes es adecuado	1	2	12	**15**
El relacionamiento entre docentes es adecuado	2	2	11	**15**

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14392, Piura. Junio, 2014.

Como ha sido dicho, dentro de las relaciones interpersonales sobresalen aquellas que están marcadas por el desempeño laboral. Relaciones que entre alumnos y profesores se cultivan dentro del aula girando en torno al proceso de enseñanza aprendizaje, y entre docente vía el intercambio de experiencias laborales en términos de aportes como dificultades. Pero también las vinculaciones con los directivos en torno al cumplimiento de nuestra labores. Pues bien, la encuesta aplicada ha permitido obtener información que se plasma en el cuadro N° 01. Como se puede observar en los tres tipos de relacionamientos descritos hay dificultades. Solo 3 encuestados (20 %) reconocen un buen relacionamiento profesor alumno, mientras ocurre el desempeño en el aula.

A su vez, igual número y porcentaje de encuestados reconocen que la vinculación directivo – docente es adecuada. La gran mayoría, 12 encuestados (80 % las encuentra inadecuadas). Tal situación cambia muy ligeramente en cuanto al relacionamiento docente, pues solo 4 encuestados (no más del 26 % lo reconoce inadecuado). Esto significa que las relaciones funcionales han sido mal llevadas, incluso deterioradas, con lo cual no solo hay problemas en el relacionamiento interno. También en el clima laboral der la IE.

De otro lado, es conocido que la variante principal del relacionamiento organizacional la constituye las relaciones interpersonales propiamente dichas. Relaciones altamente definidas por las actitudes personales positivas o negativas y por la comunicación interpersonal. Veamos, en primer lugar lo que corresponde a las actitudes personales negativas como el autoritarismo, el individualismo, el infantilismo y la indiferencia.

Como se observa en el cuadro N° 02 actitudes personales como las consideradas han merecido un alto reconocimiento y vigencia. En primer lugar, 11 de 15 encuestados (casi el 74 %) afirma que la actitud autoritaria es usual y recurrente. Igual ocurre con la actitud individualista donde solo 4 encuestados (26 %) niegan su presencia. En el caso de la actitud infantilista, aquella que refleja inmadurez, liviandad y baja responsabilidad. 13 de los encuestados (86 %) reconocen que siempre o a veces está presente. Por último, respecto de la indiferencia, 8 de los encuestados (53 %) han declarado que siempre se manifiesta y 4 encuestados (27 %) que se manifiesta esporádicamente. Solo 3 encuestados (20 %) afirman que no tiene presencia. Estamos entonces ante una situación donde hay una clara vigencia de las actitudes personales negativas que perfilan relaciones interpersonales inadecuadas, y por tanto un clima institucional poco propicio al desempeño de los actores de la IE considerada.

Cuadro N° 02: Las actitudes personales negativas

INDICADOR	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
Nos caracteriza el ser autoritarios	6	5	4	**15**
Somos propensos al individualismo	7	4	4	**15**
Cultivamos el infantilismo	6	7	2	**15**
Usualmente nos gana la indiferencia	8	4	3	**15**

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14392, Piura. Junio, 2014.

La contraparte de la situación descrita la tenemos a continuación con la información que corresponde a las actitudes personales positivas.

Cuadro N° 03: Las actitudes personales positivas

INDICADOR	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
Prevalecen la actitud de respeto	5	2	8	**15**
Confiamos unos con otros	4	3	8	**15**
Valoramos a los demás	3	3	9	**15**
Somos amables y corteses	6	3	6	**15**
Prevalece el ser auténticos	3	2	10	**15**

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14392, Piura. Junio, 2014.

Como puede observarse solo un tercio de los encuestado reconocen que la actitud de respeto siempre está presente, 2 (13 %) que a veces y la mayoría (53 %) que nunca están presentes. Casi igual es la situación de la actitud de confianza. Sin embargo la situación es peor en el caso de las actitudes de valoración de los demás y el ser auténticos. Efectivamente, en el primer caso es claro que solo 6 encuestados (40 %) reconocen que está presente siempre o a veces. En cambio, quienes afirman que nunca esta presenta son 9 encuestados (60 %). Con mayor razón en el tema de la autenticidad donde 5 (33%) manifiestan que siempre es así, mientras que 10 (66%) indican que nunca reconocen la autenticidad de los miembros de la IE.

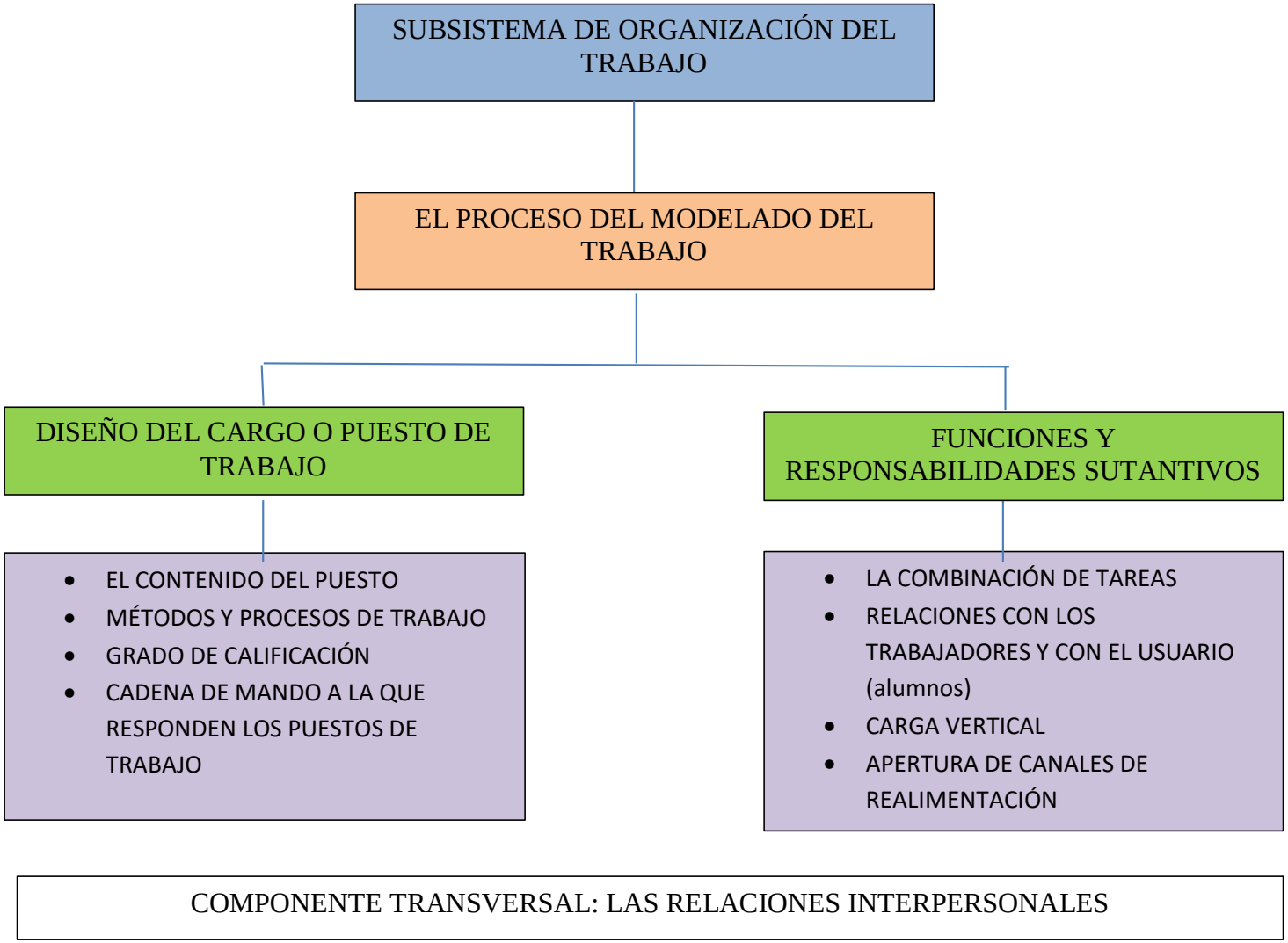
Cuadro N° 04: La comunicación interpersonal

Sabe escuchar a sus compañeros de trabajo	1	1	13	**15**
Nos caracteriza la capacidad de diálogo	4	4	7	**15**
Garantizamos la fidelidad del mensaje en nuestra comunicación	0	0	15	**15**
Prevalece la “cultura del raje”	13	1	1	**15**

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14392, Piura. Junio, 2014.

En general tenemos un escenario complicado, las relaciones humanas no están bién, por lo cual tampoco lo está el clima laboral e institucional. En todo caso se trata de un clima laboral adverso frente al cual se debe asumir el compromiso de revertirlo. En lo que sigue asumimos que eso es posible a partir del replanteamiento de la gestión de los recursos humanos, especialmente a partir del proceso de modelado que corresponde al subsiste de organización del trabajo

3.2. MODELO TEÓRICO



Como es conocido, del conjunto de procesos que forman parte del subsistema de organización del trabajo, del sistema de gestión del talento humano, uno de los más importantes corresponde al proceso de modelado del trabajo, no solo porque forma parte de la preocupación por la correcta ubicación del trabajador sino por que apunta, también, a su identidad y compromiso con los roles, desempeños, funciones y responsabilidades, y, por supuesto, el relacionamiento con las autoridades (a través de la cadena de mando) y el relacionamiento con los pares y los alumnos (vía entre trabajadores y usuarios)

Entonces, mientras que el proceso de ingreso se limita a la formalización de la incorporación de los trabajadores a partir de los resultados de la selección efectuada, y el proceso de orientación se remite a la correcta ubicación o colocación del trabajador en el marco de los puestos disponibles, el proceso de modelado del trabajo está ligado a las condiciones objetivas y subjetivas que están detrás de la forma como las personas trabajan. Como afirma Chiavenato (2009) "la forma en que las personas trabajan en las organizaciones depende de la forma en que su trabajo se planeó, modeló y organizó". El punto de partida no es otro que el diseño del puesto de trabajo a partir de preguntas básicas como ¿Cuál es el contenido del puesto? ¿Cuáles son los métodos y procesos de trabajo que requiere el ocupante, ¿A qué cadena de mando responde?

En ese mundo complejo del diseño es donde aparecen aspectos claves como las relaciones directas con los demás trabajadores y las relaciones básicas con el usuario, aspectos relevantes de las relaciones interpersonales, a cuyo fortalecimiento debe coadyuvar.

Ahora bien nuestra propuesta implica aspectos de estructura del proceso de modelado y, complementariamente un aspecto formativo vinculado al tema transversal que corresponde a las relaciones interpersonales.

3.2.1 Objetivo de la Propuesta.

- Diseñar el cargo y puesto de trabajo, contemplando aspectos que coadyuven al relacionamiento interno

- Determinar las principales funciones y responsabilidades, destacando la necesidad de mejorar el relacionamiento funcional y el relacionamiento interpersonal propiamente dicho

2.3.2 Fundamentación.

En lo fundamental destacamos los aportes de Teoría de la Gestión del Talento Humano de Idalverto Chiavenato, que explicita el contenido del proceso del modelado como pieza clave en la definición de lo que debe hacer el trabajador y como debe relacionarse con los demás.

3.2.2 Estructura de la Propuesta.

La propuesta abarca el diseño de los dos ejes del proceso de modelado: el diseño del puesto de trabajo y la determinación de funciones y responsabilidades básicas

Eje 1: Diseño del cargo o puesto de trabajo

Proceso que tiene que ver con la descripción del puesto de trabajo y su correspondiente clasificación.

A. Referentes básicos

a. La descripción del cargo o puesto de trabajo

Lo cual implica la determinación del perfil y la descripción de cargo o puesto de trabajo. La determinación del perfil del ocupante se hará teniendo en cuenta las competencias, capacidades, grado de conocimiento y actitudes, justo uno de los aspectos caros al relacionamiento y que requieren ser mejorados por lo expuesto. En el caso del perfil del puesto docente proponemos se tenga en cuenta lo siguiente:

Perfil Profesional del Docente

- El perfil profesional del docente basado en la división de funciones está cambiando poco a poco para dar paso a otro perfil o, mejor aún, a perfiles diferenciales. En el momento actual el profesor requiere nuevas estrategias, percepciones, experiencias y conocimientos para intentar dar respuesta a las múltiples interrogantes que se le presentan cada día.
- Para ello, es necesario concebir el docente bajo otro paradigma diferente al tradicionalmente utilizado. No se trata de definir mecánicamente, a través de un listado, las competencias del docente, es preciso desentrañar qué elementos cognitivos, actitudinales, valorativos y de destrezas favorecen la resolución de los problemas educativos, desde todos los niveles de desempeño del docente, para de esta manera, sea posible identificar y analizar aquellas capacidades requeridas por un grupo social determinado, en un contexto específico, lo cual le dará pertinencia social a este nuevo perfil.

COMPETENCIAS DEL DOCENTE

Competencias Intelectuales (conocer)	Competencias Inter e Intrapersonales (ser)	Competencias Sociales (convivir)	Competencias Profesionales (hacer)
Domina conceptos y teorías actualizadas	Afianza su identidad personal y profesional y cultiva su autoestima	Brinda afecto, seguridad y confianza	Define y elabora proyectos educativos
Posee una cultura general	Es coherente con principios éticos, espirituales y Humanistas	Practica la tolerancia y la búsqueda de consensos	Diversifica el currículo en función de las necesidades
Traduce en su quehacer educativo la política y legislación vigente	Cultiva la apertura a lo nuevo, a lo distinto	Establece relaciones de dialogo a nivel interpersonal e interinstitucional	Planifica, organiza, dirige, evalúa y controla situaciones de aprendizajes

APRENDIZAJES QUE DEBE APLICAR
EL DOCENTE PARA TENER ÉXITO
Aprender a Conocer:
Aprender a Hacer:
Aprender a Convivir:
Aprender a Ser:
8+8=
9+9=18

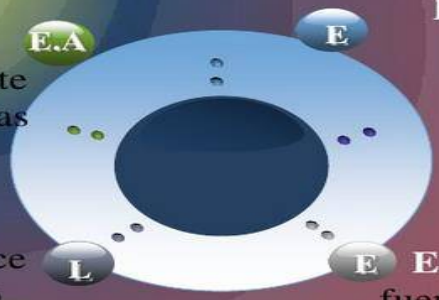
Características del Docente del Siglo XXI

- Ética y Valores
- Autodidacta
- Autocrítico
- Comunicativo
- Líder
- Trabajo en equipo
- Empatía
- Motivación

Bases del nuevo perfil Docente

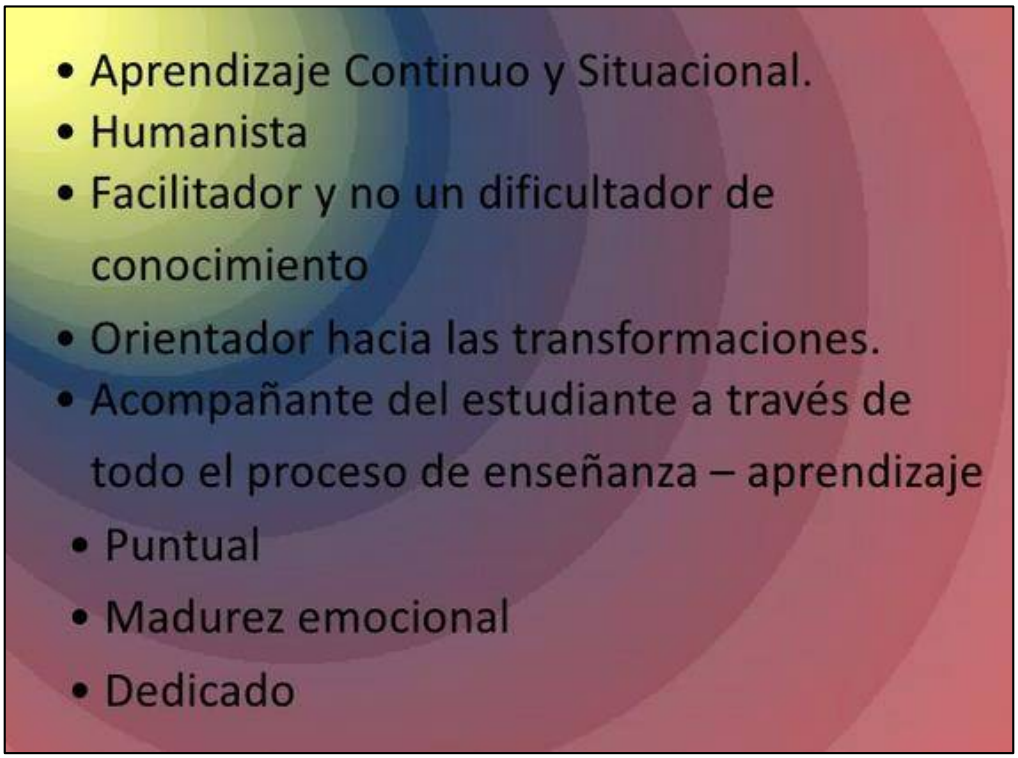
Espíritu de Aprendizaje: Permite al docente modelar conductas significativas

Ética: Permite al docente orientar su conducta



Lógica: Fortalece el pensamiento crítico y constructivo del docente

Estética: Es la fuente para formar al docente con capacidad de crear



FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a Información.

Y en cuanto a la descripción del puesto de trabajo se propone dimensiones como las siguientes, para el caso de los cargos docente:

1. Carga lectiva, la que debe abarcar no solo la ejecución de clases sino también su preparación)
2. Labores de asesoría, orientación y consejería
3. Labores de investigación
4. Labores administrativas

b. La clasificación del cargo o puesto de trabajo

Lo cual implica establecer, tomando como base la ley de la carrera magisterial y la ley SERVIR (para el caso del personal administrativo), nuevos niveles y categorías

del trabajo. Sin embargo se proponen tres planos diferenciados en el caso del docente:

- El plano pedagógico: docentes de Aula, actividades curriculares complementarias: orientación, consejería estudiantil, coordinación, jefatura, asesoría y formación de padres.

- El plano institucional: en tanto directores, subdirectores o especialistas de UGEL, DRE y MED

- El plano investigativo: diseño y evaluación de proyectos de Innovación, experimentación e investigación educativa. Realización de estudios sistemáticos pedagógicos, científicos y tecnológicos.

Eje dos: determinación de funciones y responsabilidades básica

Materia prima del manual de organización y funciones, y que debe girar en torno a aspectos claves como los siguientes:

- ✓ La combinación de tareas
- ✓ Relaciones con los demás trabajadores
- ✓ Relaciones con el usuario (alumnos)
- ✓ Carga vertical
- ✓ Apertura de canales de realimentación

Bajo el esquema propuesta los planteamientos específicos deben apuntar a orientaciones básicas que garanticen una buena relación laboral con quienes dirigen la IE (límites y posibilidades de la cadena de mando) y una buena relación entre pares, es decir entre los docentes, y por supuesto con los usuarios del servicio, lo que algunos llaman los clientes: nuestro estudiantes Ilimites y posibilidades de

los normativos como el Manual de Organización y Funciones (MOF) y, por supuesto, el Reglamento Interno.

Sin embargo, la propuesta resultaría limitada sino se explicita la preocupación central sobre el mejoramiento de las relaciones interpersonales que requieren ser abordados bajo la modalidad de taller.

Eje tres: Taller sobre las relaciones interpersonales y el desarrollo institucional

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

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

Análisis temático:

Tema 01: ¿Qué entendemos por relaciones interpersonales?

Cuyo contenido debe tener en cuenta aspectos conceptuales como los siguientes

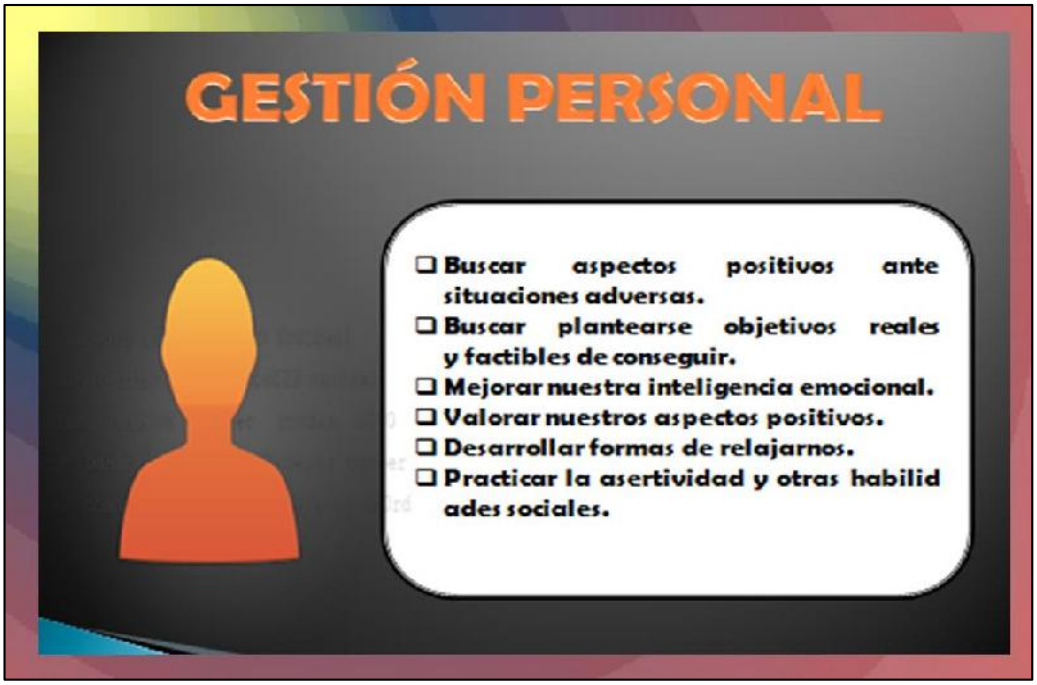
Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas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

LAS RELACIONES INTERPERSONALES INVOLUCRA LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- Habilidad para comunicarse efectivamente (ESCUCHAR).
- La solución de conflictos.
- La expresión auténtica.

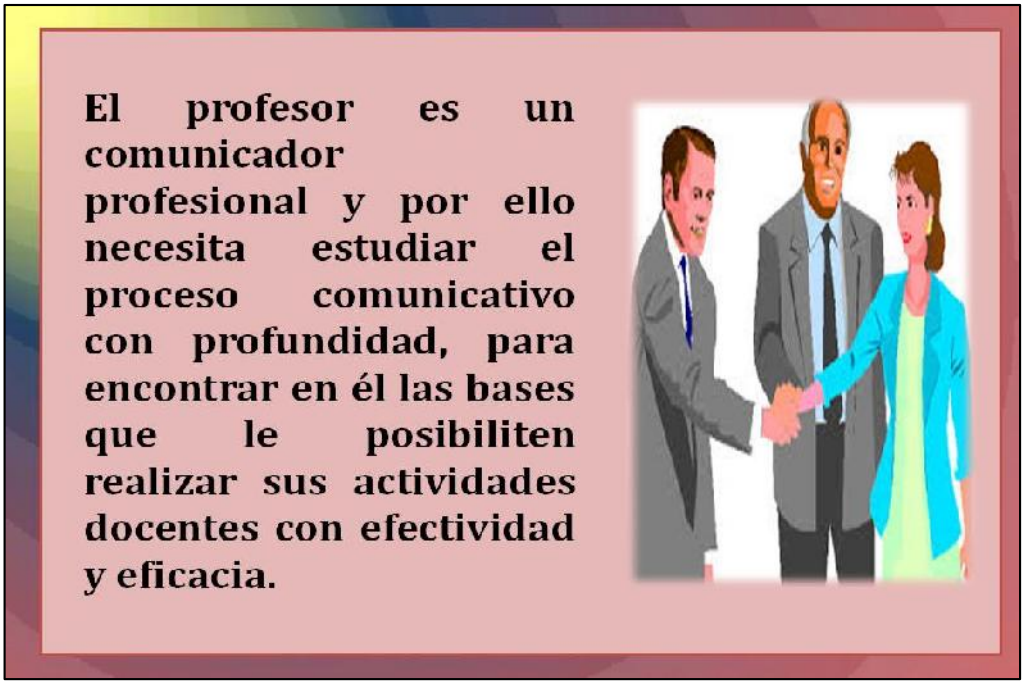
FUENTE: Elaborado por el Investigador.

Tema N° 02: Mejorando las actitudes Personal



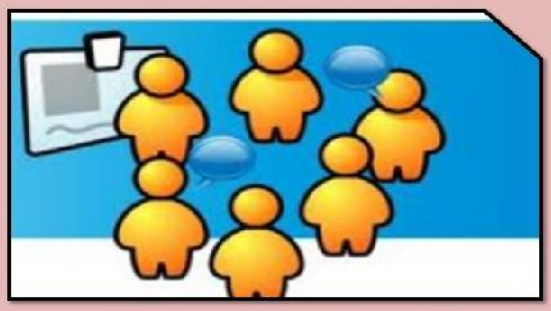
<u>Tema n°03:</u> la comunicación clave fundamental para mejorar las relaciones interpersonales.

Sobre la base de aspectos conceptuales como los siguientes



LA COMUNICACIÓN DEBE:

- Ser valorada como herramienta fundamental de la interacción social.
- Ser veraz y oportuna.
- Darse con actitud de dialogo y escucha.



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

a. 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.

PARTES COMPONENTES DEL TALLER	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 actividad que será realizada en la reunión siguiente.

b. Agenda preliminar de la ejecución del taller

Mes: Setiembre del 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del taller:

Taller Nº 3			
Cronograma por temas	**Tema Nº 1**	**Tema Nº 2**	**Tema Nº 3**
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	**Receso**		
12:00			
01:15			
02:30	**Conclusión y cierre de trabajo**		

c. Evaluación del taller

Por ser nuestro taller de tipo propositiva, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos, el contenido de la estrategia y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar ésta.

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

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

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

d. Conclusiones:

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. Las temáticas propuestas permitió que los gestores tengan un acercamiento con la realidad en la que ellos se desenvuelven día a día, es decir identificarán su sentido de pertenencia; así mismo se propicie mejoras en sus relaciones interpersonales.

e. Recomendaciones:

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

Bibliografía:

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

f. Cronograma.

Actividades		INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14392											
		JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE			
		1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
Elaboración de Talleres	Taller I												
	Taller II												
	Taller III												
Evaluación final													

g. Presupuesto.

Recursos Humanos:

CANT.	REQUERIMIENTO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
1	CAPACITADOR (3 Talleres)	S/ 200.00	S/ .600.00
TOTAL			**S/ 600.00**

Materiales:

CANT.	REQUERIMIENTO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
45	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 225.00
Resumen del monto solicitado			
Recursos Humanos			S/ 600.00
424	Copias	S/ 0.10	S/ 42.40
Recursos Materiales			S/ 1.317.40
Total			**S/1917.40**
	Otros		S/1000.00
TOTAL			**S/ 1.317.40**

i. Financiamiento de los Talleres.

Responsable: CORDOVA PINTADO, Elvio Hernán.

CONCLUSIONES

1. La gestión tradicional de los recursos humanos en la I.E. N° 14392, se ha dado en un escenario (y seguramente contribuido) marcado por relaciones interpersonales inadecuadas y un clima poco propicio al desempeño y el esfuerzo. Esto explica las limitaciones encontradas en torno a las relaciones funcionales como nuestro trabajo.

2. Pero también, tenemos limitaciones en las relaciones interpersonales propiamente dichas, debido a que prevalecen actitudes personales negativas y no las positiva. Nuestra trabajo muestra que el deterioro de las relaciones interpersonales propiamente dichas tiene que ver con la instalación de actitudes personales negativas.

3. Asimismo, con los problemas que prevalecen en torno a la comunicación interpersonal, vinculados al no saber escuchar, la falta de capacidad de diálogo y la significativa fuerza de la cultura del raje, evidencias de una comunicación perversa.

4. Frente a tal situación se ha bosquejado un primer soporte de una moderna gestión de recursos humanos, vinculado al proceso de modelado del trabajo, pilar del subsistema organizativo; a partir del cual se pueden introducir orientaciones que replanteen el relacionamiento funcional (directivos – trabajadores vía cadena de mando) y el relacionamiento interpersonal propiamente dicho (docentes y los demás trabajadores, particulamente la relación docente – alumno)

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la propuesta se aplique en la I.E con el fin de superar la gestión tradicional docente y mejorar las relaciones interpersonales.

2. Que se diseñen los procesos de los subsistemas restantes hasta arribar a un sistema integral de gestión del talento humano como poderosa herramienta que impulse el relacionamiento y clima interno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BABBIE, E. (2000). Fundamentos de investigación social. México: Thomson.
2. BALL, S. (2001). La micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar. Barcelona: Paidós.
3. BANDA, Alfonso. (2001). Gestión Educativa. Clima Institucional y Participación.
4. BENITO, B. (2008). Las Relaciones Interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción. España: Departamento de sociología y comunicación.
5. BENVENUTO, M. J. (febrero de 2011). La incidencia de las relaciones interpersonales en el desempeño escolar.
6. BERNAL, C. (2006). Metodología de la investigación. Argentina: Pearson.
7. BERNSTEIN, B. (1993). La estructura del discurso pedagógico". En Clases, códigos y control, vol. IV. Madrid: Morata.
8. CABANES FLORES, Lida (2005) Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente, Una Perspectiva Cultural, España.
9. CALERO PÉREZ, Mavilo. (1995). Gestión Educativa. (2º Edición). Lima
10. CASAMAYOR, G. (1998). Como dar respuesta a los conflictos. La disciplina en la enseñanza secundaria. Barcelona: Graó.
11. CHIAVENATO, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. España: MCGraw-Hill.
12. CORTINA, A. (1994). Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial. Madrid: Trotta.
13. DERRAMA MAGISTERIAL. (1996). Palabra de Maestro. Relaciones Humanas en la Escuela.
14. DIETERICH, H. (2001). Nueva Guía para la investigación científica. México: Ariel.
15. ELTON MAYO, Gael, The Mad Mosaic: A Life Story Quartet, London 1984
16. ESPINOZA, C., & Pérez, X. (2002). Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflicto. Venezuela: Universidad católica Bolivariana. Tesis de Maestría no publicada.

17. FERNÁNDEZ, I. (1998). Prevención de la violencia y resolución de conflictos. El clima escolar como factor de calidad. Madrid: Narcea.
18. FERNÁNDEZ, T. (2004). Clima Institucional en las Escuelas: un Enfoque Comparativo Para México y Uruguay. México: Nueva visión.
19. GARCÍA, S. (1992). Management de los Recursos Humanos en la Empresa. España: Díaz de Santos.
20. GÓMEZ, M. (2009). Introducción a la metodología de la investigación científica. Córdova: Brujas.
21. GRANDE, I. (2009). Fundamentos y técnicas de investigación. . España: ESCIC.
22. GUEDEZ, V. (2001). La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que faciliten decisiones correctas. Caracas: Planeta Venezolana.
23. HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
24. LIKERT, Rensis. (2001). Teoría del Comportamiento de la Administración. México: Trillas.
25. MARCELO VERAU, Walter y COJAL LOG, Bernardo (2001). Gestión Educativa – Planificación Educativa.
26. MARÍN, G. (2004). Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa. Universidad EAFIT.
27. MARR, R. (1997). La Dirección Corporativa. Madrid. España: Díaz de Santos.
28. MAYA, A. (2007). El taller educativo. Colombia: Arte Joven.
29. MAYO, Elton. (1995) Teoría de las Relaciones Humanas. México: Trillas.
30. MINTZBERG, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel.
31. MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
32. MORENO TOVAR, Guadalupe. (2003). El Poder de la Imagen Pública Nº 59. México.
33. MORÍN, Edgar (2005). Los siete saberes necesarios para la educación del Futuro.
34. MOYA, R. (2007). Estadística descriptiva. Lima: San Marcos.

35. MUÑOZ, C., & Benassini, M. (1998). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. México: Pearson.
36. OTUPI, M. (2005). Tutoría y orientación educativa en la educación secundaria. España.
37. OYAGUE, M. (2006). Cómo escribir la tesis en ciencias de la educación. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
38. OYAGUE, M., & SEVILLA, J. (2006). Investigación científica. Lambayeque: Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.
39. PACHECO, E. (2003). Utcubamba nuestra tierra. Bagua: Productora.
40. PARDINAS, F. (1985). Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. Argentina: Siglo XXI.
41. PÉREZ, C., & CASARIEGO, M. (1996). Interacción temprana y procesos de mutua influencia: análisis de inter subjetividad en el contexto institucional. . Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación U.N.E.D, M. Tesis de Maestría no publicada.
42. POWEL, Bárbara. (2002). Las Relaciones Personales Clave de Salud. Barcelona: Editorial Urano.
43. PUELLES, M. (1993). Descentralización Educativa. Revista Iberoamericana de Educación.
44. ROBBINS, S. (2004). Comportamiento organizacional. México: PEARSON.
45. SCHMEIKES, Sylvia. (1995). Hacia una mayor Calidad de Nuestras Escuelas (1ra. Edición).
46. SPITZER, D. (2005). Formas de recompensar el trabajo bien hecho: como gratificar y fidelizar empleados. Barcelona: Plaza.
47. TYLER, W. (1996). Organización escolar: una perspectiva sociológica. 2ª edición. Madrid: Morata.
48. WINTER, Robert. (2000). Manual de trabajo en equipo. Ediciones Díaz Santos. Madrid. España.

LINKOGRAFIA:

- http://es.wikipedia.org/wiki/Piura
- http://www.enperu.org/informacion-util-piura
- http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/convivencia/contenidos/Materiales/BibliografiayMaterialesdeInteres/HabilidadesSociales/SerPersonayRelacionarse/1195209287195_ser_persona_y_relacionarse_primer_ciclo_eso.pdf
- http://www.anarperu.org/pdf/Relaciones_interpersonales%20investigacion.pdf
- http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7971-el-papel-de-los-recursos-humanos-en-las-instituciones-educativas.html
- http://www.ulima.edu.pe/posgrado/educacion-continua/programas-de-posgrado-pdp/gestion-estrategica-de-recursos-humanos
- http://siep.org.pe/archivos/up/145.pdf
- http://administracion.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO
DE LAMBAYEQUE

SECCIÓN DE POST GRADO

Anexo 1

ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL

Anexo 2

ENCUESTA

Instrucciones: Emplee un lápiz o bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de veces en su organización. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. Todas las preguntas tienen varias opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa Ud. Solamente una opción. Marque con claridad la opción elegida con una cruz o tache. Recuerde: No se deben marcar dos opciones. Marque con un aspa (X).

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración

1. Relaciones funcionales

items	siempre	a veces	nunca	total
Conoce las funciones de su trabajo				
El relacionamiento directivos docentes es adecuado				
El relacionamiento por motivos laborales entre docentes es adecuado				

2. Actitudes personales negativas

items	siempre	a veces	nunca	total
Nos caracteriza el ser autoritarios				
Somos propensos al individualismo				
Cultivamos el infantilismo				
Usualmente nos gana la indiferencia				

3. Actitudes personales positivas

items	siempre	a veces	nunca	total
Prevalecen la actitud de respeto				
Confiamos unos con otros				
Valoramos a los demás				
Somos ambles y corteses				
Prevalece el ser auténticos				

4. Comunicación interpersonal

items	siempre	a veces	nunca	total
Sabemos escuchar a nuestros compañeros de trabajo				
Nos caracteriza la capacidad de diálogo				
Garantizamos la fidelidad del mensaje en nuestra comunicación				
Prevalece la “cultura del raje”				