



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



“PROGRAMA DE RELACIONES HUMANAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL “HUAYNACOTAS”, DISTRITO DE HUAYNACOTAS, PROVINCIA DE LA UNIÓN – REGIÓN AREQUIPA”.

TESIS

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

AUTORA: Bach. YSABEL TERESA MARCA ALANOCCA

ASESORA: Dra. JULIA LIZA GONZALES

LAMBAYEQUE – PERÚ

2014

“PROGRAMA DE RELACIONES HUMANAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL “HUAYNACOTAS”, DISTRITO DE HUAYNACOTAS, PROVINCIA DE LA UNIÓN – REGIÓN AREQUIPA”.

.....
Marca Alanocca Ysabel Teresa
Autora

.....
M. Sc Julia Liza Gonzales
Asesora

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

APROBADO POR:

Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA
Presidente del Jurado

M.Sc. BERTHA BEATRIZ PEÑA PÉREZ
Secretaria del Jurado

M.Sc. BELDAD FENCO PERICHE
Vocal del Jurado

DEDICATORIA:

A mi hijo Fernando, que es y será mi fuerza e impulso para seguir en el camino sin detenerme.

A mis padres que forjaron en mi todo lo que soy y a los que les brindaré mi agradecimiento poniendo manos a la obra para mejorar mi entorno.

A mis niños que, con su curiosidad, su ternura y sus ansias de saber, incentivan diariamente el deseo de dar y ser mejor.

A los amigos que con su cariño incondicional me brindaron siempre una mano abierta y una sonrisa comprensiva.

Ysabel

AGRADECIMIENTO:

A mi guía y mejor amigo, JESUS.

Con especial gratitud a los maestros que con su sapiencia y entrega recorrieron el mundo infinito de posibilidades del conocimiento.

Que dieron con su ejemplo de humildad la verdadera esencia de lo que un buen maestro puede hacer por sus aprendices.

Gracias por todos los momentos inolvidables de retos, exigencias y logros que llenaron mi vida y me dieron gran satisfacción.

Ysabel

RESUMEN

La comunicación es imprescindible en el desarrollo de la vida en sociedad, por ella el hombre logra adaptarse al medio en que vive en todas las etapas de su existencia; pero, reviste mayor relevancia cuando se desarrolla dentro del contexto de una institución educativa para la integración de las funciones educativas y administrativas, establecidas en la planeación, organización y control de los objetivos estratégicos institucionales, se observa que en la Institución educativa inicial Huaynacotas esta comunicación no es fluida lo que se trasluce en deficiencia en las relaciones entre el personal que labora en ella, siendo esta la principal preocupación que anima a la investigadora a realizar un “Programa de Relaciones Humanas para mejorar la comunicación del personal docente y administrativo de esta educativa inicial del distrito de Huaynacotas, provincia de La Unión – Región Arequipa”. Es importante mencionar que en la institución educativa se cuenta con cinco docentes incluyendo a la directora de las cuales solo dos son nombradas, y una de ellas está destacada a la UGEL por lo que se cuenta con 4 profesoras contratadas de las cinco, un personal auxiliar también contratado y un personal de servicio nombrado, siendo esta la población considerada en este estudio.

En la primera fase de la investigación la revisión bibliográfica permitió construir un marco teórico que oriente el trabajo. Esta primera tarea hizo que el tema de interés original, “la escasa comunicación entre el personal que labora en la Institución Educativa inicial Huaynacotas”, se ampliase con otros aspectos que actuaban al unísono en el centro educativo como la cultura institucional, el clima interno, la comunicación e información, comunicación y dirección, las personas y la institución, que resultaron tener una interdependencia fundamental para la existencia de una institución integrada y que perjudican las relaciones humanas que debe existir para el buen funcionamiento de la institución. De lo contrario su tarea estará sistemáticamente entorpecida.

Se parte del objetivo: “Diseñar y ejecutar un programa de relaciones humanas que permita mejorar la comunicación en el personal docente y administrativo de la institución educativa inicial s/n Huaynacotas...” por lo que, primeramente se ha diagnosticado la comunicación que se viene desarrollando entre el personal docente, administrativo y la directora de la institución, habiéndose verificado que efectivamente es deficiente y que por ello se ven perjudicadas las relaciones humanas y buen desenvolvimiento institucional; para luego diseñar y ejecutar un programa de relaciones Humanas que se adecue a las características del problema detectado y nos permita verificar o denegar la hipótesis “Si se diseña y ejecuta un programa de Relaciones Humanas; entonces se podría mejorar la comunicación del personal docente y administrativo de la institución educativa inicial s/n Huaynacotas...”

El programa de relaciones humanas tiene como base teórica los aportes de Eltón Mayo con su experimento de Hawthorne, McGregor con su teoría de la conducta humana y la teoría “Y” sobre todo para el establecimiento de la comunicación ascendente, descendente y horizontal por toda la institución y la toma de decisiones con participación de todo el personal, la teoría de la motivación humana de Abraham Maslow teniendo en cuenta las necesidades humanas y la orientación hacia su satisfacción, la teoría Z de William Auchi considerando los elementos de confianza de sutileza e intimidad y los pasos que van de la “A” a la “Z” y la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas tomando en cuenta la validez del habla, el discurso como forma de reflexión y estimulando los tipos de acción en los que interviene la comunicación; para la aplicación del programa, se ha utilizado la metodología activa, de trabajo en equipo y con una persona invitada que ha servido de guía, se ha desarrollado una actividad cada quince días en una secuencia de estrategias que va desde una motivación, desarrollo del contenido, aplicación práctica a la realidad de la institución Huaynacotas, toma de decisiones y compromiso; cabe anotar también que a lo largo de la quincena se realizan acciones institucionales relacionadas con el compromiso asumido. Una vez ejecutado el programa de Relaciones Humanas se ha obtenido como conclusión que se ha mejorado la comunicación entre el personal que labora en la institución educativa inicial Huaynacotas de deficiente a eficaz y aun a eficiente,

con lo que se confirma que el Programa de Relaciones Humanas para mejorar la comunicación del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Inicial Huaynacotas ha tenido éxito.

ABSTRACT

Communication is essential in the development of the life of the society, due to it humans manage to adapt to the environment where they live in the whole periods of their existence, but it gain relevance when it is developed inside of the context of an educational institution in order to integrate educational and administrative functions, established in the planning, organization and control of the institutional strategic objectives. It is observed in the initial educational institution "Huaynacotas" that the communication is not fluently, so the relationships between the personnel, who works in it, is deficient. Being this the main issue that encourages to the researcher to carry out a "Human Relationships Program to improve the communication between teachers and administrative staff of this educational institution from Huaynacotas district, La Union province – Arequipa Region". It is important to mention that this institution has five teachers including the Director from which just two are named and one works in the UGEL, that is why it has four hired teachers, as well as there is a hired educational assistant and administrative personnel named, so this is the population considered in this research.

In the early stage of this research the bibliographical revision allowed to form the theoretical background which will direct the work. This first task made the original topic of interest, "the limited communication between the personnel who works in the initial educational institution "Huaynacotas", increases with other aspects that were present in the educational center; like the institutional culture, the internal environment, the communication and information, communication and direction, people and the institution, which have a fundamental interdependence for the existence of an integrated institution and can harm that human relationships that must exist for the good running of the institution, on the contrary its task will be prejudiced systematically.

It starts from the objective: "To design and implement a Human Relationships Program that permits the improvement of communication between teachers and administrative staff of the initial educational institution "Huaynacotas s/n ...". Thus, it has been identified the kind of communication that is developed between teachers, administrative staff and the director of the institution firstly. And it was verified, it is deficient effectively, and for that reason the human relationships are prejudiced and the good institutional development. Then, a Human Relationships Program was designed and implemented that was suitable to the features of the detected problem and allows us to verify and demonstrate the hypothesis: "If the design and implementation of the Human Relationships Program; then it could improve the communications between teachers and administrative staff from the initial educational institution "Huaynacotas s/n..."

The Human Relationships Program has as theoretical base on Eltón Mayo's contribution with his experiment of Hawthorne. McGregor with his Theory of the human behavior and the theory of "Y"; above all the establishment of the ascending, descending and horizontal communication in the institution and making decisions with the whole personnel participation. The theory of the human motivation of Abraham Maslow taking into account the humans necessities and the leading to the satisfaction, the Z Theory of William Auchi, taking into account the elements of confidence gentleness and intimacy and the steps which go from "A" to "Z". The Theory of action communication from Jürgen Habermas, taking into account the validity of the language, the discourse as a kind of reflection and encouraging to the kind of action in which takes part communication. For the implementation of the program, it was used the action methodology, the working team and with an invited person, who assisted as a guide, it was hold an activity every two weeks in a sequence of strategies which go from a motivation, development of the content, practical application to the reality of Huaynacotas institution, making decisions and the agreement. It must be mentioned that along the fortnight some institutional actions were hold with the accepted agreement.

After the Human Relationships Program implementation, it is concluded that the communication between the personnel who works in the initial educational institution Huaynacotas was improved, progressing from deficient to effective and more efficient. So it is confirmed that the Human Relationships Program has improved the communication between teachers and administrative staff from the initial institution Huaynacotas with success.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I: REALIDAD PROBLEMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL “HUAYNACOTAS”	18
1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	18
1.2. ENFOQUES HISTÓRICOS Y TENDENCIAS	20
1.3. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA.....	22
1.4. MÉTODOLOGÍA.....	23
1.4.1. DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	23
1.4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	24
1.4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	25
1.4.4. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	25
1.4.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS DATOS:	26
CAPÍTULO II: SUSTENTO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE RELACIONES HUMANAS Y COMUNICACIÓN	28
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	28
2.2. BASE TEÓRICA:.....	30
2.2.1. TEORIAS DE LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO.....	30
2.2.2. TEORIA DE LA CONDUCTA HUMANA. DOUGLAS MC. GREGOR: TEORÍAS “X” “Y”	34
2.2.3. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA. ABRAHAN MASLOW	37
2.2.4. TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN JAPONESA O TEORÍA Z DE WILLIAM G. OUCHI. 1981..	41
2.2.5. JÜGEN HABERMAS Y LA TEORÍA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA	43
2.3. BASE CONCEPTUAL	50
2.3.1. LA COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	50

2.3.2. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	51
2.3.3. LA COMUNICACIÓN EXTERNA	52
2.3.4. LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	52
2.3.5. LA COMUNICACIÓN GERENCIAL DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	63
2.3.6. COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	64
2.3.7. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	65

CAPÍTULO III: LOS RESULTADOS Y METODOLOGIA DEL PROGRAMA DE RELACIONES HUMANAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL “HUAYNACOTAS”

3.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA	69
3.1.1. ENCUESTA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL HUAYNACOTAS.	69
3.1.2. FICHA DE OBSERVACIÓN AL PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL HUAYNACOTAS.....	92
3.2. “PROGRAMA DE RELACIONES HUMANAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL “HUAYNACOTAS”	94
3.2.1. INTRODUCCIÓN:	94
3.2.2. OBJETIVOS:	95
3.2.3. FUNDAMENTACIÓN	95
3.2.4. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	97
3.2.5. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	98
3.2.6. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	100
3.2.7. ACTIVIDADES	102

3.2.8. EVALUACIÓN.....	103
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXOS	110

INTRODUCCIÓN

La Institución Educativa Inicial Huaynacotas está localizada en el distrito del mismo nombre, que se encuentra ubicado a los 2 700 msnm., en una zona rural y una de las más alejadas de la provincia de La Unión y de la región Arequipa. En la institución educativa se cuenta con cinco docentes incluyendo a la directora de las cuales solo dos son nombradas, y una de ellas está destacada a la UGEL por lo que se cuenta con 4 profesoras contratadas de las cinco, un personal auxiliar también contratado y un personal de servicio nombrado, siendo esta la población considerada en este estudio. Esta inestabilidad del personal hace que no se sientan comprometidos con la institución y que no se interesen en establecer una buena comunicación, haciéndose necesario potenciar las relaciones humanas y establecer canales más efectivos de comunicación.

El problema de investigación es la escasa comunicación entre el personal docentes, administrativo y la directora de la institución educativa Inicial Huaynacotas, el objeto de este estudio se encuentra ubicado en el establecimiento de una comunicación asertiva entre el personal docente y administrativo, siendo su campo de acción el diseño y ejecución de un programa de Relaciones Humanas para mejorar la comunicación del personal que labora en la institución, habiéndose planteado como objetivo general “Diseñar y ejecutar un programa de relaciones humanas que permita mejorar la comunicación en el personal docente y administrativo de la institución educativa inicial s/n Huaynacotas del anexo y distrito del mismo nombre, provincia de La Unión – región Arequipa y como objetivos específicos: “Determinar el nivel de comunicación del personal docente y administrativo de la institución educativa inicial s/n Huaynacotas, antes de la ejecución del programa; diseñar y ejecutar el programa de Relaciones Humanas para mejorar la comunicación institucional entre el personal que labora en la institución educativa y verificar los logros del programa pudiendo de esta manera contrastar los resultados con la hipótesis planteada: “Si se diseña y ejecuta un programa de Relaciones Humanas;

entonces se podría mejorar la comunicación del personal docente y administrativo de la institución educativa inicial s/n Huaynacotas”.

Esta investigación se justifica cuando se llega a la convicción que la comunicación abarca los procesos de intercambio que se producen entre los miembros de una institución educativa; en estos, se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le da sentido a la idea de pertenecer a ella y no a otra. De esta manera, toda institución educativa debe priorizar dentro de su organización un sistema de comunicación que dinamice los procesos que vivifican la entidad, promoviendo también la participación, la integración y la convivencia en la institución, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

En este tipo de comunicación cobran sentido también los rasgos como la fidelización, la persuasión o el fuerte liderazgo emitido por un miembro de la institución o incluso por un grupo dentro de la misma, pues la comunicación es la clave del proceso de organización porque allí los miembros trabajan resueltamente en una conexión de sistemas utilizando la doble interacción para reducir errores y darle sentido a la información y el individuo no es dueño absoluto de sus decisiones, sino que debe asumir un determinado papel en la institución y actuar de acuerdo a éste.

Este informe considera tres capítulos: En el primer capítulo se analiza el objeto de estudio; considerando la Institución educativa, cómo surge el problema; cómo se manifiesta actualmente y la descripción de la metodología, que permite llevar a cabo la investigación. El segundo Capítulo organiza el marco teórico lógico, elaborado en base a una bibliografía selecta sobre el tema y sus variables, que facilita una mejor comprensión del problema de estudio a partir los antecedentes, del análisis de la base teórica y la base conceptual. El tercer capítulo está constituido por el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de los Instrumentos aplicados al personal de la institución educativa Huaynacotas, que tienen que ver directamente con el problema de investigación.

Esta información se encuentra organizada en cuadros estadísticos y gráficos con sus respectivas interpretaciones. Además, en este capítulo se encuentra también la propuesta que se ha desarrollado con el personal que labora en la institución; se presenta luego las conclusiones, que hacen referencia a los hallazgos significativos de la investigación; las sugerencias referidas al compromiso de apropiarlas y hacer de ellas parten de la práctica institucional con los docentes administrativos, la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

**REALIDAD PROBLEMÁTICA DE LA
COMUNICACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE
Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA INICIAL “HUAYNACOTAS”**

CAPÍTULO I: REALIDAD PROBLEMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL “HUAYNACOTAS”

1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La Provincia de La Unión es una de las 08 provincias del Departamento de Arequipa, cuya capital es Cotahuasi, es la provincia más agreste y aislada, pues se comunica con la capital departamental por medio de una carretera difícil que hay que recorrer durante doce horas. El camino se encuentra cargado de una gran variedad de paisajes con la presencia de los Nevados: Coropuna, Solimana (6,093 mts. antiguo apu del Contisuyo) y el Sarasara. Ese aislamiento ha preservado sus pintorescos pueblos, pero también ha retrasado su desarrollo económico. Curiosamente, durante el incario, Cotahuasi fue la ruta más directa del Cusco hacia el Pacífico, por lo que fue muy transitada, cuenta con 11 distritos, que son las siguientes: Cotahuasi, Alca, Charcana, Huaynacotas (Taurisma), Pampamarca (Mungui), Puyca, Quechualla (Velinga), Sayla, Tauria, Tomepampa y Toro.

El trabajo de investigación se desarrolla en la I. E Inicial Huaynacotas, del pueblo y distrito del mismo nombre que es parte de la provincia de La Unión, el distrito fue creado el 11 de noviembre de 1907, ubicado al norte de la provincia, limita por el norte con el distrito de Totorá Oropesa de la provincia de Antabamba (Apurímac); por el noreste con el distrito de Quiñota, provincia de Chumbivilcas (Cusco) y con los distritos de Oyolo y Rivacaico de la provincia de Parinacochas (Ayacucho); por el oeste, con el distrito de Pampamarca (La Unión); por el Sur con el distrito de Cotahuasi y por el sureste con Puica, Alca y Tomepampa (La Unión).

En el aspecto educativo el pueblo de Huaynacotas cuenta con dos instituciones relativamente grandes una la I.E 40517 “Capitán Evaristo Amesquita” con los niveles de primaria y secundaria y la I.E Inicial de Huaynacotas.

La I. E. Inicial se encuentra en el ámbito rural, pueblo de Huaynacotas y fue creada un 30 de mayo de 1983 con R.D N° 0272; está ubicada en la plaza principal del pueblo, tiene una extensión de 938 metros cuadrados, con infraestructura de 2 aulas de material noble, 2 aulas, de material de adobe y 1 ambiente para la administración, una cocina de adobe, servicios higiénicos completos para niños y niñas, espacio para los jardines y un espacio para el biohuerto escolar. Su equipamiento es adecuado para los 62 niños y niñas de 03,04 y 05 años.

Esta Institución Educativa inicial administrativamente está bajo la jurisdicción de la UGEL – La Unión - Cotahuasi. Y al 2015, pretende ser la mejor de este ámbito; que brinde una educación integral y de calidad acorde con los intereses y necesidades de los niños, contextualizada con su realidad; con docentes especializados en el nivel, identificados con la I.E. comprometidos con el quehacer educativo, desarrollando capacidades, contenidos, actitudes y valores en nuestros niños y niñas, logrando la participación activa de los padres de familia, en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

Esta institución pretende brindar a sus alumnos una educación integral, en que se desarrolle sus capacidades, habilidades y destrezas; formando su personalidad con una educación en valores de acuerdo al diseño Curricular Nacional, emitido por el Ministerio de Educación, donde se respete la identidad de los niños y niñas, relacionando el trabajo pedagógico con el calendario de su comunidad; así mismo se respeten sus costumbres y el ambiente natural de su medio, su provincia y su región.

Sin embargo, estas aspiraciones se ven truncadas porque el personal docente y administrativo de la institución educativa cuenta con cinco docentes incluyendo a la directora de las cuales solo dos son nombradas, y una de ellas está destacada a la UGEL por lo que de las cinco se trabaja con 4 profesoras contratadas, que son diferentes cada año, un personal auxiliar también contratado y un personal de servicio nombrado, esta inestabilidad del personal hace que no haya una buena comunicación trayendo como consecuencia pocas relaciones humanas y escasa predisposición para mejorar la calidad educativa haciéndose necesario ejecutar un Programa de relaciones humanas para mejorar la comunicación entre quienes laboran en ella.

1.2. ENFOQUES HISTÓRICOS Y TENDENCIAS

El estudio de las organizaciones, así como la administración de las relaciones humanas tiene como uno de los pioneros a Douglas McGregor en 1960, con su libro “El lado humano de las organizaciones”, el que constituye un manifiesto para cambiar la forma en que se administra a las personas. Fue un importante aporte a favor de reconocer en el empleado su valor de ser humano integral. En la moderna sociedad de las organizaciones, el hombre halla sus motivaciones ya no en la coacción o el temor, sino en el reconocimiento, la autoestima y la capacidad de realización, lo que se refleja en la eficiencia y buen rendimiento.

La comunicación al interior de la organización se vuelve trascendental para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen interna y externa. La producción de bienes o servicios no daría los resultados esperados sin un efectivo proceso de comunicación, que permita no sólo coordinar y controlar, sino también dirigir, todas sus fuerzas y energías a la consecución de los objetivos propuestos.

Muchas organizaciones en el mundo se han precipitado al fracaso por lo ineficiente del proceso comunicacional entre los empleados, cuando no se expresan claramente los elogios, amonestaciones o las instrucciones. Tal como refiere Chiavenato (1994), “a diario se observan las huelgas causadas por conflictos entre empleados y directivos, despidos masivos y preocupación por la ineficiencia en la dirección dentro de la organización, esto debido a la falta de comunicación efectiva”. Toda organización debe contar con un flujo de comunicación efectivo que le permita conocer las fallas o deficiencias que puedan interrumpir el desenvolvimiento en las actividades.

La comunicación interpersonal dentro de las organizaciones se conoce como comunicación organizacional y se relaciona directamente con las metas, funciones y estructuras de las organizaciones. Según Chiavenato (1999) “la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.

Northcote Parkinson (1981), menciona los resultados de una encuesta realizada en cuatro países, aplicada a jefes ejecutivos, con el objetivo de conocer las prácticas y las políticas empresariales que tenían con respecto a la comunicación, se llevó a cabo con unos veinte receptores, tanto internos como externos de la organización. Algunos de los resultados obtenidos fueron: casi todos los ejecutivos creen que el tiempo que los jefes ejecutivos deben dedicar a la comunicación interna y externa es del 15 al 25 por ciento. Las compañías más grandes comunican más información, más seguido y más personas, que las compañías más chicas.

Northcote Parkinson (1981), señala algunas diferencias entre los empresarios norteamericanos y los europeos, dice que los primeros son más numerales que literatos, y los segundos son más literatos que numerales. Los norteamericanos buscan el éxito financiero en el menor tiempo posible, y los europeos buscan el éxito financiero en decisiones que se basan en los periodos a largo plazo.

Los empresarios Norteamericanos son más tendientes a considerar a sus trabajadores como un recurso muy renovable, los empresarios Europeos no tienen tan arraigada esta filosofía.

Un estudio realizado en Europa en el año de 1976, encargado por la Confederación de la Industria Británica, acerca de la actitud de los obreros de taller, examina la comunicación de las compañías con sus trabajadores y algunas conclusiones obtenidas señalan que hay una relación muy fuerte entre los trabajadores bien informados y un alto nivel de satisfacción en el trabajo, tomando en cuenta la moral y el ausentismo entre otras cosas. Los trabajadores bien informados y sus representantes sindicales son más realistas en las negociaciones de salarios, en el aspecto de la capacidad financiera de la organización para atender las reclamaciones (Parkinson C. Northcote y Rowe Nigel, 1981).

La comunicación organizacional constituye una de las bases de la organización, si no existiera la comunicación no sería posible su existencia ya que cada uno de sus miembros perseguiría un objetivo individual para satisfacer únicamente sus propias necesidades, la comunicación es tan importante, como se mencionó en la evaluación del ser humano, ya que es lo que ha permitido que se desarrollen las sociedades y dentro de ellas las organizaciones, que son la base de la economía de cualquier país (Arias Galicia, 1989).

1.3. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA

Se observa deficientes relaciones humanas que repercute en una escasa comunicación del personal docente y administrativo de la institución educativa inicial s/n Huaynacotas del anexo de Huaynacotas, distrito de Huaynacotas, provincia de La Unión – región Arequipa; hecho que se manifiesta en:

- a) Falta de claridad en lo que se dice.
- b) Inapropiada comprensión de lo que se quiere decir a los demás.
- c) Imposibilidad de que los demás comprendan lo que se quiere decir.
- d) Deficiente convicción en lo que se dice.

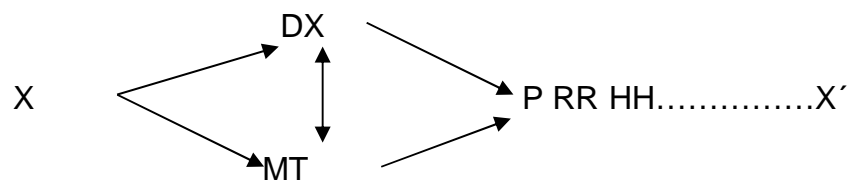
Generando:

- Malos entendidos,
- Errores de interpretación,
- Conversaciones confrontacionales,
- Pérdida de energía, tiempo y oportunidades.

1.4. METODOLOGÍA

1.4.1. DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

1.4.1.1. DISEÑO GRAFICO



Donde:

X = Realidad observada antes

DX = Estudio de la realidad

X' = Realidad observada después

MT = Marco teórico

PRRHH = Programa de relaciones humanas para mejorar la comunicación

1.4.1.2. DISEÑO ANALITICO

La investigación se realiza en 3 fases:

Primera fase: es realizar el diagnóstico de la comunicación organizacional de la I.E inicial Huaynacotas como variable dependiente.

Segunda fase: Diseñar y ejecutar un programa de relaciones humanas estratégico que favorezca una comunicación fluida y asertiva entre el personal que labora en la institución.

Tercera fase: La validación de la propuesta; aplicando el método de medición; el instrumento sigue siendo la encuesta para la recolección de datos, después de haber aplicado a la variable independiente y la ficha de observación.

1.4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Se trabaja con la población intacta por ser pequeña (menor a 30), es decir con el total de siete miembros de la Institución Educativa Inicial Huaynacotas.

$$n = N = 7; N < 30$$

CUADRO Nº 1

Docentes	5
Administrativos	2
total	7

Fuente: Elaborado por la investigadora de la planilla de personal de la I.E.I.Huaynatocas 2013

1.4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos utilizados en la presente investigación se pueden observar en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 2

TECNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	Ficha de observación al personal que labora en la institución educativa inicial Huaynacotas
Cuestionario	Encuesta al personal que labora en la institución educativa inicial Huaynacotas

Fuente: Elaborado por la investigadora .2013

Las técnicas empleadas en esta investigación son la observación con su instrumento la ficha de observación basada en La Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Habermas y utilizada por la investigadora en dos reuniones de trabajo una antes y la otra después de la ejecución del programa. Y el cuestionario con su instrumento la encuesta, lo que permitió un mayor grado de uniformidad facilitándose la interpretación y procesamiento de la información obtenida igualmente se utilizó en dos oportunidades antes y después de la aplicación del Programa de Relaciones Humanas y son dirigidas al personal docente y administrativo de la I.E inicial Huaynacotas, provincia de La Unión, región Arequipa

1.4.4. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

El Método de medición, nos permitirá la recolección de datos antes de la ejecución de la propuesta del programa y después de la aplicación del programa.

Método dialéctico, Con este método se “capta los objetos y sus representaciones intelectuales - las ideas – en su movimiento, en su devenir y su perecer. Los fenómenos mencionados anteriormente no hacen sino corroborar su manera de proceder. (...), en última instancia, es la dialéctica y no la metafísica la que reina en la naturaleza” (Engels, 1940, p. 23).

Método modelación, se aplicará en el modelo teórico de la propuesta; y el enfoque sistémico estructural – funcional, en todo el proceso de la investigación.

Método sistémico, para integrar lo conocido en el proceso deductivo e inductivo y el analítico y sintético, observando las interrelaciones al interior del todo.

1.4.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS DATOS:

Recolectados los datos, estos serán ingresados, agrupados y procesados en un ordenador y utilizando software computacional (Microsoft Office Excel) o software estadístico aplicativo (SPSS), para agilizar el agrupamiento, resultado y análisis de los mismos. El análisis de los datos los realizará la investigadora a la luz de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO II

SUSTENTO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE RELACIONES HUMANAS Y COMUNICACIÓN

CAPÍTULO II: SUSTENTO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE RELACIONES HUMANAS Y COMUNICACIÓN

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

“La Comunicación” dentro de una Gestión Educativa, ocupa un lugar muy importante en las relaciones humanas y depende de su buen manejo para establecer un buen clima institucional y una mejor organización en todos los aspectos y así lo evidencian muchas investigaciones a nivel mundial que hablan de este hecho como la tesis: “La comunicación y la Relaciones Humanas” (2005) presentada por Margaret Pacheco en la Universidad Nacional Abierta San Carlos, en ella se resalta la importancia de la comunicación, sus características, sus niveles neutro, de roles, de funciones de personalidad en que se desarrolla la asertividad, la persuasión y la interacción social, manifestando como conclusión importante que la comunicación es una gran necesidad para la sociedad.

Marabay, G. (2001) en su investigación “La comunicación gerencial y su incidencia en el comportamiento de los empleados de la Alcaldía de Maturín. Tesis de grado para optar al título Licenciado en Administración en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas determinó como objetivo general analizar la incidencia de la comunicación general en el clima organizacional de los empleados de la Alcaldía. Concluyó que no existe una política de comunicación abierta flexible entre gerentes y empleados, lo que ha favorecido la aparición de un comportamiento organizacional aislado en un ambiente tenso y poco cooperativo. La importancia que reviste esta investigación en el presente trabajo es la determinación de la comunicación abierta y flexible entre el personal para lograr los objetivos que se propone toda institución como es el caso de la alcaldía de Maturin y es también transferible al sector educación como es el caso nuestro.

Asimismo en latino América en la biblioteca de la UNESCO encontramos muchas investigaciones que dedican estudios de la Comunicación dentro de una Organización y en relación a sus relaciones Humanas, cabe destacar la tesis de planificación de los procesos educativos para mejorar la gestión en la institución educativa Francisco Javier de Luna Pizarro el año 2010 de la autora profesora Milder Liz Flores Flores Arequipa – Perú en la cual resalta en todo instante la importancia de la Comunicación para mejorar la Gestión Educativa.

En la tesis “Las relaciones humanas en la administración educativa” cuya autora es Sandra Eugenia Gálvez López, presentada en la Universidad de San Carlos de Guatemala, en facultad de Humanidades, Departamento de Pedagogía y Ciencias de la Educación, en enero del 2002 se concluye que:

Para que el proceso de Administración en el sector educativo sea eficaz, la aplicación de las relaciones humanas en el desempeño de las funciones, por parte del personal administrativo de las instancias educativas tendrán que encontrar eficiencia, amplitud y agilización en los trámites que se verifican en esas dependencias a efecto de prestar un servicio de calidad, manifiesta también que se observa que la comunicación entre instituciones y público no se alcanza en su totalidad porque el éxito del trabajo colectivo, es el resultado del perfecto enlace y sobre todo con unas relaciones humanas de calidad. Además, agrega que las buenas relaciones humanas influyen en la eficacia y eficiencia del proceso educativo. Estas conclusiones destacan la importancia de las relaciones humanas para prestar un servicio de calidad tomando como base la comunicación para la coordinación de las actividades y el trabajo en equipo que son las expectativas que se plantea en el presente estudio.

El estudio “Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos” tesis presentada por Delia Mercedes Vargas Vásquez para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú el año 2010 concluye: La comunicación entre las autoridades y los grupos de trabajo docente propicia la interacción positiva con sentido de comunidad, apoyo mutuo y colaboración. En el grupo de trabajo docente, se perciben las discrepancias y se trata de aplicar soluciones para la mejora. Por otro lado, también expresa que el estilo de gestión pedagógica en la IE promueve la intervención activa y voluntaria de los miembros de los grupos de trabajo docente para el logro de los objetivos institucionales. Se comprende que aprender y enseñar son tareas colectivas de participación, por ello, la dirección promueve responsabilidades compartidas donde el apoyo es cooperativo. Es así que, en su estilo de gestión, la directora se caracteriza por coordinar, animar y gestionar, con honestidad y exigencia. Esta investigación en sus conclusiones satisface las preocupaciones que tenemos y a lo que aspiramos lograr en la institución educativa Inicial Huaynacotas, siendo nuestra mayor aspiración alcanzar un trabajo coordinado en un ambiente de participación activa y cooperativo para alcanzar los objetivos institucionales y si vemos que instituciones educativas más grandes lo han alcanzado, se supone que en la institución inicial de tan pocos miembros y de un solo nivel se alcanzará para prestar un buen servicio educativo.

2.2. BASE TEÓRICA:

2.2.1. TEORIAS DE LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO

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

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

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

Por el contrario, las auténticas relaciones humanas son aquellas que, a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo para lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común. La manera más simple de describir las relaciones humanas es: la forma como tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros. Factores que intervienen en las relaciones humanas son: Respeto: Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Comprensión: Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las Relaciones Humanas. Cooperación: Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios. Comunicación: Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Cortesía: Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho.

La prescripción de Mayo fue: cultivar una mejor comunicación, de modo que la gerencia y los trabajadores pudieran en todo momento alcanzar una percepción de simpatía dentro de las mentes de uno y otro, así como colocar la supervisión en manos de hombres hacia quienes el respeto de sus compañeros converja con naturalidad. Los supervisores debían ser adiestrados de tal modo que adquirieran la destreza de escuchar, entender y suscitar cooperación, cosa que constituía una divergencia total de la imagen clásica de un mero "subordinado del patrón".

Relaciones humanas tiene dos pilares, el primero relacionado con la moral, productividad y liderazgo. La segunda, más sofisticada, es la concerniente con la estructura de grupos; ésta construida sobre las premisas de la primera, pero se aplica sobre la organización como un todo.

Un "buen liderazgo" generalmente se describe como uno "democrático" en oposición a uno autoritario, centrado más en el trabajador que en la producción, preocupado más con las relaciones humanas que con las reglas burocráticas, etc. La hipótesis es que un buen liderazgo conducirá a una moral alta, y una moral alta conducirá a un incremento en los esfuerzos de los trabajadores, resultando todo ello en una mayor producción.

La segunda vertiente es el modelo de relaciones de grupo. En este modelo la preocupación central es más por el cambio de las prácticas y el clima de la organización como un todo que en las prácticas de los líderes individuales. El supuesto es que la interacción de grupos, el papel de la alta gerencia en establecer un buen clima, minimizando las diferencias jerárquicas a través de la organización e incrementando la influencia de todos los grupos, conducirá al incremento de la producción. Es obvio que, en una organización, "cada persona está unida a una u otra malla de miembros en virtud de las exigencias funcionales del sistema, que son llevadas a la práctica mediante expectativas que esos miembros tienen de la misma" (Katz y Khan, 1977, p220)

Dentro de esta red de actividades, las Relaciones humanas pueden definirse como el estudio de aquellos factores humanos que influyen en el clima organizacional para alcanzar los objetivos empresariales y humanos en forma más efectiva. En un análisis de esta definición tenemos que:

A. El término "factores" sugiere que es necesario relacionarlo con la historia, la sociología, la economía, la teoría política, la ecología y la teoría gerencial, ya que todas estas disciplinas dan relevancia a la función de las relaciones humanas en el ambiente dinámico de las empresas.

B. El concepto de "humanos" se refiere al potencial para lograr resultados significativos a través de habilidades físicas y mentales en una situación de trabajo.

C. Los objetivos humanos específicos incluyen: los valores personales, aspiraciones, experiencias, habilidades, conocimientos y disciplina.

D. El uso de estos recursos para alcanzar los objetivos empresariales, debe estar basado en la aceptación de parte del trabajador de los fines de la organización, aunque el grado de aceptación puede variar entre los individuos.

Indudablemente, la psicología industrial o del trabajo contribuyó a demostrar la parcialidad de los principios administrativos de la teoría clásica y aunado a las profundas modificaciones ocurridas en el panorama social, económico, político, tecnológico, determinaron nuevas variables para el estudio organizacional.

2.2.2. TEORIA DE LA CONDUCTA HUMANA. DOUGLAS MC. GREGOR: TEORÍAS "X" "Y"

Los principios sobre los cuales Douglas Mc. Gregory creó esta teoría de la conducta humana están basados en los trabajos de Taylor, Hawthorne y el modelo para estudiar las necesidades humanas de Maslow, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar; un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática (teoría X), y el otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (teoría Y).

2.2.2.1. La Teoría "X"

La Teoría "X", postula que el principio fundamental de una organización está centrado en la dirección y el control por medio del ejercicio de la autoridad es un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados.

De acuerdo a esta teoría, la comunicación dentro de una organización presenta las siguientes características:

- a) Los mensajes fluyen en dirección descendente.
- b) La toma de decisiones es responsabilidad de las personas situadas en cargos de alta jerarquía.
- c) Las comunicaciones ascendentes están limitadas a buzón de sugerencias, reuniones y espionaje dentro de los mismos empleados.
- d) Las comunicaciones descendentes se limitan a mensajes informativos y al anuncio de las decisiones tomadas, esto hace que se propaguen los rumores y se distorsionen los mensajes.

e) Las relaciones interpersonales entre empleados y gerentes son mínimas y plagadas de recelo y desconfianza.

f) Debido a que las comunicaciones ascendentes, prácticamente no existen, la toma de decisiones se basa en informaciones parciales e inexactas.

El resultado de estos sistemas de comunicación entre los empleados será la aparición de un ambiente de desconfianza, miedo y falta de comunicación.

2.2.2.2. La teoría "Y"

En su obra Mc Gregor reconoce que en el núcleo de cualquier teoría acerca de cómo dirigir a los hombres se incluye siempre unos supuestos acerca de la motivación humana. Afirma que en el estudio de la motivación existe una teoría muy aceptada que es la teoría Y.

La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos respecto a la naturaleza humana, que desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático. A través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento intelectual y proporcionar orientación referente a los objetivos. En la teoría "Y" se desarrolla un estilo de liderazgo en el que los líderes creen que las personas tienen interés por el trabajo, están dispuestas a cooperar y poseen actitudes positivas, por lo que ejercen un estilo de liderazgo participativo consultando y pidiendo opinión a su personal.

La teoría "Y" no es otra cosa que una teoría de dirección basada en una concepción de la empresa como un organismo social, la comunicación debe tener las siguientes características:

- a) Los mensajes deben seguir una dirección ascendente, descendente y horizontal por toda la organización.
- b) La toma de decisión contará con la participación de los miembros de todos los niveles de la organización.

- c) Debido al feed back ascendente, no será necesario ningún sistema ascendente complementario.
- d) Las interacciones entre gerente y empleado serán frecuentes y confiadas.
- e) El flujo descendente de los mensajes será suficiente para satisfacer las necesidades de los empleados.
- f) La toma de decisiones estará basada en mensajes más exactos, por lo tanto, serán más Justas las decisiones tomadas.

Debido a la naturaleza abierta de este sistema de comunicaciones, existirá un ambiente de confianza mutua por lo cual se eliminará la propagación de rumores complementarios.

2.2.2.3. La Teoría X y Teoría Y como diferentes concepciones respecto de la naturaleza humana.

CUADRO N° 3

Supuestos de la teoría “X”	Supuestos de la teoría “Y”
Los mensajes van en dirección descendente.	Los mensajes se deben transmitir en direcciones ascendente, descendente y horizontal por toda la organización.
Las decisiones deben ser tomadas como responsabilidad de las personas situadas en cargos de alta jerarquía.	La toma de decisión contará con la participación de los miembros de todos los niveles de la organización.
Las comunicaciones ascendentes se realizan a través del buzón de sugerencias, reuniones y espionaje dentro de los mismos empleados.	La toma de decisiones basada en mensajes más exactos, por lo tanto, más justas.

Fuente: Cuadro elaborado por la investigadora. 2013

McGregor, establece una distinción muy importante entre los factores que afectan a la motivación que son los factores extrínsecos y los factores intrínsecos: Los primeros están asociados a la satisfacción de necesidades que pueden ser controlados desde fuera del individuo como compensaciones, incentivos, castigos o privaciones que alguien fuera de la propia persona le da o le quita para controlar su actuación. Los factores intrínsecos, por el contrario, están ligados con la satisfacción de las necesidades superiores de la persona y las consigue como resultado directo de su propio esfuerzo, son consecuencias inherentes al propio desarrollo de la actividad realizada por ella, el sentido de logro, el aprendizaje, la satisfacción ligada a sentirse responsable de algo, entre otros.

En el fondo la teoría “Y” concibe al directivo como alguien que no tan solo motiva con estímulos externos (incentivos), sino que también es capaz de liberar las energías del ser humano para automotivarse por los resultados intrínsecos de la acción.

2.2.3. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA. ABRAHAN MASLOW

Es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió, obtuvo una importante notoriedad, no sólo en el campo de la psicología sino en el ámbito empresarial del marketing o la publicidad. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. (Quintero; J; 2007:1). Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Quintero; J; 2007:1).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Quintero; J; 2007:1)

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor (Quintero; J; 2007:2).

Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir (Quintero; J; 2007:3).

Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades (Quintero; J; 2007:4).

Necesidades estéticas: no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes (Quintero; J; 2007:4).

Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas; como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas (Quintero; J; 2007:4).

Necesidades de auto-trascendencia: Hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede significar el servicio hacia otras personas o grupos, el perseguir un ideal o una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino (Quintero; J; 2007:4).

Observaciones a la teoría de Maslow:

Según otros enfoques la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una puede no serlo para otra.

Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía.

Para otros, el modelo no resulta práctico porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma más adecuada de brindar incentivos desde la organización.

Como toda teoría, la de Maslow, tiene sus seguidores y sus críticos, pero resulta incuestionable que su modelo responde al interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, es decir porque se esfuerza y trabaja.

2.2.4. TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN JAPONESA O TEORÍA Z DE WILLIAM G. OUCHI. 1981

Según el doctor William Ouchi (1981), en su obra “La teoría Z” propone los empleos fijos, la alta productividad y alta satisfacción y moral en los empleados, para que las empresas puedan hacer frente al desafío japonés.

Esta teoría plantea que se consigue una mayor productividad al implicar a los trabajadores en el proceso de la empresa. Esto significa establecer confianza con actitudes favorables de todo el personal no solo de los trabajadores sino también de los dueños y administradores, trabajar en equipo, establecer relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectivas

Los fundamentos en los que se basa son:

- a) La confianza. - Lo que los trabajadores realicen a través de sus actividades, refleja su actitud de entrega y honestidad con la empresa.
- b) La sutileza. - El jefe inmediato debe conocer bien a cada trabajador, de tal manera que, mediante los rasgos de sus diferentes personalidades, decida quién se acopla con quién, y de esta forma organice equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad, es decir equipos por afinidad y no por antigüedad
- c) La intimidad. - El trabajador debe buscar el interés, el apoyo y la generosidad disciplinada del grupo, que se traduzcan en relaciones sociales más estrechas de equipo en una intimidad igual en el trabajo, considerando además los sentimientos personales, en relaciones de igualdad en el trabajo como en otro ambiente. Así se logrará calidad, eficacia como producto de la participación.

Estos fundamentos, aunque parezcan demasiado imaginarios, son la piedra angular del éxito de ininidad de empresas en Japón, asimismo propician una actitud favorable para la cooperación, el rendimiento, y sobre todo la confianza y seguridad que el trabajador deposita en sus demás compañeros y en la organización.

Considera que las claves del éxito son: Productividad creciente, Importación de tecnología y ética laboral distintiva, pues establece como pasos que guían cambio objetivo para lograr el compromiso:

- Comprender la cultura institucional y el papel que cada uno desempeña.
- Analizar su filosofía (FODAS)
- Definir la filosofía deseada, comprometiendo también a los directivos.
- Poner en práctica estructura e incentivos
- Establecer buenas relaciones entre todos
- Autoevaluar su desempeño y sus resultados
- Comprometer al sindicato
- Hacer el empleo más estable
- Tomar decisiones lentas de evaluación y promoción
- Prepararse para la participación
- Buscar el lugar preciso
- Y Cambiar la cultura a través de un mejor trato.

En resumen, la teoría Z implica un conjunto de valores humanizados, entre los cuales pueden citarse los empleos a largo plazo, la intimidad, la confianza, la participación total en las decisiones y las relaciones personales estrechas. Esto ha permitido no sólo el incremento de la productividad y las utilidades de la empresa, sino algo más importante: la autoestimación de los individuos.

La Teoría Z en la Educación destaca la importancia del comportamiento humano dentro de la institución educativa para conseguir los objetivos marcados, y señala las pautas y directrices aconsejables para ayudar a mejorar ese comportamiento en bien de todos, de las propias personas y de la institución. Su aplicación al campo de la educación en la familia es directa, pues la base de ambos campos consiste en motivar la voluntad hacia un objetivo determinado. A la hora de plantearse el caso educativo, se trata de motivar la voluntad hacia el bien. Por otra parte, una de las bases de la teoría Z es la conveniencia de vivir las virtudes humanas y, en esta área, coincide con las intenciones de la propuesta de esta investigación.

2.2.5. JÜGEN HABERMAS Y LA TEORÍA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA

El concepto de acción comunicativa es una de las bases que estableció el filósofo alemán Jürgen Habermas para estructurar su Teoría crítica de la modernidad.

Acción según Habermas se entiende como un comportamiento; es decir un conjunto de movimientos ordenados en el tiempo y/o en el espacio, orientados hacia un fin, un objetivo o una meta. (Moles 1983).

La acción comunicativa sirve para conducir los comportamientos de los actores con eficacia y eficiencia: ya sea para hacer (ejecutar), o para intercambiar información para hacer, (informar o comunicar).

Habermas observa cómo la interacción social del ser humano pasa de estar basada en ritos y en lo sagrado a la potencia del signo lingüístico, con la fuerza racional de las verdades sometidas a crítica. Las estructuras de acción comunicativa orientadas a un acuerdo se vuelven cada vez más efectivas tanto en la reproducción cultural como en la interacción social o en la formación de la personalidad que establecía al lenguaje como configurador del pensamiento, Habermas opina que no hay mente, ni actividad intelectual sin un lenguaje previo. Si todo ser humano nació en una comunidad lingüística, el lenguaje es, paradójicamente, anterior al hombre, todo el que quiso decir algo ya tuvo que suponerlo. Habermas admite esta independencia del lenguaje y elabora su teoría filosófica a partir de lo que él llama los universales del habla: aquellos supuestos que debe considerar cualquier hablante antes de emitir palabra, porque son “mandatos” del lenguaje. Estos supuestos son ciertos en cualquier lengua, por tanto, universales. Un hablante no puede dejar de pretender, si es que quiere alcanzar un consenso comunicativamente:

1. Inteligibilidad para lo que se dice. La comunicación resulta imposible si lo que se dice es incomprensible para los demás.
2. Verdad para aquello que se dice. Para el contenido de lo que se dice en relación con lo objetivo (si digo “esta mesa es verde” debe ser verde) o para las condiciones de existencia de lo que se dice (si digo: “cierra la puerta” se presupone que la puerta estaba abierta).
3. Rectitud para su acto de habla en relación con un contexto normativo. Esto significaría lo siguiente: todo hablante se atiene a un conjunto de normas aceptadas por todos. Si dice “usted se calla” es porque debe estar autorizado a decirlo.

4. Veracidad para su formulación como expresión de su pensamiento. Lo que dice debe ser lo que cree o piensa; si miente, la comunicación se rompe.

Estos cuatro supuestos: inteligibilidad, verdad, rectitud y veracidad, son los que forman la base de validez del habla. Para Habermas, el uso primario del lenguaje sería el orientar su empleo al entendimiento. El lenguaje busca ayudarnos a comunicarnos, y para poder comunicarnos son precisos esos cuatro supuestos, y el lenguaje nos “obliga” a cumplirlos. Los otros usos del lenguaje son parasitarios de este uso ideal. Podemos usar el lenguaje para engañar, estafar, manipular, etc., pero el que miente debe hacer creer a los demás que opera bajo el supuesto de veracidad si quiere conseguir su objetivo, el que dice cosas incongruentes debe convencernos de que no está loco, y que lo que dice responde a la realidad, el que violenta y problematiza las normas pone en cuestión el presupuesto de rectitud, etc.

La comunicación real está llena de problemas que impiden estas condiciones ideales del habla. Existen todo tipo de patologías en la comunicación humana, pero esto no excluye la necesidad de un modelo de comunicación ideal como referencia, el modelo que el uso correcto del lenguaje exigiría. Cuando existen perturbaciones en la comunicación todos tenemos conciencia de que el proceso comunicador está pisando sobre supuestos no admitidos, de que existe una anomalía. Las expectativas de normalidad quedan desmentidas si lo que dices es falso, o no eres quién para decírmelo, o mientes, o no te entiendo, y se produce violencia cuando no se consigue restablecer la comunicación.

En este punto, cuando no funcionan las bases de validez del habla y se interrumpe el proceso comunicativo, es cuando para Habermas se hace necesario lo que él llama el discurso: una forma reflexiva de interacción que se esfuerza en recomponer la comunicación. Si los supuestos admitidos no son sólidos, hay que buscar un consenso en una discusión, que sea tal, que garantice la simetría y la igualdad de oportunidades para los hablantes y donde se puedan aducir los mejores argumentos.

Con esto quiere decir lo siguiente: cuando se produce una situación de incomunicación y, por tanto, de violencia más o menos encubierta, los hablantes deben crear una situación ideal de habla en la que cada hablante se olvida de las diferencias de poder, sexo, edad... y de las normas compartidas, ya que la violencia reinante las ha puesto en duda, y deben tener así igualdad de oportunidades para expresar los mejores argumentos que posean para defender su postura. El consenso se produce sobre la base de la coacción del mejor argumento: si me dejo convencer es porque pretendo que las razones en las que se asienta mi convicción son igualmente convincentes para cualquier hablante. El ideal de la razón está inscrito en la interacción lingüística, la alternativa al diálogo no es otra que la sinrazón y la violencia.

Para Habermas, la comunicación lleva inscrita en su piel la promesa de resolver con razones las perturbaciones. Quien habla pisa una dimensión en la que aparecen claros los conceptos verdad/mentira, justicia e injusticia. El lenguaje nos da la posibilidad de consensuar normas de comportamiento y de propiciar, por tanto, el progreso histórico. Habermas da un nuevo sentido a la frase de Aristóteles: “el hombre, porque habla, sabe de lo justo y de lo injusto”. Sobre el lenguaje, Habermas establece la posibilidad de crear una ética, una política y una teoría consensual de la verdad.

Por todo ello, Habermas establece diferentes tipos de acción en los que interviene la comunicación. De un lado, distingue entre las acciones que se llevan a cabo en un contexto social y las que lo hacen en uno no social. Por otro lado, en función del objetivo que tiene la acción, Habermas establece otro criterio de clasificación. Así establece cuatro tipos de acción:

1. **La acción teleológica**, es la que persigue la realización de un fin, eligiendo los medios más adecuados a una situación dada. Según Habermas, el concepto central es el de una decisión entre alternativas de acción para lograr un propósito dirigida por máximas y apoyada en una interpretación de la situación, en base a los criterios de verdad y eficacia.

La acción estratégica es una extensión de la acción teleológica que define el mundo objetivo como escenario concurrente de diferentes actores de manera tal, que en el cálculo que el agente hace de su éxito interviene la expectativa de acción de por lo menos otro agente, que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos. Por necesidad, el resultado de la acción dependerá de las acciones de otros actores encaminados a la obtención de sus propios éxitos, los resultados tendrán en cuenta no solo un mundo objetivo sino también diferentes sistemas de toma de decisiones. No obstante, según Habermas, la acción estratégica sigue referida ontológicamente a un sólo mundo objetivo —estado de cosas.

2. La acción regulada por normas se remite a la observancia o no observancia, por parte de un actor, de las normas que expresan un acuerdo vigente en un grupo social. En este caso, «la observancia de la norma significa el cumplimiento de una expectativa generalizada de comportamiento». En la acción regulada por normas el actor establecería ya relaciones con dos mundos: el mundo objetivo (estados de cosas —regla técnica—) y el mundo social (normas y roles —regla social—). De este modo, la evaluación de correspondencia que otorga validez al sentido de la acción ya no se efectúa respecto a la existencia de estados de cosas, sino por su referencia a la adecuación con la “vigencia” de las normas. Que una norma sea válida significa que merece el asentimiento de todos los afectados, porque regula los problemas de acción en beneficio de todos. Que una norma rijá fácticamente significa, en cambio, que la pretensión de validez con que se presenta es reconocida por los afectados. Y este reconocimiento intersubjetivo funda la validez social (o vigencia) de la norma. Habermas persigue demostrar como la acción regulada por normas no solamente está referida a un complejo cognitivo, sino también a un complejo motivacional asociado a un modelo de aprendizaje, a través del cual las necesidades de los individuos, como motivación de sus acciones, son interpretadas a la luz de patrones de percepción socializados intersubjetivamente.

El enjuiciamiento objetivo de las normas se podrá determinar, consecuentemente, en dos sentidos: en cuanto los motivos o acciones del actor concuerdan o se desvían de las normas vigentes, y en cuanto dichas normas encarnan valores que por su “universalidad” puedan ser de aceptación generalizada, es decir, si merecen o no ser reconocidos intersubjetivamente como legítimos

3. La acción dramática parte de una interacción en la que los participantes constituyen los unos para los otros un público ante el cual se ponen a sí mismos en escena revelando expresivamente algo de su subjetividad. El rasgo definitorio de una acción dramática, según Habermas, resulta que al “presentar” ante los demás un determinado lado de sí mismo, el actor tiene que relacionarse “reflexivamente” con su propio mundo subjetivo. La acción dramática deviene de este modo como equivalente de la actitud expresiva hacia el mundo, pues la “subjetividad”, en cuanto tal, se compone de deseos y sentimientos que únicamente pueden ser presentados a un auditorio bajo la forma “expresiva”. Pero al mismo tiempo, tanto los deseos como los sentimientos se remiten a las necesidades subjetivas, pues los primeros tienden a motivar la acción para su satisfacción, y los segundos a percibir el mundo exterior de acuerdo con las necesidades del mundo interior. Los criterios de justificación de una acción dramático-expresiva descansarán, en última instancia, en la concordancia entre las disposiciones subjetivas y, por el otro lado, en la forma expresiva en que se transparentan al entendimiento intersubjetivo, es decir, a la veracidad intencional de un acto expresivo que viene imputado a una vivencia subjetiva. Al mismo tiempo, por otro lado, el enjuiciamiento en términos de sentido de la acción expresiva, según Habermas, también se llevará a cabo desde su apelación a estándares de valoración “universales”, o en todo caso a estándares de valor difundidos en la cultura social del actor, a través de los cuales se puedan justificar las necesidades subjetivas como legítimamente expresivas en su búsqueda de reconocimiento.

4. Por último, la acción comunicativa es aquella en la que los actores buscan entenderse sobre una situación para poder así coordinar de común acuerdo sus planes de acción. En la acción comunicativa, los actores negociarían la definición de la situación susceptible de consenso a través del medio lingüístico, de manera tal que éste último, se convierte en un mecanismo catalizador de coordinación de la acción. Si bien las otras formas de acción se relacionan con algún aspecto del lenguaje, y de manera general como medio de comunicación, solamente la acción comunicativa se vuelca en el lenguaje como un medio de entendimiento, donde hablantes y oyentes negocian la definición de la situación bajo una tridimensional ubicación en el mundo objetivo, social y subjetivo, que se sustancia, por parte de un hablante, como un contenido proposicional, una oferta de relación interpersonal y una expresión intencional. Que la acción comunicativa se orienta al entendimiento significa, fundamentalmente (y al contrario del sujeto trascendental), que los actores relativizan sus posiciones interpretativas del mundo, las cuales únicamente pueden ser comunicadas y reconocidas en base a sus pretensiones de validez (referidas, en última instancia, a estándares de valor). Es bajo esta condición que el “entendimiento” puede funcionar como mecanismo coordinador de la acción, es decir, en cuanto reconocimiento intersubjetivo de pretensiones de validez para la aceptación de ofertas comunicativas.

El concepto de acción comunicativa presupone el lenguaje como un medio dentro del cual tiene lugar un tipo de procesos de entendimiento en cuyo transcurso los participantes, al relacionarse con un mundo, se presentan unos frente a otros con pretensiones de validez que pueden ser reconocidas o puestas en cuestión.

En consideración de Habermas, las pretensiones de validez cristalizarán a partir de los “rendimientos comunicativos” gestados en los procesos cooperativos de interpretación del mundo, y en cuanto a productos del entendimiento representan el mecanismo a través del cual se pueden coordinar las acciones.

Por esta razón, Habermas estima que la acción comunicativa, pese a su diferencia con la acción social, no se agota en el entendimiento, sino que en sus efectos será condicionante de los procesos de encadenamiento de acciones, esto es, de la producción de la sociedad misma. Esta hipótesis se confirmará en que la acción comunicativa, en la constitución de un mundo de la vida, viene a ser el tapiz donde pueden “realizarse” el resto de acciones sociales tipificadas, que precisamente, por funcionar pre reflexivamente como un saber de fondo dado por supuesto, puede proporcionar un marco para la reflexividad social en cada una de ellas.

2.3. BASE CONCEPTUAL

2.3.1. LA COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

En cualquier institución educativa, como en cualquier grupo en el que sus miembros participen en los fines, en los recursos y en la organización, se produce una intensa circulación de informaciones por diferentes canales y medios. La consecución de los objetivos educativos y la calidad de la oferta educativa se basan, en gran medida, en la existencia de una fluida red de comunicación. La comunicación es un rasgo esencial de la persona y de las sociedades; por consiguiente, es un componente básico de la educación. En una institución educativa, por ser una sociedad estructurada y por ser, al mismo tiempo una institución de formación, la comunicación es una de sus piedras angulares.

La relación comunicativa no se limita a establecer contactos con organismos o personas; supone una estrategia para el tratamiento y la difusión de la información. Es fundamental crear una red por la que circulen las informaciones con fluidez y lleguen a sus destinatarios. Esta red puede utilizar diversos medios (escritos, orales, informáticos, etc.) según la finalidad.

El sistema de información de una institución educativa es relativamente complejo y se estructura en torno a dos tipos de relaciones: las externas y las internas.

2.3.2. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Fernando Martín (1995) (citado por Trelles, 2001.p. 4) las puntualiza en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación. En la institución educativa se requiere de una comunicación fluida, veraz, clara, pertinente, que favorezca la buena marcha institucional y permita el desarrollo de un buen clima laboral de comprensión armonía y respeto, con manejo de valores, pues el personal modela actitudes positivas que serán seguidas por los estudiantes especialmente en la institución educativa inicial, donde los niños están en la edad de aprender y reforzar valores.

Trelles se adscribe al siguiente patrón:

Función descriptiva, investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Función evaluadora, explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Función de desarrollo, analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

2.3.3. LA COMUNICACIÓN EXTERNA

Son todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen institucional.

Las relaciones externas se establecen principalmente con instituciones como: Unidades de gestión educativa, local, centros de formación del profesorado, otros centros docentes, instituciones culturales, sindicatos, Universidad, empresas de productos educativos (editoriales, mobiliario, etc.), mundo laboral y entorno social en general. Las relaciones externas se traducen fundamentalmente en una entrada de informaciones en la institución educativa, entre las que podemos distinguir aquellas que llegan espontáneamente y aquellas que hay que solicitar.

La comunicación con el exterior es muy abundante y sobre todo en el sentido fuera-dentro. La institución educativa es sobre todo receptor de una información de carácter informativo o administrativo, que debe llegar a sus destinatarios potenciales. Pero, sin restar importancia a lo anterior, lo verdaderamente fundamental es la comunicación interna, el intercambio y la difusión de la información entre los miembros de la comunidad educativa, para lograr una participación efectiva de todos en un proyecto común.

2.3.4. LA COMUNICACIÓN INTERNA

El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procuran que los miembros de la institución cumplan con las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo. (Trelles; 2000:43)

Antonio Lacasa afirma que “la comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa de la empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios propiciados por la direccionalidad. Podemos distinguir tres tipos de comunicación interna: la horizontal, la transversal y la vertical, esta última, a su vez, puede ser descendente o ascendente” (1998:99).

Es necesario hacer énfasis en que la institución educativa tiene su estructura limitada lo que permite que los flujos de comunicación internos sean más dinámicos, directos y continuos, lo que favorece explotar los recursos comunicacionales internos mucho más intensamente y con niveles de eficacia mayores.

Un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la institución educativa puede contribuir, si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización con los siguientes objetivos:

- Integrar al personal a los objetivos, metas y normas de la institución. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del personal en los logros de la institución.
- Establecer un clima socio-psicológico favorable en la institución educativa. Esto está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre el personal docente, administrativo y directivos, donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización están presentes.
- Fomentar la participación del personal. Para ello los docentes y administrativos deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes, así como las expectativas de lo que se espera de ellos.
- Hacer más transparente a la organización mediante el conocimiento compartido y proyectarse en correspondencia al exterior.

- Crear una imagen exterior de la institución educativa que favorezca una posición adecuada en el mercado.

De la calidad de esta comunicación depende que el colectivo laboral de la institución educativa potencie el trabajo en grupo y el valor de las comunicaciones formales e informales, se mantenga en contacto, desarrolle confianza, brinde ayuda y comparta una visión fortalecida al sentimiento de pertenencia como forma de crear relaciones dentro y fuera de la institución. La buena comunicación permite compartir la información, ya que, si bien la información es poder, este poder no tiene sentido si se mantiene oculto.

Es así que la comunicación interna que se desarrolla en la institución debe asegurar no sólo la información necesaria del papel que a cada uno corresponde en el proceso de perfeccionamiento institucional: directora, docentes, personal administrativo, sino también la retroalimentación que permita la evaluación sistemática de los resultados y el ajuste constante del proceso mismo en dependencia de las exigencias de la situación para el logro de sus objetivos.

En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la institución de objetivos, tareas, actividades y problemas actuales a resolver. Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la institución y sus roles en la misma, más aún los canales internos se utilizan para dirigir a los miembros de la institución a realizar actividades organizativamente asignadas para ampliar tareas específicas, las cuales eventualmente ayudarán a la institución a moverse hacia la comunicación de sus objetivos. Los canales de información interna orientan el cumplimiento de las tareas organizativas, dirigidas a las actividades.

2.3.4.1. Redes de mensajes (Flujos de comunicación interna)

Las instituciones están constituidas por series de personas que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles y el flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados redes de comunicación. En el cuadro 1 se puede apreciar cómo se desarrolla ese flujo de mensajes en el interior de la institución:

CUADRO N° 4

	Horizontal	Vertical	
Formal	Con los colegas	Con los subordinados	Con los jefes
Informal	Con los amigos	Con los seguidores	Con los líderes

2.3.4.2. Propósito de los mensajes

Al referirnos al propósito de los mensajes hacemos referencias al por qué estos son enviados y recibidos en las instituciones y a qué funciones específicas sirven. Los mensajes son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la institución. Thayer (1968) presentó cuatro funciones específicas del flujo de mensajes en la organización: para informar, para persuadir, para ordenar e instruir, y para integrar. Berlo, según Farade y MacDonald (1971), identifican tres funciones: “producción (realizar un trabajo), innovación (explorar nuevas alternativas de conducta), y mantenimiento (conseguir que el sistema y sus componentes sigan siendo operados)”.

2.3.4.3. El lenguaje de la comunicación interna.

Cuando se refiere al lenguaje de la comunicación se habla del código que se emplea para comunicarse. Este código o conjunto de signos que transmiten mensajes que, a su vez, producen significados en los receptores, pueden ser calificados de acuerdo con sus características en verbal, o sea, a través de la palabra (cartas, informes, reportes, boletines, etc.); y no verbal, es decir el que no utiliza la palabra sino toda una serie de indicios extraverbales (mobiliarios, decoración, gestos, expresiones, vestuarios, etc.)

2.3.4.4. Redes formales (Flujo de comunicación formal)

Al fluir los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la institución o por la función laboral, se dice que fluyen a través redes formales. Por regla general estos mensajes fluyen ascendente o descendentemente cuando se emplea el principio de escalar la autoridad o jerarquía y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido.

Para la doctora María Luisa Muriel y Gilda Rota “las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama o gráfica de la organización, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma”. (Citado en Trelles 2000:146).

La comunicación formal está definida por la propia estructura jerárquica de la empresa, puede controlarse de forma planificada y dispone de una serie de herramientas para su aplicación. Su sentido se define en contener informaciones relativas a la realización de las tareas y actividades de trabajo.

Los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas su coordinación y cumplimiento.

Por ejemplo, los canales de comunicación interna se utilizan para proporcionar a los docentes mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades institucionales entre los miembros de la institución educativa; para llevar retroalimentación del personal a la dirección de la institución. Todos estos sistemas de mensajes de comunicación interna proporcionan a los miembros de la institución una información relacionada con las tareas que les ayuda a realizar importantes actividades y procesos organizativos. Los canales formales de comunicación interna son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas". (Trelles; 2000:49).

La comunicación ascendente se produce en las instituciones educativas desde los docentes y personal administrativos hasta la dirección sobre la base de dos posibilidades:

Respuesta de los docentes a una demanda específica de información por parte de la dirección.

Iniciativa del personal para proponer e informar a la dirección.

La comunicación ascendente supone canalizar formalmente la relación con el personal, estimula transmisión de problemas, sugerencias, opiniones o dificultades. El sentido de este tipo de comunicación es de apoyo, no de aprovechamiento por parte de los niveles superiores. Las principales funciones de la comunicación ascendente son:

1. Proporcionar a la dirección el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la institución, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia;
2. Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente;

3. Aliviar tensiones al permitir a los miembros del personal docente y administrativo compartir información relevante con la dirección;
4. Estimular la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión en la organización.

Algunos de los canales empleados por las instituciones educativas para la comunicación ascendente incluyen: sistema de sugerencias, sistema de denuncias, mecanismos de transmisión de información como el rumor, reuniones de grupo, entre otros.

La comunicación descendente, se produce desde la dirección para los docentes y administrativos de la institución educativa. El personal desarrolla mejor su trabajo cuando sabe exactamente lo que se espera de él, cuáles son sus obligaciones, sus responsabilidades, sus posibilidades y sus privilegios, aunque no necesariamente hasta sus detalles mínimos.

Para Antonio Lucas Marín la comunicación descendente “es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización sigue la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural y espontánea de transmitir información en las organizaciones. (Trelles; 2000:51). En tanto que Goldhaber asevera que es la que “implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. (Trelles; 2001:85).

Por su parte Katz Kahn (1966) han identificado cinco tipos de comunicaciones descendentes, que los toma la investigadora por ser los que mejor se adaptan a la institución educativa:

Instrucciones laborales.

Exposición razonada de los trabajos.

Procedimientos y prácticas.

Feedback.

Adoctrinamiento de objetivos.

La directora de la institución educativa debe cursar instrucciones sobre las políticas y procedimientos de aplicación en la institución.

Información al personal sobre su relación laboral, horarios, actividades institucionales, el proyecto educativo institucional, el reglamento interno, el efecto multiplicador de capacitaciones recibidas acerca del desempeño docente en el aula, es decir, información relativa a la labor concreta a realizar, qué debe hacerse y cómo debe hacerse.

Información sobre la cultura y filosofía de la empresa que afectan a la actividad, atención, servicio y forma de trabajo.

Información de la realidad de la institución educativa, su historia, su actividad, ámbito actual y proyectos institucionales.

Información acerca de los compromisos sociales y éticos adquiridos por la institución educativa frente a las actividades comunales como fiestas cívicas, campañas de limpieza, que son de obligado cumplimiento y concienciación.

Para la optimización de la comunicación interna se desarrollan diversos tipos de planes, programas y campañas con sus respectivos objetivos y tácticas que comprenden desde la fijación y notificación de políticas hasta el establecimiento de canales de comunicación y el diseño y difusión de mensajes.

Las relaciones internas implican al equipo directivo, órganos colegiados, profesorado, alumnos, familias y al personal de administración y servicios o personal no docente.

Las relaciones internas se suelen concretar en una producción de documentos e informaciones elaboradas por los distintos miembros de la institución educativa, ya sea individualmente o en equipo. Estos documentos reflejan la experiencia acumulada y, en cierto modo, la historia del centro educativo.

En una comunidad educativa, los objetivos de su red de comunicaciones deben ser, según Z. Ramo Traver, Z. (1993 Pág 36), informativos, instructivos y educativos. Cita, entre otros:

Recopilar, sistematizar y transmitir toda la información necesaria para la buena marcha de la comunidad.

Garantizar la correcta difusión y recepción de la información transmitida.

Servir de instrumento para el conocimiento de los fines, resultados y normas de la comunidad entre todos los miembros. La deficiente comunicación repercute en el clima laboral de la organización educativa.

Es por eso que en la institución educativa la comunicación descendente es una herramienta de dirección extremadamente importante a la hora de dirigir al personal en el cumplimiento de las tareas propuestas. Generalmente existe una abundante comunicación descendente en las organizaciones empresariales, aunque no siempre sea eficaz.

Los métodos empleados para la comunicación descendente, entre otros, son: las reuniones, los medios audiovisuales, los medios impresos.

La comunicación horizontal, Es otra red utilizada en las instituciones educativas y es la que se establece entre el personal que se encuentran en un mismo nivel jerárquico y su ventaja reside en la posibilidad de resolución de problemas sin la necesidad de acudir a la dirección.

La comunicación horizontal “consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización”. (Citada en Trelles; 2000:85). Tales mensajes están relacionados por regla general, con la tarea o con factores humanos (por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información).

Antonio Lacasa Marín plantea que la “comunicación horizontal es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía” (Trelles; 2000:51).

La comunicación horizontal debe favorecer y estimular dentro de un mismo nivel:

La homogeneidad de actividades.

El fenómeno de los aspectos sociales informales.

La homogeneidad en la capacitación profesional.

Las funciones que cumple la comunicación que fluye entre los miembros de la institución educativa que ocupan el mismo nivel jerárquico son las de facilitar la coordinación de tareas, permite a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos; proporcionar un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas; solucionar problemas y conflictos de dirección entre colegas y permitir que los colegas se apoyen mutuamente.

2.3.4.5. Redes informales (flujos de comunicación informal)

Se encuentra dentro de las relaciones interpersonales. Es muy dinámica, espontánea y es de difícil control, ya que es el personal quien la establece fuera de toda rigidez laboral. Su forma la establece un conjunto de costumbres, hábitos, empatías y distintas situaciones dentro de la actividad cotidiana y que al igual que en otros tipos de organizaciones se da también en las instituciones educativas y a veces trae funestas consecuencias.

Los mensajes que no fluyen por las líneas escalares o funcionales son clasificados como informales. Muchos estudiosos utilizan el término “grapevine” (enredadera) como sinónimo de este tipo de mensaje.

El principal motivo de desarrollo de los sistemas de comunicación informal es la necesidad de información sentida por los miembros acerca de la organización y de cómo les afecta los cambios que se produzcan. (Trelles; 2001:58)

Los canales informales diseminan la información rápidamente, porque transportan con frecuencia mensajes que pueden calificarse de interesantes, actuales y sobresalientes. Los miembros de la organización están motivados más por la curiosidad que por la necesidad, cuando se comunican por medios informales.

Un caso muy habitual es la sustitución a través de los canales informales de las informaciones que la empresa debería dar formalmente. El personal, de esta forma restablece en su necesidad de información la oficialidad de la comunicación formal por la oficiosidad de la información, lo que permite la aparición y difusión de comunicaciones clandestinas o rumores.

El rumor, por tanto, consiste en la información escasa e imprecisa, que proviene de fuentes no claramente identificada, que transita a través de los canales informales, proporcionan un conocimiento extendido acerca de temas que inciden en la organización.

A su vez, Gilda Rota y Maria Luisa Muriel afirman que “los rumores consisten en información viva, en contenido emocional, ambigua y sin pruebas de exactitud, y se propagan en función de la importancia del tema y la ambigüedad de la información que poseen al respecto”. (Trelles; 2001:99.)

A diferencia de otras informaciones, el rumor trata acerca de un acontecimiento de actualidad y en su definición éste está destinado a convencer, aunque no se encuentre verificado. El rumor surge de la desinformación, por eso se siente la necesidad de realizar en la institución educativa inicial Huaynacotas un programa de motivación en relaciones humanas para mejorar la comunicación entre los docentes personal administrativo y directora, indudablemente para mejorar el servicio que presta la institución.

2.3.5. LA COMUNICACIÓN GERENCIAL DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El Director de la institución educativa que desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que el personal trabaje en función del logro de las metas institucionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso de comunicación. En este orden de ideas Koontz y O'Donnel (1985), señalan que "una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas" (p. 682). De lo expresado se deduce que el proceso comunicacional es de vital importancia en cualquier organización, este proceso se constituye en el pilar fundamental de la institución educativa.

La comunicación como actividad gerencial, persigue dos propósitos fundamentales: la información y la comprensión necesaria al refuerzo de las personas en el desarrollo de su actividad, y proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación, y satisfacción en los cargos. A partir de la misma se conduce a un ambiente de trabajo en equipo y a mejorar el desempeño de la actividad desarrollada.

Lo expresado hasta ahora, implica que la comunicación es importante en la relación entre la directora y las docentes, permitiendo el esclarecimiento y explicación de decisiones tomadas. Los gerentes guían y orientan personas y el arte de gerenciar tiene que estar orientado al máximo rendimiento de cada persona. Esto se logra lógicamente con una comunicación efectiva, ya que ésta se constituye en el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, para obtener información y corregir los procesos y procedimientos de acuerdo con la situación.

Fernández (1999. La Comunicación en las Organizaciones) Señala que para lograr una vigorosa comunicación se hace necesario la presencia de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del recurso humano con la organización cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, y los mecanismos diversos que deben ser utilizados para que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados a través de actividades directivas.

Según lo manifestado en acápites anteriores la comunicación sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso organizativo. La comunicación se constituye así en un factor que incide directamente en la creación de un clima organizacional de trabajo donde reine la motivación, la confianza y la satisfacción de los involucrados. Su uso adecuado ayuda a que cada miembro de la organización tenga perfectamente delimitado su campo de acción y sepa lo que debe hacer en cada momento y, a la vez tenga la posibilidad de exponer las dificultades con que se encuentre en su tarea, así como el rendimiento obtenido.

En fin, por todo lo acotado, es imposible prescindir de la comunicación en una institución educativa. Por el contrario, es necesario contar y estructurar un sistema comunicacional que permita a los directores – docentes - administrativos – personal de servicio una fluida, precisa y clara información, puesto que esto contribuye al logro de las metas institucionales y por consiguiente al éxito de la misma.

2.3.6. COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

En cuanto a la comunicación educativa no verbal, hemos considerado la aportación de Cardoso (1999) que propone abordar la investigación educativa desde la comunicación no verbal.

El objetivo es reconocer, registrar y sistematizar tanto las expresiones faciales y corporales, los movimientos de los cuerpos, los efectos emocionales y hasta la construcción (no verbal) de conceptos abstractos que se presentan en la institución educativa tanto en la relación directora- personal docente y no docente como entre estos últimos entre sí. Analiza tanto la construcción del lenguaje del cuerpo, como los distintos sistemas de símbolos que implica ese lenguaje hasta poder ubicar el significado – atribuido y real – que cada gesto, movimiento y expresión adquiere en el contexto de una relación entre los miembros de una institución educativa. Para efectos de esta investigación la autora considera el lenguaje no verbal como una expresión de aceptación o disgusto tanto en las relaciones humanas que se dan en el interior de la institución educativa y su repercusión en la comunicación del personal que labora en ella.

2.3.7. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Dentro de la comunicación en la institución educativa es importante que la comunicación fluya adecuadamente, sin embargo, existen ciertos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta, y son llamadas BARRERAS. Hay varios tipos de barreras:

Barreras semánticas. Tiene que ver con el significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, estas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

Barreras psicológicas. Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son: No tener en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha o aversión, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobre valoración de sí mismo, etc.

Para obtener resultados se necesita algo más que únicamente hablar. En la institución educativa al personal, generalmente, es necesario explicarle, convencerlo, observar su actuación y también dejarle que ellos le hablen a la directora. Esto nos trae a nuestro objetivo final: comprender a otros.

Algunas de las causas que contribuyan para formar barreras psicológicas son: Altos status (título), poder para emplear o despedir, uso de sarcasmo, actitud despótica, crítica punzante, uso de conocimientos precisos y detallados, facilidad en el uso del lenguaje, maneras demasiado formales, apariencia física imponente, interrumpir a los demás cuando hablan, siendo imprescindible que la directora tome en cuenta y mejore sus actitudes de comunicación.

Barreras fisiológicas. De este tipo son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor. Tales defectos pueden afectar a cualquiera de los sentidos, aunque en la institución educativa no se da normalmente estos casos, pero si así fuera, se tendrá que considerarlo para darle una adecuada y oportuna solución como por ejemplo utilizar otras formas de comunicación para el caso que se presente.

Barreras físicas. La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o el teléfono. Estos son ejemplos de barreras físicas que debemos tomar en cuenta al comunicarnos, a fin de eliminarlas lo más posibles. Es preferible no comunicar un mensaje hasta que no se presenten las condiciones físicas adecuadas para establecer la comunicación.

Barreras administrativas. Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, como mala planeación y deficiente operación de los canales.

La filtración es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá. La dirección de la institución debe velar por entregar una información objetiva que pueda ser comprendida, analizada y que permita una participación activa del personal para tomar decisiones frente a la información que está recibiendo, de esta manera se sabrá acerca de la buena o deficiente comprensión de los mensajes.

Percepción selectiva, en el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

Defensa. Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz

Lenguaje. La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

CAPÍTULO III

**LOS RESULTADOS Y METODOLOGIA DEL
PROGRAMA DE RELACIONES HUMANAS
PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN DEL
PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL
“HUAYNACOTAS”**

CAPÍTULO III: LOS RESULTADOS Y METODOLOGIA DEL PROGRAMA DE RELACIONES HUMANAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL “HUAYNACOTAS”

3.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA

3.1.1. ENCUESTA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL HUAYNACOTAS.

SECCIÓN I: LA CULTURA INSTITUCIONAL

CUADRO Nº 5

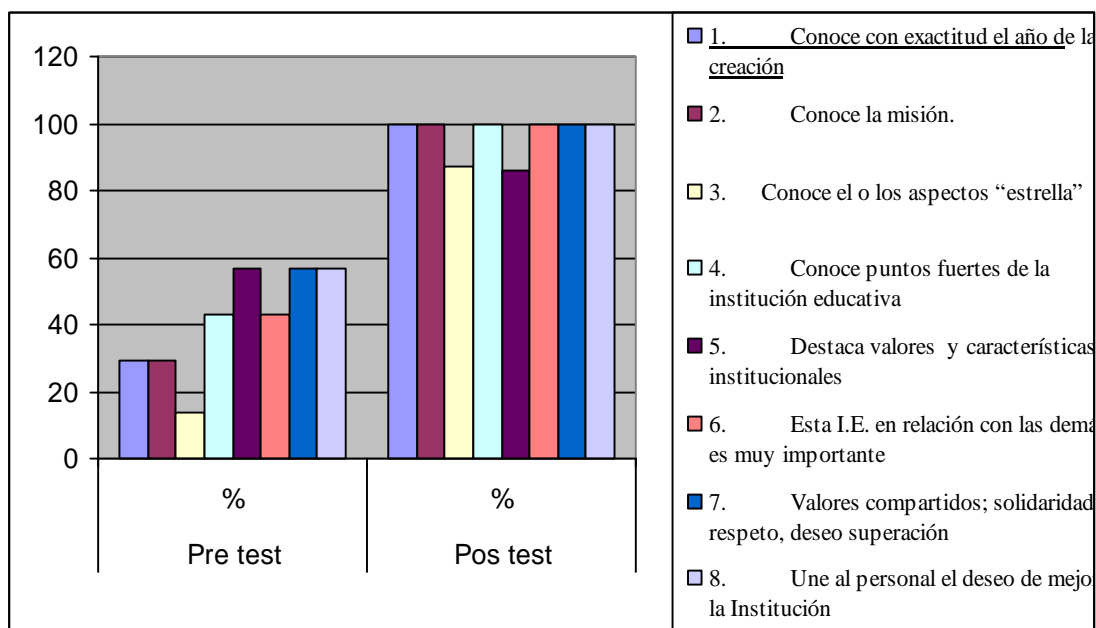
1. Cultura de la institución educativa inicial Huaynacotas

Ítems	Pre test		Pos test	
	F	%	F	%
1. Conoce con exactitud el año de la creación	02	29	07	100
2. Conoce la misión institucional	02	29	07	100
3. Conoce el o los aspectos “estrella”	01	14	06	86
4. Conoce puntos fuertes de la institución educativa	03	43	07	100
5. Destaca valores y características institucionales	04	57	06	86
6. Esta I.E. en relación con las demás es muy importante	03	43	07	100
7. Valores compartidos; solidaridad, respeto, deseo Superación	04	57	07	100
8. Une al personal el deseo de mejorar la Institución	04	57	07	100

Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

GRÁFICO Nº 1

1. Cultura de la institución educativa inicial Huaynacotas



Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

El personal que labora en la institución educativa Inicial Huaynacotas, en el pre test, de un 14% (1 persona) a un 29% (2) conoce los datos más importantes de la institución, la fecha de su creación y la misión institucional, un 43% (3 personas) conoce los puntos fuertes de la institución y la reconocen como importante en relación con las otras instituciones educativas de la localidad y un 57% destaca las características institucionales, reconoce que hay valores compartidos entre sus miembros y que une al personal el deseo de mejorar la institución. En el post test se nota que estos aspectos se han superado a un 86% (6 personas) en lo referido a conocer los aspectos estrella y destacar los valores y características institucionales y con un 100% (7 personas) conoce la fecha de creación, la misión institucional, los aspectos fuertes y sus valores compartidos y características institucionales y todos están de acuerdo en mejorar la institución.

El progreso de 71% y 72% demuestran que el personal ha adquirido cultura institucional, a pesar que se viene trabajando con docentes contratados, pues solo dos docentes son nombradas de las cuales una de ellas está destacada a la UGEL como especialista. Se concluye que el Programa de relaciones Humanas para mejorar la comunicación del personal de la Institución Educativa Inicial Huaynacotas, ha dado resultado, pues el personal ahora maneja cultura institucional y muestra compromiso al unirse al deseo de mejorar la institución.

SECCIÓN II: CLIMA INTERNO

CUADRO Nº 6

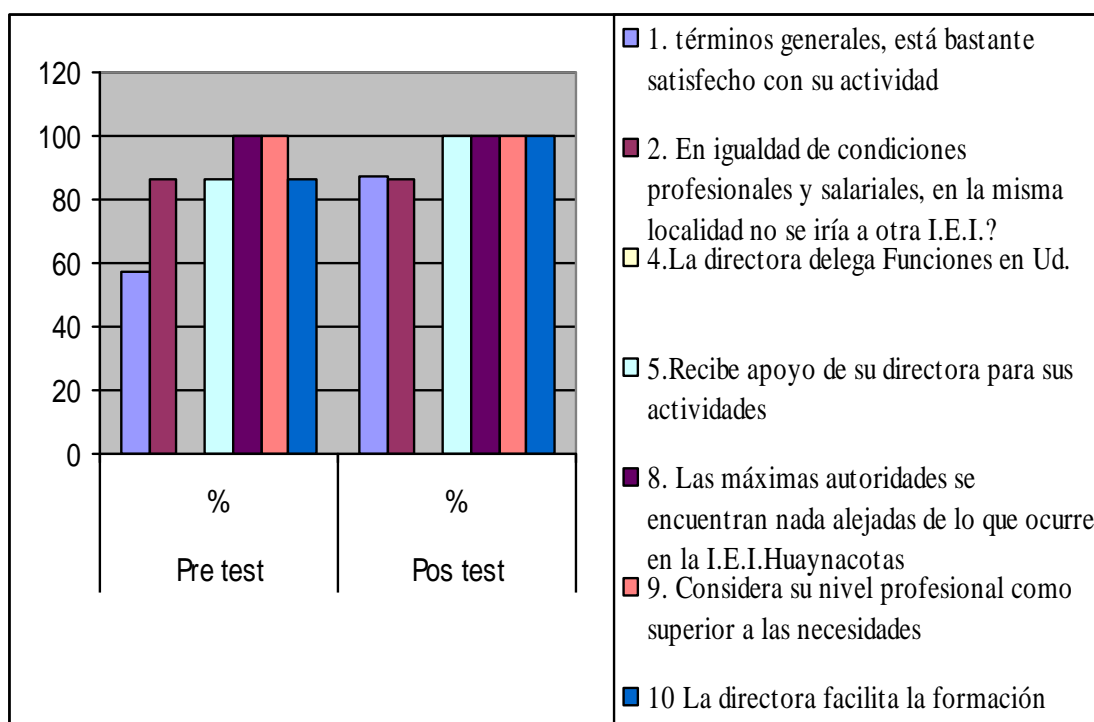
2. Clima interno de la institución educativa inicial Huaynacotas

Ítems	Pre test		Pos test	
	F	%	F	%
1.En términos generales, está bastante satisfecho con su actividad	04	57	06	86
2. ¿En igualdad de condiciones profesionales y salariales, en la misma localidad no se iría a otra IEI?	06	86	06	86
	06	86	07	100
4. La directora delega Funciones en Ud.	07	100	07	100
5.Recibe apoyo de su directora para sus actividades	07	100	07	100
8. Las máximas autoridades se encuentran nada alejadas de lo que ocurre en la IEI.	06	86	07	100
Huaynacotas	07	100	07	100
9. Considera su nivel profesional como superior a las necesidades				
10 La directora facilita la formación imprescindible al personal				

Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013.

GRÁFICO Nº 2

2. Clima interno de la institución educativa inicial Huaynacotas



Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

En el cuadro se observa que, en el pre test, de un 57% (4 personas) a un 86% (6) están bastante satisfechos con su actividad, no se irían a otra Institución educativa, la directora delega funciones en ellas y en un 100%, reciben apoyo de su directora para sus actividades y facilita su formación, las autoridades educativas están al tanto de la problemática de la institución y consideran su nivel profesional como superior a sus necesidades; En el pos test con un 86% (6) están bastante satisfechos con su actividad y no se irían a trabajar a otra institución y el 100% (7) sienten apoyo de la directora en sus actividades, les delega funciones y facilita su información que consideran superior a las necesidades institucionales, además consideran que las autoridades están al tanto de la problemática institucional.

Se observan progresos de 29% y 14%, solo una docente si se iría a otra institución educativa y es razonable porque viene de Arequipa y aspira a trabajar allá y no en un área rural. Por estos resultados se afirma que, el clima interno del personal de la Institución Educativa Inicial Huaynacotas después de haber participado en el Programa de Relaciones Humanas para mejorar la comunicación, ha tenido éxito, lo que demuestra que el respeto, comprensión y tolerancia ha dado como resultado una mejor comunicación basada en un clima organizacional propicio.

CUADRO Nº 7

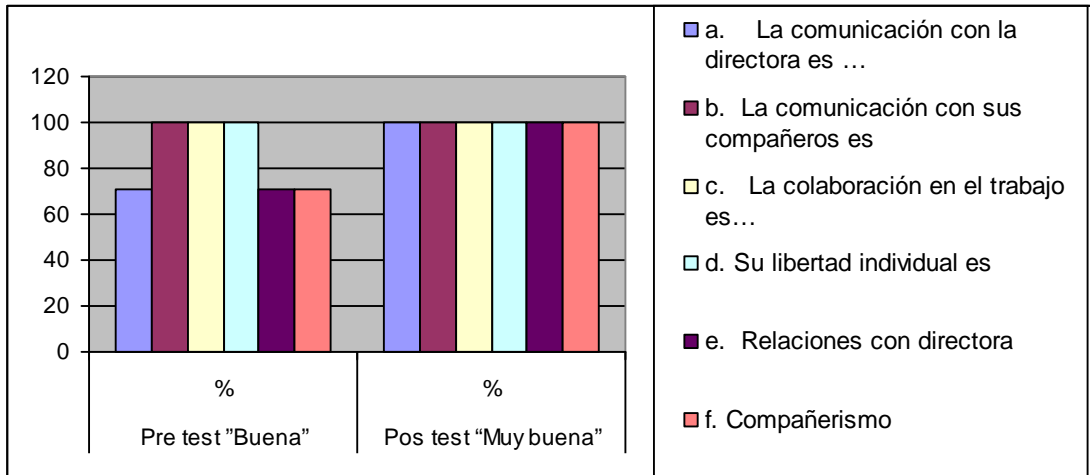
3. La comunicación como arte del clima interno institucional

Ítems	Pre test		Pos test	
	F Buena	%	F Muy buena	%
a. La comunicación con la directora es...	05	71	07	100
b. La comunicación con sus compañeros es	07	100	07	100
c. La colaboración en el trabajo es ...	05	71	07	100
d. Su libertad individual es ...	05	71	07	100
e. Relaciones con directora es...				
f. El compañerismo es...				

Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

GRÁFICO N° 3

3. La comunicación como arte del clima interno institucional



Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

Las respuestas en el pre test, afirman que un 71% (5 personas) tienen una "Buena" comunicación y relaciones con la directora y buen compañerismo, siendo 2 que afirman lo contrario, el 100% están de acuerdo en manifestar que existe "Buena" comunicación y colaboración con sus compañeros, sienten libertad al realizar su trabajo. En el post test, el 100% (7 personas) manifestaron que la comunicación, las relaciones con sus compañeros y con la directora es "Muy buena", tienen libertad individual en su trabajo y sienten y demuestra muy buen compañerismo.

El 100% del personal ha mejorado sus relaciones, cooperación y comunicación de "Buenas", a "Muy buenas" con un 29% de progreso. Estas respuestas permiten afirmar que el Programa de Relaciones Humanas ha permitido que mejoren la comunicación, cooperación, compañerismo entre el personal y con la directora pasando de "Buenas" relaciones a "Muy buenas", pues el manejo de los supuestos de inteligibilidad, verdad, rectitud y veracidad del habla propuesto por Habermas han dado resultados.

CUADRO Nº 8

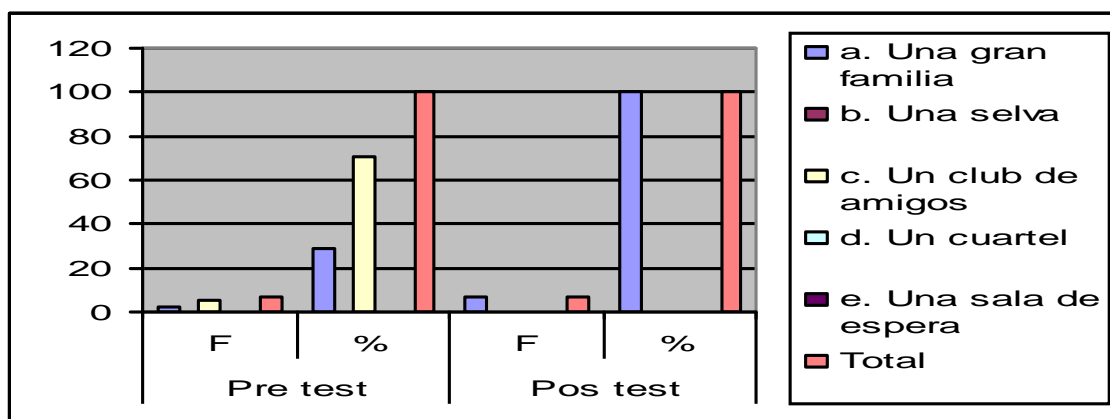
4. El clima interno dentro de la I.E.I. Huaynacotas

Ítems	Pre test		Pos test	
	F	%	F	%
a. Una gran familia	02	29	07	100
b. Una selva	00	00	00	00
c. Un club de amigos	05	71	00	00
d. Un cuartel	00	00	00	00
e. Una sala de espera	00	00	00	00
Total	7	100	7	100

Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

GRÁFICO Nº 4

4. El clima interno dentro de la i.e. Huaynacotas



Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

Con relación al clima interno dentro de la Institución Huaynacotas el personal ha manifestado, en el pre test, en un 29% (2 personas) que son una gran familia y el 71% (5) que es un club de amigos. En el Post test, 100% ha respondido que consideran que son una familia.

El total del personal considera ahora que son una familia, con un progreso de 71%. En resumen, el hecho de considerarnos una familia asegura un buen trabajo, pues una familia tiene miembros que asumen sus responsabilidades y derechos de manera adecuada y trabajan en equipo para mejorar la institución educativa Inicial Huaynacotas y de cada uno de los miembros que la integran, siendo así que el programa de relaciones humanas para mejorar la comunicación ha dado buenos resultados.

CUADRO Nº 9

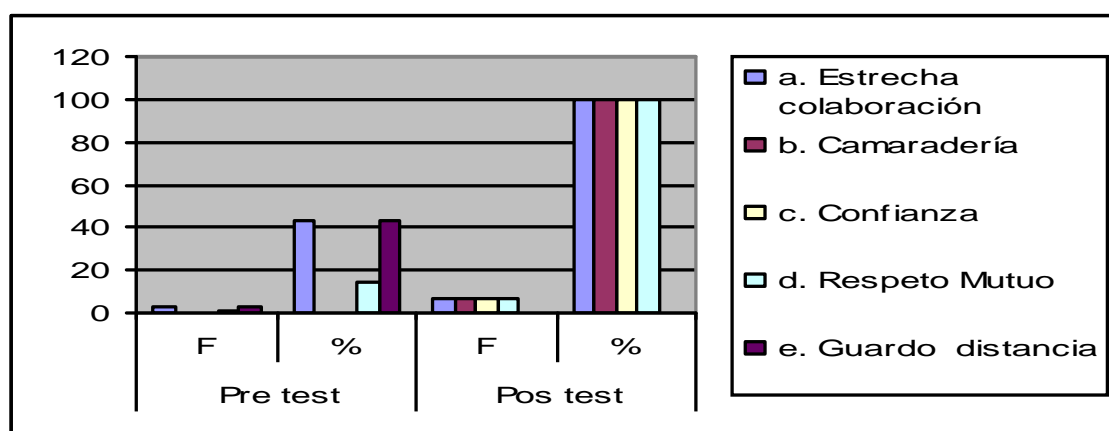
5A. Tipo de relación con la directora en el clima interno institucional

Ítems	Pre test		Pos test	
	F	%	F	%
a. Estrecha colaboración	03	43	07	100
b. Camaradería	00	00	07	100
c. Confianza	00	00	07	100
d. Respeto Mutuo	01	14	07	100
e. Guardo distancia	03	43	00	00

Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

GRÁFICO Nº 5

5A. Tipo de relación con la directora en el clima interno institucional



Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

El tipo de relación con la directora según manifestaron en el pre test en un 43% (3 personas) es de estrecha colaboración y que guardan distancia, y un 14% (1 persona) manifestó que es de respeto mutuo, además se observa un 0% de relación de camaradería y confianza. En el post test, el 100% respondieron que la relación con la directora es de estrecha colaboración, camaradería, confianza y respeto mutuo y un 0% guarda distancia.

Los resultados demuestran que se han roto barreras y que ahora hay estrecha colaboración, camaradería, confianza y respeto mutuo con un progreso de 57% y que nadie guarda distancia con la directora. Se concluye que el Programa de relaciones humanas ha logrado establecer un clima de comunicación propicio para el progreso institucional al realizar acciones teleológicas, reguladas por normas, dramatúrgicas y comunicativas.

CUADRO Nº 10

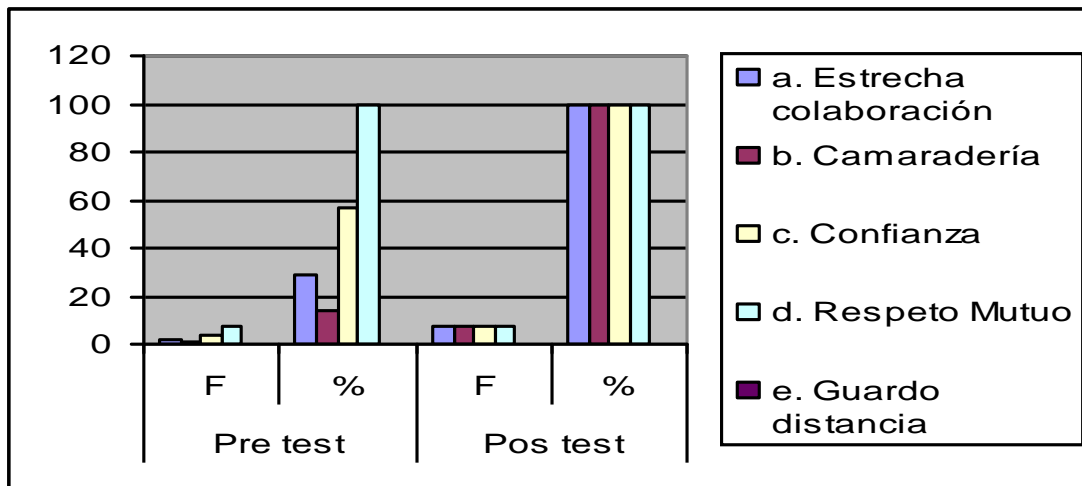
5 B. Tipo de relación con sus colegas en el clima interno

Ítems	Pre test		Pos test	
	F	%	F	%
a. Estrecha colaboración	2	29	7	100
b. Camaradería	1	14	7	100
c. Confianza	4	57	7	100
d. Respeto Mutuo	7	100	7	100
e. Guardo distancia	0	0	0	00

Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

GRÁFICO Nº 6

5 B Tipo de relación con sus colegas en el clima interno



Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

En el pre test, manifestaron que existe entre compañeros en un 100% respeto mutuo, 57% (4 personas) confianza, 29% (2) estrecha colaboración, 14% (1) camaradería, nadie guarda distancia. En el Post test, el 100% de personal manifestó que entre compañeros existe estrecha colaboración, camaradería, confianza y respeto mutuo, nadie guarda distancia.

El 100% del personal ha mejorado sus relaciones con un progreso de 71% lo que trae consigo una buena comunicación y un clima propicio para el mejoramiento de la calidad del servicio de la institución educativa inicial Huaynacotas, confirmando el éxito del programa de relaciones humanas ejecutado.

SECCIÓN III: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

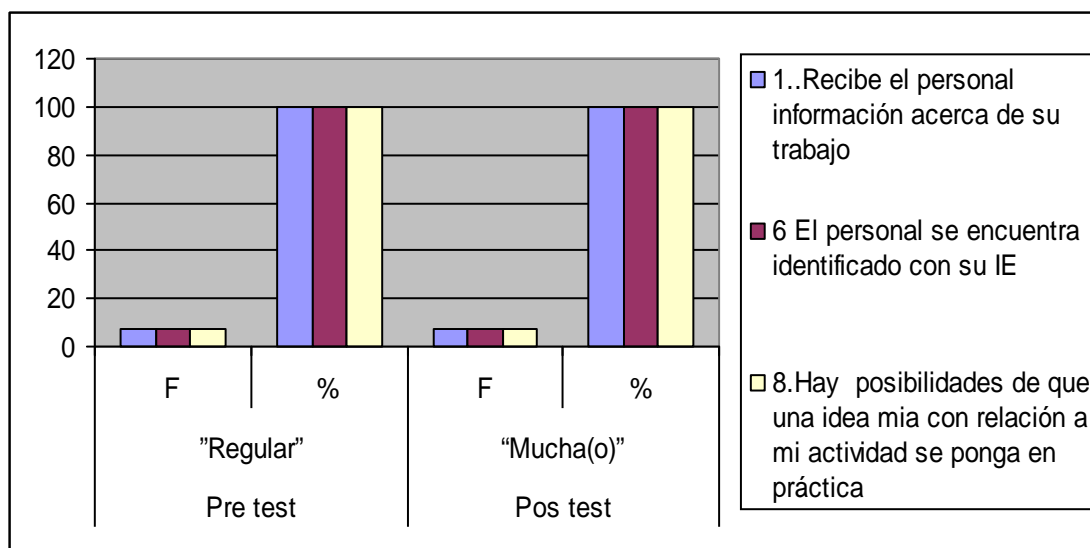
CUADRO Nº 11

6. Comunicación e información entre el personal de la IEI Huaynacotas

Ítems	Pre test "Regular"		Pos test "Mucha(o)"	
	F	%	F	%
1.Recibe la personal información acerca de su trabajo	07	100	07	100
6 El personal se encuentra identificado con su IE	07	100	07	100
8.Hay posibilidades de que una idea mía con relación a mi actividad se ponga en práctica	07	100	07	100

Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

GRÁFICO Nº 7



Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

El 100% de docentes en el pre test manifestaron que reciben “Regular” información acerca de su trabajo y que están identificados con su institución educativa y tienen la posibilidad de que sus ideas se pongan en práctica. En el pos test también el 100% manifestaron que reciben “Mucha” información acerca de su trabajo, que están identificados con su institución y tienen también muchas posibilidades de que sus ideas se pongan en práctica.

Se nota un progreso de “Regular” a “Mucha” (o) información y posibilidades de escucha y puesta en práctica de sus ideas, lo que permite una mayor identificación con su Institución. El Programa de relaciones Humanas para mejorar la comunicación en la institución educativa inicial. Huaynacotas ha tenido éxito

CUADRO Nº 12

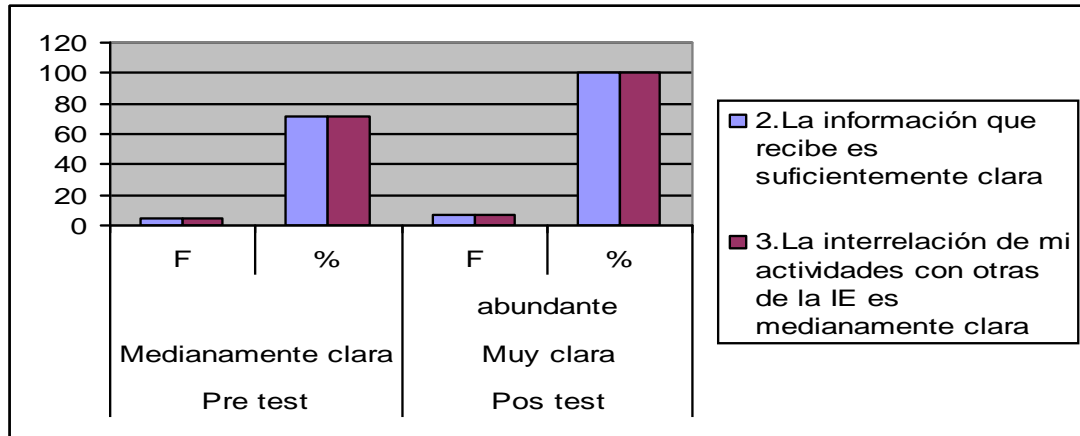
7. Claridad de información que recibe

Ítems	Pre test Medianamente clara		Pos test Muy clara, abundante	
	F	%	F	%
2. La información que recibe es...	05	71	07	100
3. La interrelación de mis actividades con otras de la IE es	05	71	07	100

Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

GRÁFICO Nº 8

7. Claridad de información que recibe



Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

La información que recibe el personal es “Medianamente clara”, al igual que la interrelación de sus actividades con otras de la institución educativa, en un 71% (5 personas), en el pre test: mientras que en el post test la información que recibe y la interrelación de sus actividades con otras de la institución educativa en un 100% es “Muy clara y abundante”.

Después que el personal de la institución educativa participó del Programa de relaciones humanas ha mejorado con un 29% su comunicación de “Medianamente clara” a “Muy clara y abundante”, lo que beneficia la calidad educativa y confirma el éxito del programa ejecutado, al establecerse un flujo de comunicación vertical y horizontal y transversal entre todos los miembros de la institución.

CUADRO Nº 13

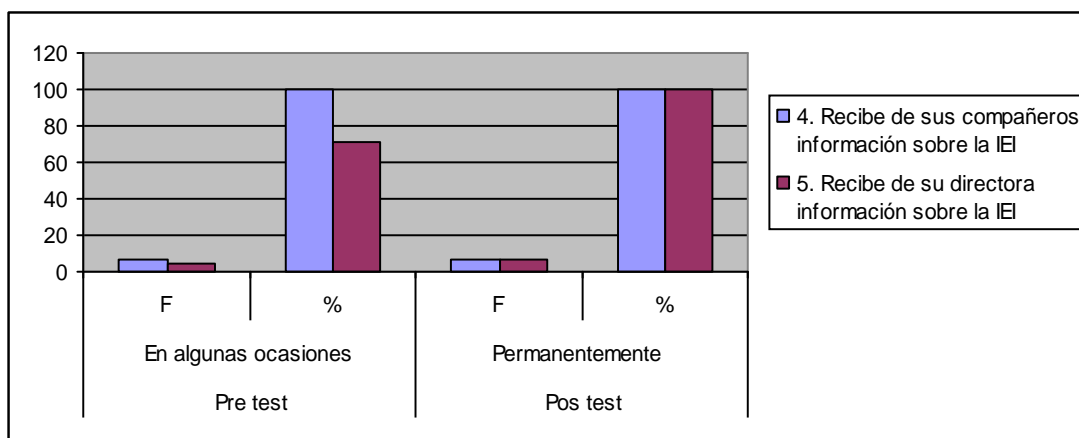
8. Frecuencia de información que recibe

Ítems	Pre test En algunas ocasiones		Pos test Permanentemente	
	F	%	F	%
4. Recibe de sus compañeros información sobre la IEI	07	100	07	100
5. Recibe de su directora información sobre la IEI	04	71	07	100

Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

GRÁFICO Nº 9

8. Frecuencia de información que recibe



Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

El personal que labora en la institución educativa Huaynacotas expresa, en el pre test, que recibe información “En algunas ocasiones” de parte de sus compañeros en un 100% (7 personas y con un 71% (4 personas), de parte de su directora en “Algunas ocasiones” también; mientras que en el post test manifestaron que reciben “Permanentemente información de su directora y colegas” en un 100%

El progreso que se nota es que después de participar del programa de Relaciones Humanas el personal de la institución Educativa Inicial Huaynacotas recibe “Permanentemente información” de su institución educativa de parte de la directora y de los colegas lo que permite un poder compartido y una colaboración objetiva y comprometida, habiendo progresado de “en algunas ocasiones a “permanentemente”.

CUADRO Nº 14

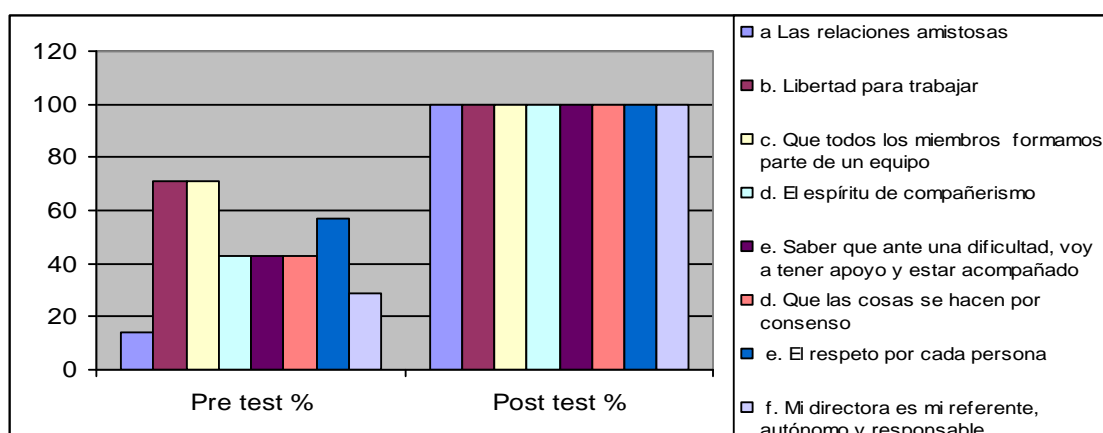
9. Lo más importante para el personal en la institución educativa

Ítems	Pre test		Pos test	
	F	%	F	%
a Las relaciones amistosas	1	14	7	100
b. Libertad para trabajar	5	71	7	100
c. Que todos los miembros formamos parte de un equipo	5	71	7	100
d. El espíritu de compañerismo	3	43	7	100
e. Saber que, ante una dificultad, voy a tener apoyo y estar acompañado	3	43	7	100
d. Que las cosas se hacen por consenso	4	57	7	100
e. El respeto por cada persona	2	29	7	100
f. Mi directora es mi referente, autónomo y responsable				

Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

GRÁFICO Nº 10

9. Lo más importante para el personal en la institución educativa



Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

Lo más importante para el personal de la institución educativa Huaynacotas, en el pre test, es en un 14% (1) las relaciones amistosas, en un 29% (2) que mi directora sea mi referente, autónoma y responsable, 43% (3) el espíritu de compañerismo, el saber que en dificultades voy a tener apoyo y estar acompañada, saber que las cosas se hacen por consenso, con un 57% (4) el respeto por cada persona y en un 71% (5) que haya libertad para trabajar y que todos los miembros formemos un equipo. En el post test, el 100% manifestó que lo más importante para el personal son: las relaciones amistosas, libertad para trabajar, que todos los miembros formamos parte de un equipo, el espíritu de compañerismo, saber que, ante una dificultad, voy a tener apoyo y estar acompañada, que las cosas se hacen por consenso, el respeto por cada persona y mi directora es mi referente, autónomo y responsable.

El personal aspira en un 100% alcanzar todas las características que hacen que una institución sea la mejor al destacar la importancia del comportamiento humano dentro de la institución educativa para conseguir los objetivos marcados, y señalar las pautas y directrices aconsejables para ayudar a mejorar ese comportamiento en bien de todos, de las propias personas y de la institución poniendo en el trabajo en equipo sus conocimientos, competencias, actitudes, innovación, las creencias y sus valores, con un progreso que va de 86%, 29% y 57%. Este es pues, el más claro logro alcanzado por el programa de relaciones humanas para mejorar la comunicación del personal que labora en la institución educativa Huaynacotas.

SECCIÓN IV – COMUNICACIÓN Y DIRECCIÓN

CUADRO Nº 15

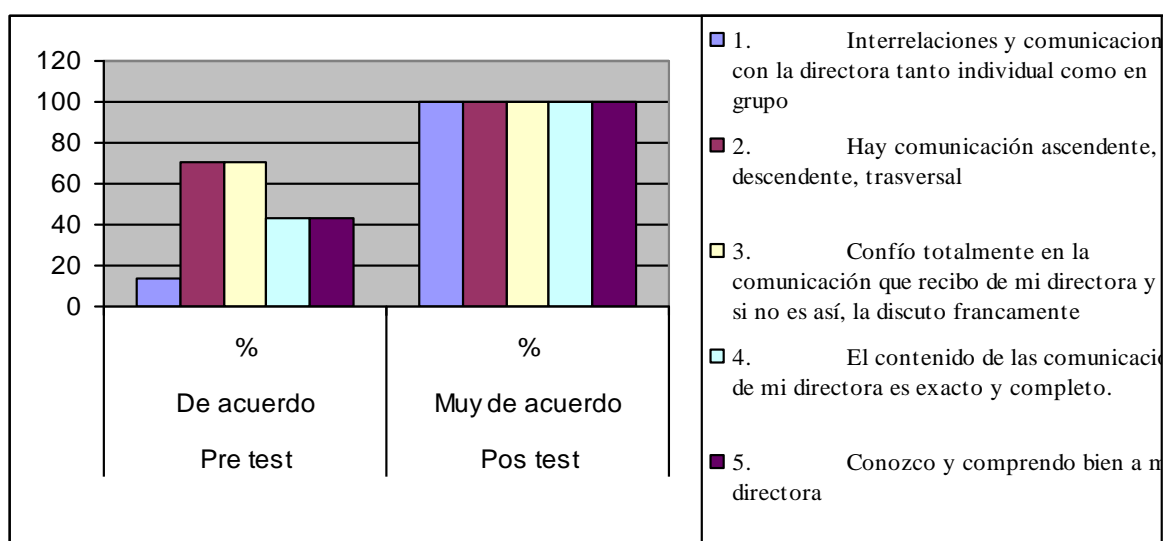
10. La comunicación con la directora

Ítems	Pre test		Pos test	
	De acuerdo		Muy de acuerdo	
	F	%	F	%
1. Interrelaciones y comunicaciones con la directora tanto individual como en grupo	4	57	6	86
2. Hay comunicación ascendente, descendente, transversal	4	57	7	100
	4	57	6	86
3. Confío totalmente en la comunicación que recibo de mi directora y si no es así, la discuto francamente	4	57	6	100
4. El contenido de las comunicaciones de mi directora es exacto y completo.	5	71	7	100
5. Conozco y comprendo bien a mi directora				

Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

GRÁFICO Nº 11

10. La comunicación con la directora



Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013.

En el pre test, el personal de la Institución Huaynacotas manifestó en un 57% (4 personas) estar “De acuerdo” con las Interrelaciones y comunicaciones con la directora tanto individual como en grupo, Hay comunicación ascendente, descendente, transversal, Confío totalmente en la comunicación que recibo de mi directora y si no es así, la discuto francamente y El contenido de las comunicaciones de mi directora es exacto y completo y con un 71% también “De acuerdo” en Conozco y comprendo bien a mi directora. En el Post test el 86% manifestaron estar “Muy de acuerdo” con las Interrelaciones y comunicaciones con la directora tanto individual como en grupo, Confío totalmente en la comunicación que recibo de mi directora y si no es así, la discuto francamente y con un 100% en “Muy de acuerdo” Hay comunicación ascendente, descendente, transversal El contenido de las comunicaciones de mi directora es exacto y completo y Conozco y comprendo bien a mi directora.

El cambio de opinión del personal con relación a la comunicación con la directora nos da un claro sentido de que el programa de Relaciones humanas ha permitido reconocer la importancia de las buenas comunicaciones para la buena marcha de una institución con un progreso de 29% y 43%. En conclusión, el programa de relaciones humanas ha mejorado las comunicaciones entre el personal que labora en la institución educativa Inicial Huaynacotas de “De acuerdo” a “Muy de acuerdo” y con ello se gana también el compromiso deseado de participación asertiva en la mejora de la calidad educativa.

SECCIÓN V – PERSONAS E INSTITUCIÓN

CUADRO Nº 16

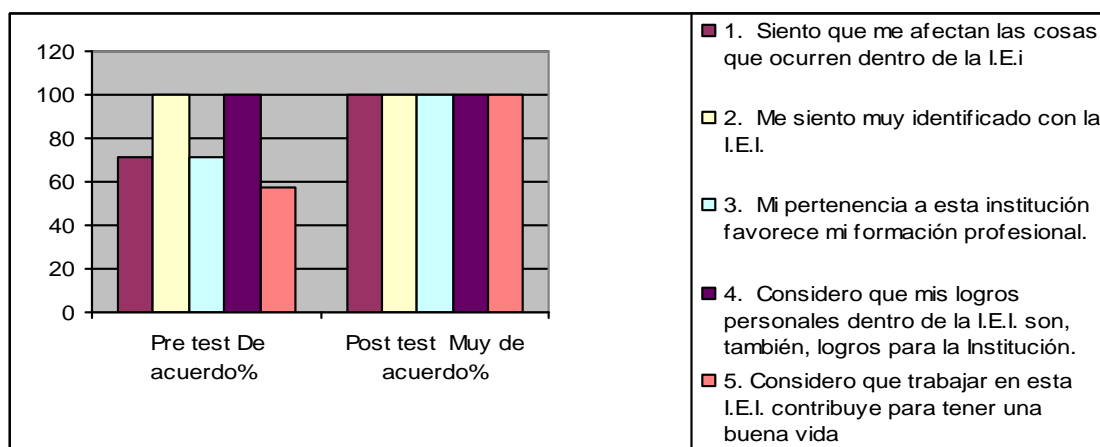
11. El personal y la institución educativa inicial Huaynacotas

Ítems	Pre test		Pos test	
	De acuerdo		Muy de acuerdo	
	F	%	F	%
1. Siento que me afectan las cosas que ocurren dentro de la I.E.I.	05	71	07	100
2. Me siento muy identificado con la I.E.I.	07	100	07	100
3. Mi pertenencia a esta institución favorece mi formación profesional.	05	71	07	100
4. Considero que mis logros personales dentro de la I.E.I. son, también, logros para la Institución.	07	100	07	100
5. Considero que trabajar en esta I.E.I. contribuye para tener una buena vida	04	57	07	100

Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

GRÁFICO Nº 12

11. El personal y la institución educativa inicial Huaynacotas



Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

El personal de la institución educativa en el pre test contestaron que están “De acuerdo” un 71% (5) con que sienten que les afectan las cosas que ocurren en la institución educativa; con un 100% (7) están “De acuerdo” en que se sienten muy identificados con la institución educativa; por otro lado, están “De acuerdo” 71% (5) con que sienten que su pertenencia a la institución favorece su desarrollo personal; Siguiendo con el pre test también se observa que están “De acuerdo” 100% (7) al considerar que sus logros personales dentro de la I.E.I. son, también, logros para la Institución y 57% (4) Consideran estar “De acuerdo” con que trabajar en esta I.E.I. contribuye para tener una buena vida. En el post test el 100% están “Muy de acuerdo” con todos los ítems.

Todos los docentes están “Muy de acuerdo” en el post test con que sienten que les afectan las cosas que ocurren dentro de la institución con la que se sienten muy identificados y consideran que su pertenencia a ella favorece su formación profesional y que sus logros personales son, también, logros para la Institución, por lo que trabajar en ésta contribuye a que tengan una buena vida, con un progreso de 29% y 43% de “De acuerdo” a “Muy de acuerdo”. En conclusión, el personal de la institución educativa inicial Huaynacotas luego de su participación en el programa de Relaciones Humanas se ha identificado con la institución educativa con la cual ha adquirido un compromiso muy serio, gracias a la comunicación que se ha establecido entre todos los miembros.

SECCION VI – IMPLICACIÓN

CUADRO N° 17

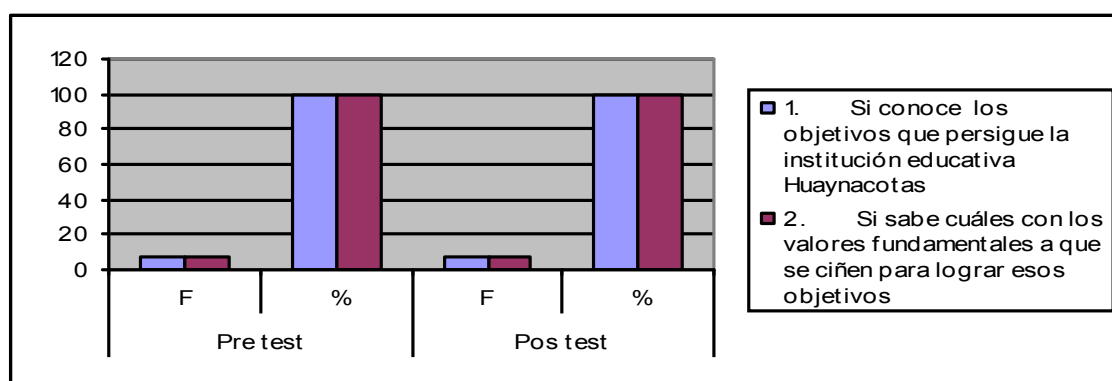
12. Objetivos y valores institucionales

Ítems	Pre test		Pos test	
	F	%	F	%
1. Conoce los objetivos que persigue la institución educativa Huaynacotas	7	100	7	100
2. Sabe cuáles con los valores fundamentales a que se ciñen para lograr esos objetivos	7	100	7	100

Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

GRÁFICO N° 13

12. Objetivos y valores institucionales



Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

Tanto en el pre test como en el post test manifestaron en un 100% que Si conocen los objetivos que persigue la institución educativa Huaynacotas y si saben cuáles con los valores fundamentales a que se ciñen para lograr esos objetivos. Se concluye que este es un buen inicio para las nuevas alternativas a fin de mejorar la comunicación del personal basado en el establecimiento de buenas relaciones humanas y que redundará en beneficio de la calidad educativa que brinda.

CUADRO Nº 18

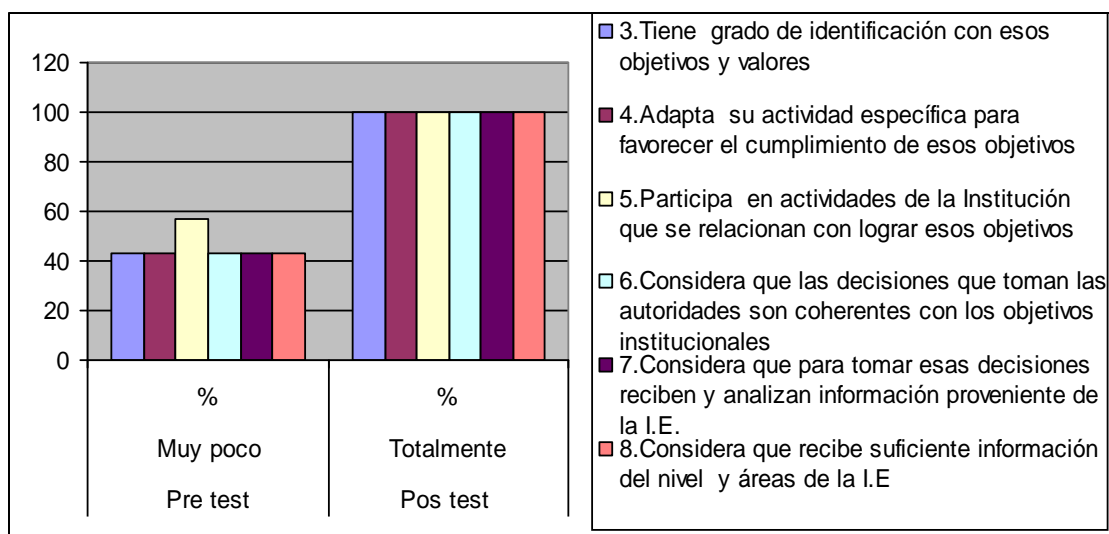
13. Identificación institucional

Ítems	Pre test Bastante		Pos test Totalmente	
	F	%	F	%
3. Tiene un grado de identificación con esos objetivos y valores	04	57	07	100
4. Adapta su actividad específica para favorecer el cumplimiento de esos objetivos	04	57	07	100
5. Participa en actividades de la Institución que se relacionan con lograr esos objetivos	04	57	07	100
6. Considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos institucionales	04	57	07	100
7. Considera que para tomar esas decisiones reciben y analizan información proveniente de la I.E.	04	57	07	100
8. Considera que recibe suficiente información del nivel y áreas de la I. E	5	43	07	100

Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

GRÁFICO Nº 14

13. Identificación institucional



Fuente: Cuestionario elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013

Las respuestas en el pre test con un 57% (4 personas) afirman que están “Bastante” identificados con los objetivos y valores, que adapta su actividad específica para favorecer el cumplimiento de esos objetivos, participan en actividades de la Institución que se relacionan con lograr esos objetivos, consideran que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos institucionales y con 43% que para tomar esas decisiones reciben y analizan información proveniente de la I.E y en el post test el 100% (7 personas) respondieron “Completamente” en todos los ítems.

El personal que labora en la institución educativa inicial Huaynacotas en un 100% ha mejorado de “Bastante” a “Totalmente” con un progreso de 43% a 57/% en el grado de identificación con los objetivos y valores institucionales, la adaptación de su actividad específica para favorecer el cumplimiento de esos objetivos, su participación en actividades de la Institución que se relacionan con lograr esos objetivos y considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos institucionales y que para tomar esas decisiones reciben y analizan información proveniente de la I.E.. Se resume que el programa de Relaciones humanas ha logrado una buena comunicación vertical ascendente y descendente, horizontal y transversal entre todos los miembros de la institución educativa inicial Huaynacotas, logrando con ella coherencia entre todos, compromiso y trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales en beneficio de la comunidad a través de los niños que asisten a ella.

3.1.2. FICHA DE OBSERVACIÓN AL PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL HUAYNACOTAS.

CUADRO N° 19

LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES HUMANAS DEL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESTATAL “HUAYNACOTAS”.

Esta observación se ha realizado en dos reuniones distintas del personal docente y administrativo una de ellas antes y otra después de la ejecución del “Programa de relaciones humanas para mejorar la comunicación del personal docente y administrativo de la institución educativa inicial Huaynacotas”. La observación ha sido orientada por “La Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Habermas.

Aspectos de la observación	Observación realizada	
	Antes de la ejecución del Programa	Después de la ejecución del Programa
Acción teleológica en la comunicación del personal	Es difícil tomar decisiones entre alternativas de acción para lograr un propósito institucional cada uno de los miembros busca aspectos de beneficio personal, por lo que no está orientada por máximas, ni apoyadas en una interpretación de la situación con criterios de verdad y eficacia, lo que dificulta el trabajo en equipo.	Se toma decisiones entre alternativas de acción para lograr un propósito institucional dirigida por normas que toman en cuenta la interpretación de la situación y se basan a los criterios de verdad y eficacia, resultando ser positivas tanto para la institución como para la tranquilidad del personal y demostrando una mejor disposición para el trabajo en equipo.
Acción regulada por normas en la comunicación del personal	La acción se relaciona con el respeto de las normas solo cuando conviene a las personas interesadas, en caso contrario buscan otras alternativas que alteran el orden normal de las cosas y escapan al respeto a lo establecido y acordado anteriormente y por lo tanto no se pone la voluntad de trabajo en equipo.	Se discute y se relaciona la acción asumiendo los acuerdos y normas aceptadas y establecidas en sus acuerdos anteriores. Sin embargo, si consideran que un acuerdo debe cambiarse lo hacen buscando el logro de un propósito común y el bienestar institucional, hay más interés por trabajar en equipo.

La acción dramática en la comunicación del personal	En las palabras que expresan en los acuerdos que toman no se nota sinceridad, ya que la expresión que tiene el personal desdice las palabras expresadas. No se muestra interés por resolver los problemas.	Se nota tanto en la expresión verbal como en la expresión corporal mayor sinceridad y deseo que las cosas salgan bien buscando lo mejor para todos y sobre todo para la institución.
La acción comunicativa del personal	<p>Cada uno de los miembros del personal de la institución no buscan el entendimiento, sino que se contradicen, no escuchan al otro, interrumpen y solo buscan ser escuchados de esta manera la directora más parece un árbitro que una autoridad. No se logra el consenso y al final se retiran sin haber llegado a acuerdos, dejando a la directora que tome las decisiones que luego van a refutar.</p> <p>El personal de la institución educativa no tiene intenciones de resolver los problemas, por el contrario, ellos los crean.</p>	Después de la participación en el programa de relaciones humanas para mejorar la comunicación del personal se observa que la acción comunicativa del personal ha mejorado, pues ahora se define las diversas situaciones a través del consenso lingüístico y expresivo como medio de coordinación de los planes de acción. Sin embargo, en algunas oportunidades hay leves recaídas siendo ellos mismos los que recurren a la cordura y a la comunicación fluida. Se nota que el personal docente ha asumido el rol que le compete como miembro importante del equipo del personal que labora en la institución educativa Huaynacotas.

Fuente: Ficha de observación elaborado por la investigadora al personal que labora en la institución educativa Huaynacotas 2013.

3.2. “PROGRAMA DE RELACIONES HUMANAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL “HUAYNACOTAS”

3.2.1. INTRODUCCIÓN:

La comunicación en las instituciones educativas constituye un elemento esencial para su correcto funcionamiento. Las dificultades de comunicación detectadas en la institución educativa inicial Huaynacotas hicieron aflorar este problema y someterlo a estudio con la finalidad de establecer mejores canales y soluciones a la problemática institucional con la participación de todo el personal que labora en ella y que se traduce en el presente programa de relaciones humanas.

En el proceso administrativo de una institución educativa, resulta fundamental que el personal docente y administrativo, incrementen un proceso de comunicación que genere entre las partes involucradas obligaciones de carácter recíproco, que contribuya al logro de metas en común, mediante un proceso de dirección que busque tanto el desarrollo humano, como el desarrollo de la institución.

El presente programa de Relaciones Humanas considera esta problemática y pretende contribuir en mejorar la comunicación entre todo el personal que labora en ella.

3.2.2. OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL

Mejorar la comunicación entre el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Inicial Huaynacotas con la ejecución de un programa de Relaciones humanas el año 2013.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollar la identidad institucional a partir de la difusión de la cultura relacionada con la Institución Educativa Inicial de Huaynacotas
2. Mejorar canales de comunicación entre el personal que labora en la Institución educativa inicial Huaynacotas
3. Difundir, valores, objetivos, orientados a la toma de decisiones de manera libre y aceptando por ello, las consecuencias que puedan ocasionar las mismas.

3.2.3. FUNDAMENTACIÓN

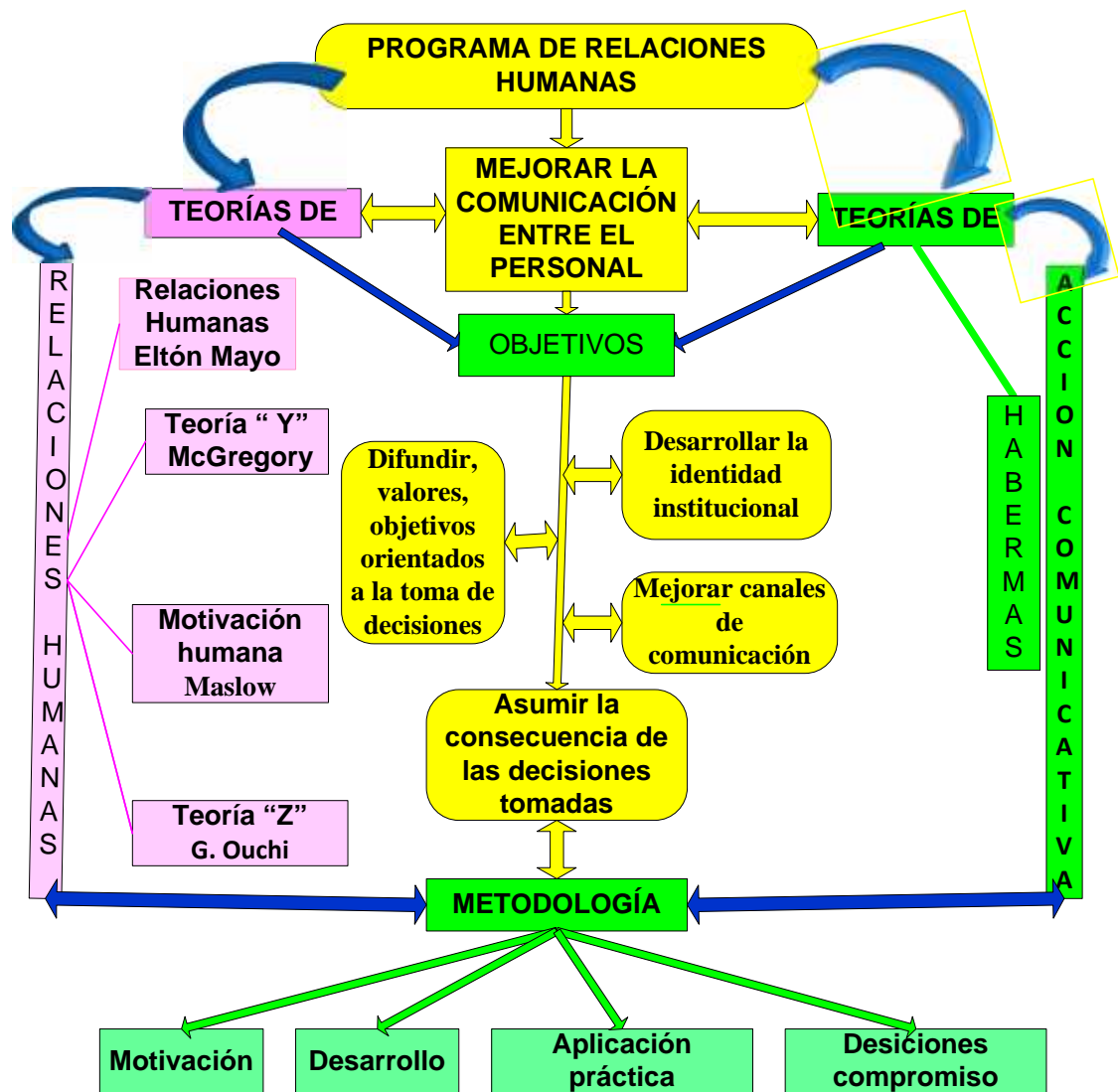
El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos, se puede trabajar eficazmente con ellas. En una institución educativa donde se procure la promoción de un ambiente participativo y auténtico, cada miembro de la institución debe sentirse parte actuante.

En la institución educativa Inicial Huaynacotas la comunicación que se ha establecido no está dando resultados positivos, por lo que se pretende establecer relaciones humanas que favorezcan un proceso de comunicación eficiente entre el personal directivo, los docentes y personal administrativo y viceversa, haciendo uso de los tipos de reuniones formales e informales que se han venido dando, pero estableciendo estrategias diferentes en las que todo el personal participe desde la programación de las actividades, a partir de un diagnóstico especial de la problemática de comunicación que existe entre el personal que labora en la institución.

En estas reuniones se considerará las teorías de las Relaciones Humanas de Elton Mayo; la teoría de la conducta humana de Douglas Mc. Gregor "X" "Y"; la teoría de la motivación humana de Abraham Maslow; la teoría Z de William G. Ouchi. Y la teoría de la Acción comunicativa de Jürgen Habermas.

3.2.4. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA



Fuente: Elaborado por la investigadora. 2013

3.2.5. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

En resumen, en el Programa de relaciones Humanas para mejorar la comunicación entre el personal que labora en la institución educativa inicial Huaynacotas se toma en cuenta lo siguiente:

Teoría de las relaciones Humanas de Elton Mayo

- a. La capacidad social del personal establece su nivel de competencia y de eficiencia.
- b. El comportamiento del personal está condicionado por normas y estándares sociales.
- c. La motivación principal del personal es el reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven.
- d. La organización informal en la institución se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.
- e. Son Pilares de las relaciones humanas del personal: la moral, productividad y liderazgo; la estructura de grupos con “buen liderazgo y buen clima de la organización.
- f. Los factores que Intervienen en las relaciones Humanas del personal son: Respeto, Comprensión, Cooperación, Comunicación, Cortesía.

La teoría “Y” Douglas McGregor

- a. Utilización de mensajes ascendentes, descendentes y horizontales por toda la institución.
- b. Las decisiones basadas en mensajes más exactos, son más Justas.
- c. Se debe tomar decisiones con participación de miembros de la institución educativa.

- d. El flujo descendente de mensajes será suficiente para satisfacer las necesidades del personal.
- e. No será necesario ningún sistema ascendente complementario.
- f. Las interacciones entre la directora y el personal que labora en la institución serán frecuentes y confiadas.

Teoría de la motivación Humana, Abraham Maslow

- a. El personal que labora en la institución educativa tiene necesidades como ser humano que son y deben ser consideradas al programar y ejecutar las actividades de la institución educativa.
- b. Las necesidades del ser humano no necesariamente están jerarquizadas ni se dan en todas las personas de la misma manera, porque las que son necesidades para unos pueden no serlo para otras.
- c. Si se quiere tener motivado al personal de la institución educativa se deben considerar sus necesidades y así se logrará su participación y compromiso.

Teoría “Z” William G. Ouchi.

- a. Se logrará mayor participación y compromiso con la Institución Educativa al implicar al personal estableciendo el trabajo en equipo con estrechas relaciones personales y toma de decisiones colectivas basado en la confianza y un enfoque administrativo distinto.
- b. Fortalecer en la institución la confianza, la sutileza y la intimidad para implicarlos con la calidad educativa que se debe ofrecer.

- c. Para tener éxito en la institución educativa es necesario comprender la cultura institucional y el papel que cada uno desempeña, analizar su filosofía (FODA), definir la filosofía deseada, comprometiéndose desde la directora hasta todo el personal, utilizar la motivación y el incentivo para establecer buenas relaciones entre todos, autoevaluar el desempeño de cada uno y sus resultados, tomar decisiones lentas de evaluación y promoción; y cambiar la cultura a través de un mejor trato.

Teoría de la acción comunicativa. Jürgen Habermas

- a. Establecer una validez del habla basada en inteligibilidad, verdad, rectitud, veracidad
- b. Utilizar el discurso como una forma reflexiva de interacción para recomponer la comunicación entre el personal de la institución educativa, estableciendo el consenso sobre la base de la coacción del mejor argumento en que aparecen claros los conceptos verdad/mentira, justicia e injusticia.
- c. Fortalecer los tipos de acción en los que interviene la comunicación: acción teleológica (verdad- mentira), acción regulada por normas (mundo objetivo, mundo social), acción dramática (necesidades subjetivas), y la acción comunicativa que utiliza el lenguaje como un medio de entendimiento.

3.2.6. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

La metodología es activa, con trabajos en equipo, en la que el responsable sólo guía y orienta la actividad que está compuesta de estrategias que tienen una secuencia consideradas de la siguiente manera:

- Estrategias de Motivación: Basado en un video que tenga que ver con el tema, el trabajo en equipo, la disciplina entre otros Análisis y reflexión acerca del video motivador.

- Estrategias de Desarrollo del contenido

Análisis de documentos relacionados a un tema del contenido o exposición de un especialista o personal de la UGEL invitado.

- Estrategias de Aplicación práctica

Relacionando los contenidos de la exposición con la problemática de la institución educativa Inicial Huaynacotas.

- Estrategias de toma de decisiones y compromiso. Planteamiento de soluciones con la participación de todo el personal de la institución y elaboración del compromiso que asume cada uno de los miembros la alternativa de solución planteada. En esta parte es importante resaltar que durante los quince días que hay entre una actividad de otra, se realizan una serie de actividades internas de la institución donde se tiene en cuenta siempre los compromisos asumidos.

3.2.7. ACTIVIDADES

Objetivo general				
Mejorar la comunicación entre el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Inicial Huaynacotas con la ejecución de un programa de Relaciones humanas el año 2013.				
Contenido de las actividades				
Objetivos	Estrategias metodológicas	Fecha	Actividades	Responsables
<p>Desarrollar la identidad institucional a partir de la difusión de la cultura relacionada con la Institución Educativa Inicial de Huaynacotas</p> <p>Mejorar canales de comunicación entre el personal que labora en la Institución educativa inicial Huaynacotas</p> <p>Difundir, valores, objetivos, orientados a la toma de decisiones de manera libre y aceptando por ello, las consecuencias que puedan ocasionar las mismas.</p>	<p>Motivación</p> <p>Desarrollo del contenido</p> <p>Aplicación práctica</p> <p>Toma de decisiones y compromiso</p>	12/08	Act.1. Las fortalezas y debilidades de mi I.E. Inicial Huaynacotas	Gloria Villa García
		26/08	Act.2. Mejoremos las relaciones humanas rescatando lo positivo del experimento de Hawthorne de Eltón Mayo.	
		9/09	Act.3. Practiquemos la comunicación de acuerdo a la teoría "Y" de McGregor	
		23/09	Act. 4. Tratememos de satisfacer las necesidades humanas siguiendo la teoría de la motivación Abraham Maslow	
		23/09	Act. 5. Tomemos decisiones colectivas basadas en la confianza y un enfoque administrativo distinto: Teoría Z.	
		13/10	Act. 6. Tomemos acciones comunicativas en bien de nuestra institución educativa.	
		27/10	Act. 7: Tomemos acciones comunicativas en bien de nuestra institución educativa.	

3.2.8. EVALUACIÓN

a. Evaluación previa

Se realizó con la aplicación de una encuesta al personal que labora en la institución educativa inicial Huaynacotas con el fin de conocer con más certeza los niveles de comunicación y las relaciones humanas que existe entre el personal.

b. Evaluación concurrente

Es una evaluación permanente reguladora del programa que se ejecutó en cada actividad, con la finalidad exclusiva de hacer los reajustes que sean necesarios en función a los logros que se van obteniendo el personal que labora en la institución.

c. Evaluación final

Se aplicó la encuesta al personal que labora en la institución educativa inicial Huaynacotas luego de haber concluido con la ejecución de la propuesta, con el fin de verificar el logro de los objetivos propuestos en ella, lo que permitió comparar los resultados de la encuesta de entrada y de salida y arribar a conclusiones.

CONCLUSIONES

- El personal docente y administrativo de la institución educativa inicial Huaynacotas, antes de la ejecución del programa de Relaciones Humanas, muestra elevados porcentajes de deficiencia de comunicación perjudicando el trabajo en equipo y la coordinación de acciones para la buena marcha y el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.
- Se diseñó y ejecutó el Programa de relaciones Humanas para mejorar la comunicación del personal docente y administrativo de la institución educativa inicial Huaynacotas, basado en las teorías de Eltón Mayo, McGregor, Abraham Maslow, William Auchi, y Jürgen Habermas.
- El Programa de relaciones Humanas para mejorar la comunicación del personal docente y administrativo de la institución educativa inicial Huaynacotas, tuvo éxito en su aplicación, porque se elevaron los porcentajes de comunicación, fortaleciendo el clima de trabajo en equipo y el compromiso de los integrantes en bien de la calidad educativa institucional.

RECOMENDACIONES

Frente al éxito del programa ejecutado se sugiere:

Continuar ejecutando este programa y otros que permitan fortalecer el clima institucional, la comunicación y el trabajo en equipo, no solo a nivel de docentes y administrativos de nuestra institución, sino también integrando a los padres de familia dado que la comunicación asertiva favorece el fortalecimiento de los lazos de los agentes educativos para orientar el desarrollo integral de los niños, que por su edad lo aprenden básicamente del modelado y de lo que captan en los distintos contextos donde interactúan dígase hogar, barrio, escuela, por lo que también, se hace necesario hacer extensivo este programa a las otras instituciones educativas y a la comunidad.

Gestionar de manera permanente hasta lograr el nombramiento del personal contratado, dando preferencia a personas de nuestro ámbito geográfico a fin que se sientan comprometidos no sólo con la institución educativa sino también con su distrito o provincia.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, María Margarita E Hilda Saladrigas (2002). **Para investigar en comunicación Social**. Ciudad de La Habana: Félix Varela.
- ALVARADO, J. (1990). **El gerente de las organizaciones del futuro**. Caracas: UPEL.
- ARGYRIS, Chris. (1993) **“Cómo vencer las barreras organizativas”** Ed. Díaz de Santos. Madrid. España.
- ASCANIO RAFI (2013). **Curso de ampliación sobre liderazgo, negocios y derechos humanos para comunicadores. (vocería)**
- AVILA, CH. (1990). **Inner Contradictions of Rogorus Research**. New York Academic Press
- BRUNET LUC (2004) **El clima de trabajo en las organizaciones**. México Editorial Trillas
- CANTÓN MAYO ISABEL y GARCÍA ANA MARÍA (2010) **“La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso”** Ciudad de Buenos Aires
- CARDOSO VARGAS, A. (1999): **“La comunicación educativa no verbal: apuntes para un proyecto de investigación”**. Razón y Palabra, Revista Digital. Consulta Diciembre 1999.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2004) **“Introducción a la Teoría General de la Administración”**; Ed. McGraw- Hill
- COSTA, Joan (2001). **Imagen Corporativa en el siglo XXI**. Argentina: Ediciones la crujía.
- DAVIS, K. WERTHER, W.B., (1995) **“Administración de Personal y Recursos Humanos”**, Ed. McGraw-Hill, Trad. Mejía Gómez, Joaquín, México

- DAVIS, KEITH Y NEWTON, JONH. (1987) **El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional**. 6ta Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- DÍAZ, R. (1995). **Del Diálogo a la Acción**. Volumen II. Informe de la Organización de Estados Americanos. Caracas. Venezuela.
- DOUGLAS MCGREGOR (1960) **El lado humano de las organizaciones**. Mc.Graw Hill. Nueva York
- FERNÁNDEZ, C. (1999), **La Comunicación en las Organizaciones**. Editorial Trillas, México.
- GARCÍA JIMÉNEZ, J. (1998), **La comunicación interna**. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- GONZÁLES MORALES, L. (1999): **“Metodología para la construcción de un modelo de comunicación educativa en el aula”**, Razón Y Palabra, Revista Electrónica. Consulta Enero de 2010.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. BAPTISTA, P. (1997) **“Metodología de investigación”**, México: Editorial McGraw- Hill.
- LUCAS MARÍN, ANTONIO (1197). **La Comunicación en las empresas y en las organizaciones**. Barcelona. Colección Bosch Comunicación.
- KOONTZ Y Otros (1994). **Administración Una Participación Global**. McGraw Hill Editores. Traducción Julio Coro Paudó. México.
- OLIVARES RAMÍREZ, B. (1999). **"Misión, visión y valores en las organizaciones de hoy"**. En: Adminístrate Hoy 63 47-50
- OUCHI, WILLIAM (1981,.). **Teoría Z**.
- PEÑA, L. (1990). **El Concepto de Líder. El Maestro como Líder**. Editorial Monte Avila. Caracas, Venezuela
- PÉREZ, J. (1996). **El Liderazgo y la Gerencia**. Revista Universidad EAFIT. N° 102. Bogotá. Colombia.

- QUINTERO J (2007); Universidad Fermín Toro; Escuela de Doctorado; **Seminario Teorías y paradigmas educativos**; Venezuela; extraído el 28 de Junio del 2012 en sitio web: <http://doctorado.josequintero.net/>
- SALDRIGAS MEDINA, H. (2004): **“Una mirada a la comunicación organizacional desde una institución educativa cubana”**. Soluciones Integrales en comunicación, Cuba.
- SHERMAN, A. BOHLANDER, G. (1994), **“Administración de los Recursos Humanos”**, Ed. Iberoamérica.
- SPIGMAN, E. (1992). **Psicología Social de las Organizaciones**. México. Editorial Trillas.
- STONER A.E. JAMES, FREEMAN R. EDWARD, GILBERT R. DANIEL. (1996). **Administración**. México: Prentice Hall Hispanoamericano.
- RAMO TRAVER, Z. (1993) **Participación, comunicación y relaciones en la comunidad educativa**. Madrid: CECE-ITE, Pág. 36- 39
- REYES PONCE, A. (2002) **Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte**. Editorial Limusa. México.
- RUBIO, C. (1995). **El Perfil del Docente en el Nuevo Paradigma Educativo**. PLANIUC. Año XIV, N° 21. Venezuela
- SOTO, G. (1993). **Factores Asociados a la Participación, Caso: Gerentes Académico – Docentes de la Universidad "Simón Rodríguez"**. Programa de Post-Grado de la U.S.R.
- SUÁREZ, O. y Otros (2003): **“La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad”**.
- TRELLES RODRIGUEZ Irene. (2001) **Comunicación Organizacional**. Editorial "Félix Varela".

- **ROBBINS, S. (1995). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones.** México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- **VALDEZ ALEJANDRO F. J (1998). "La agresión, los problemas y el conflicto".** En: Adminístrate Hoy 45 44-46
- **WINKIN, Y. (1981), La nueva comunicación.** Buenos Aires: Cairos.

ANEXOS

ENCUESTA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL HUAYNACOTAS.

Sr. (a) (rta) profesora.

Con la intención de mejorar la comunicación y las relaciones humanas entre el personal que labora en la institución educativa inicial Huaynacotas, es que requerimos que llene esta encuesta en beneficio de la calidad educativa de nuestros niños.

INSTRUCCIONES.

1. El tema de este cuestionario es sobre organización, comunicación y cultura en la institución educativa Inicial “Huaynacotas”
2. Este cuestionario tiene 6 Secciones. Respete el orden establecido y siga las indicaciones.

<u>Sección I – La Cultura</u>		
Si 1. No 2		
1. ¿Conoce el año de creación de esta institución educativa?		
2. ¿Conoce la misión de esta institución educativa?		
3. ¿Conoce el o los aspectos “estrella” de esta institución educativa, aquellos que, dentro del servicio que ofrece, más lo caracterizan entre los demás?		
4. ¿Conoce cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de esta institución educativa?		
5. Destaca valores y características institucionales		
6. Esta I.E. en relación con las demás es muy importante		
7. Se manejan valores compartidos; solidaridad, respeto, deseo superación		
8. Une al personal el deseo de mejorar la Institución		
<u>Sección II – El clima Interno.</u>		
1. ¿En términos generales, está bastante satisfecho con su actividad?		
Si 1. No 2		
2. ¿En igualdad de condiciones profesionales y salariales, en la misma localidad no se iría a otra IEI?		
Si 1. No 2		

<p>3. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en esta I.E.I. en cuánto a....? Por Favor, marque una opción para cada punto.</p> <p>Buena 1. Muy buena 2</p> <p>a. La comunicación con la directora es...</p> <p>b. La comunicación con sus compañeros es.</p> <p>c. La colaboración en el trabajo es ...</p> <p>d. Su libertad individual es ...</p> <p>e. Relaciones con directora es...</p>		
<p>4. ¿La directora delega Funciones en Ud?</p> <p>Si 1. No 2</p>		
<p>5. ¿Recibe apoyo de su directora para sus actividades?</p> <p>Si 1. No 2</p>		
<p>6. Si tuviera que definir el clima interno que se vive dentro de esta I.E.I, ¿cómo lo calificaría según las siguientes expresiones? Por Favor, marque una opción para cada punto.</p> <p>a. Una gran familia</p> <p>b. Una selva</p> <p>c. Un club de amigos</p> <p>d. Un cuartel</p> <p>e. Una sala de espera</p>		
<p>7. ¿Qué tipo de relación mantiene con sus colegas de la I?E.I? Por favor, marque una opción para cada punto</p> <p><u>A. Directora de su I.E.I.</u></p> <p>a. Estrecha colaboración</p> <p>b. Camaradería</p> <p>c. Confianza</p> <p>d. Respeto Mutuo</p> <p>e. Guardo distancia</p> <p><u>B. Colegas de su I.E.I.</u></p> <p>a. Estrecha colaboración</p> <p>b. Camaradería</p> <p>c. Confianza</p> <p>d. Respeto Mutuo</p> <p>e. Guardo distancia</p>		

8. ¿Las máximas autoridades se encuentran nada alejadas de lo que ocurre en la IEI Huaynacotas? Si 1. No 2		
9. ¿Considera su nivel profesional como superior a las necesidades? Si 1. No 2		
10. ¿La directora facilita la formación imprescindible al personal? Si 1. No 2		
<u>Sección III – Comunicación - Información</u>		
1. ¿Recibe la personal información acerca de su trabajo? Regular 1. Mucho		
2. ¿Cómo valora la información recibida? Es medianamente clara (1) Muy clara y abundante (2)		
3. ¿Qué idea tiene de la interrelación de su actividad con otras actividades dentro de su I.E.I.? Medianamente clara (1) d. Muy clara (2)		
4 ¿Recibe de sus compañeros información sobre la IEI? Sí, en algunas En algunas ocasiones (1) Permanentemente (2)		
5. ¿Recibe de su directora información sobre la IEI? En algunas ocasiones (1) Permanentemente (2)		
6. ¿Se siente identificado con lo que su I.E.I. es y representa? Regular 1. Mucho 2		
7. ¿Qué es lo más importante en su I.E.I. para usted? Solo marque lo que considera más importante. a. Las relaciones amistosas b. Libertad para trabajar c. Que todos los miembros formamos parte de un equipo d. El espíritu de compañerismo e. Saber que, ante una dificultad, voy a tener apoyo, a estar acompañado f. Que las cosas se hacen por consenso g. El respeto por cada persona h. Mi directivo/va es mi referente, autónomo y responsable		

8. ¿Hay posibilidades de que una idea mía con relación a mi actividad se ponga en práctica? Regular 1. Mucho 2		
<u>Sección IV – Comunicación y dirección</u> De acuerdo (1) Muy de acuerdo (2)		
1. Tengo muchas interacciones y comunicaciones con mi directora, tanto individual como en grupo.		
2. La comunicación fluye, entre todos los componentes de esta I.E.I, en todas las direcciones: ascendente, descendente, horizontal y transversal.		
3. Confío totalmente en la comunicación que recibo de mi directora y si no es así, la discuto francamente		
4. El contenido de las comunicaciones de mi directora es exacto y completo.		
5. Conozco y comprendo bien a mi directora		
<u>Sección V – Personas e Institución</u> De acuerdo (1) Muy de acuerdo (2)		
1. Siento que me afectan las cosas que ocurren dentro de la I.E.I.		
2. Me siento muy identificado con la I.E.I.		
3. Mi pertenencia a esta institución favorece mi desarrollo personal		
4. Considero que mis logros personales dentro de la I.E.I. son, también, logros para la Institución.		
5. Considero que trabajar en esta I.E.I. contribuye para tener una buena vida		
<u>Sección VI - Implicación</u>		
1 ¿Conoce cuáles con los objetivos que persigue la institución educativa Huaynacotas? Sí =1 No = 2		
2. ¿Sabe cuáles con los valores fundamentales a que se ciñen para lograr esos objetivos? Sí =1 No = 2		

Si respondió Sí continúe. De lo contrario pase a la Sección 7.		
3. ¿Cuál es su grado de identificación con esos objetivos y valores? Totalmente 2. Bastante 1		
4. ¿Adapta su actividad específica para favorecer el cumplimiento de esos objetivos? Totalmente 2. Bastante 1		
5. ¿Participa en actividades de la Institución que se relacionan con lograr esos objetivos? Totalmente 2 Bastante 1		
6. ¿Considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos institucionales? Totalmente 2. Bastante 1		
7. ¿Considera que para tomar esas decisiones reciben y analizan información proveniente de la institución educativa? Totalmente 2. Bastante 1		
8. ¿Considera que usted recibe suficiente información del nivel y áreas de la Institución educativa? Totalmente 2. Bastante 1		

Encuesta elaborada por la investigadora para el personal que labora en la I.E.I Huaynacotas.2013

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES HUMANAS DEL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESTATAL “HUAYNACOTAS “

Esta observación se ha realizado en dos reuniones distintas del personal docente y administrativo una de ellas antes y otra después de la ejecución del “Programa de relaciones humanas para mejorar la comunicación del personal docente y administrativo de la institución educativa inicial Huaynacotas”. La observación ha sido orientada por “La Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Habermas.

Aspectos de la observación	Observación realizada	
	Antes de la ejecución del Programa	Después de la ejecución del Programa
Acción teleológica en la comunicación del personal		
Acción regulada por normas en la comunicación del personal		
La acción dramatúrgica en la comunicación del personal		
La acción comunicativa del personal		

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA

Actividad Nº 1: Las fortalezas y debilidades de mi I.E.Inicial Huaynacotas		
CONTENIDO	ESTRATEGIAS	MATERIALES
El trabajo en equipo	MOTIVACIÓN: Observan y analizan al contenido del video.	–“Video Asamblea en la carpintería”.
Cualidades y aspectos a mejorar del personal	DESARROLLO: El personal sentado en círculo: Recibe cada persona una hoja y la dobla en abanico, coloca en el primer doblez su nombre, luego la hoja empieza a girar hacia la derecha, cada persona que recibe la hoja lee el nombre y anota una o dos cualidades importantes de la persona y en el siguiente dobles un aspecto que considera que debe mejorar. Cuando la hoja llega nuevamente a su dueño termina la dinámica. Cada persona lee las cualidades y los aspectos que debe mejorar que han anotado todos. Manifiesta los aspectos en que considera que han acertado en sus cualidades y si lo desean también los aspectos que debe mejorar. Ahora en una tarjeta anota las cualidades que posee para trabajar en equipo por la institución educativa	–Dinámica –Papel –Lapicero –Tarjeta
Análisis del diagnóstico de la IEI	APLICACIÓN PRÁCTICA Analiza el diagnóstico del “Plan de acción para la mejora de los aprendizajes de la IE inicial s/n huaynacotas” COMPROMISO. Elabora su compromiso frente a esta problemática	“Plan de acción para la mejora de los aprendizajes de la IE inicial s/n huaynacotas”

Actividad N° 2: Mejorem las relaciones humanas rescatando lo positivo del experimento de Hawthorne de Eltón Mayo.		
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la actividad. • Anunciación de los objetivos que se pretende alcanzar. • Valores que orientarán el trabajo 	MOTIVACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> – Observan video y dialogan acerca del mismo: ¡Entre todos, juntando nuestras manos podremos mejorar nuestra institución educativa! – Dinámica de los abrazos (tres abrazos a cada persona) - Arman rompecabezas cada dos personas con las palabras: Respeto, cortesía. 	<ul style="list-style-type: none"> – Video juntando las manos. – Dinámica -Rompecabezas
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Humanas: Teoría de Elton Mayo 	DESARROLLO: <ul style="list-style-type: none"> – Analiza el experimento de Hawthorne realizado por Elton Mayo – En grupo se realiza un resumen de las fases y periodos del experimento. – Responde en grupo a las siguientes preguntas: ¿Que le falta a la IEI Huaynacotas? ¿Podría mejorar? ¿Estaría bien celebrar el cumpleaños de cada miembro de la Institución? ¿Se debería determinar la persona importante del mes? ¿Debe programarse un trabajo equitativo? ¿Por qué? – Exponen y debaten acerca de sus conclusiones 	Video “Experimento de Hawthorne Franco Andre Amaya Nassi Papelotes Plumones Cinta adhesiva
<ul style="list-style-type: none"> • Problemática de la institución educativa inicial Huaynacotas referida a la identidad institucional. ¿Qué sabemos de nuestra institución educativa? 	APLICACIÓN PRÁCTICA <ul style="list-style-type: none"> – En trabajo en equipo relacionar los contenidos de la exposición con la problemática de la Institución Educativa Inicial Huaynacotas COMPROMISO <ul style="list-style-type: none"> – Tomar en cuenta las conclusiones de la teoría Eltón Mayo como actitudes institucionales. – Colaborar en pro de un mejor clima institucional 	<ul style="list-style-type: none"> – Tarjetas para el compromiso.

Actividad N° 3: Practiquemos el trabajo en equipo para fortalecer nuestras relaciones humanas y la comunicación entre todos.

<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo 	<p>MOTIVACIÓN.</p> <p>Dialogan acerca del video, ¿Qué pasa cuando un ganso sale de la formación? ¿Y entonces que hace? ¿Para qué regresa a la formación?: ¿Qué pasa cuando el líder de los gansos se cansa? ¿Quién toma su lugar?: ¿Qué hacen los gansos que van detrás? ¿Y para que lo hacen? ¿Qué pasa cuando un ganso se enferma, o cae herido por un disparo? ¿Hasta cuándo lo acompañan? ¿Luego que hacen los gansos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – El vuelo de los gansos
<ul style="list-style-type: none"> • Los factores que intervienen en las relaciones humanas • Los pilares de las relaciones humanas 	<p>DESARROLLO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lectura del Texto “Las relaciones humanas - En trabajo en equipo: <p>Analizan el documento y abstraen los factores y los pilares de las relaciones humanas. Y las características que tiene el trabajo en equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exponen sus conclusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de apoyo. - Papelote, plumones.
<ul style="list-style-type: none"> • Problemática de la institución educativa inicial Huaynacotas referida a la identidad institucional. ¿Qué sabemos de nuestra institución educativa? 	<p>APLICACIÓN PRÁCTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> – En trabajo en equipo relacionar los contenidos de la exposición con la problemática de la Institución Educativa Inicial Huaynacotas <p>COMPROMISO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Asumir los valores de la teoría de las relaciones humanas como valores institucionales. – Colaborar en pro de un mejor clima institucional aprendiendo de los gansos – Establecer mejores canales de comunicación tanto en las reuniones formales como informales. 	<ul style="list-style-type: none"> – Tarjetas para el compromiso.

Actividad 4: Practiquemos la comunicación de acuerdo a la teoría “Y” de McGregor.		
<ul style="list-style-type: none"> • En equipo se trabaja mejor 	MOTIVACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> - Observan el video, analizan y comentan y comentan. - Juego: un compañero el árbol y el otro el oso: El oso se apoya en el árbol. ¿Qué pasaría si el árbol se cae? Cambian los papeles el oso ahora es el árbol. - Analizan el juego ¡todos necesitamos de todos! 	<ul style="list-style-type: none"> – Video La carreta Trabajo en equipo. – Juego el árbol y el oso.
<ul style="list-style-type: none"> • Teoría X y Y • Comunicación ascendente, descendente, transversal • Mensajes más exactos, por lo tanto, las decisiones serán más justas. • La toma de decisiones con la participación de todos los miembros de la Institución educativa 	DESARROLLO <ul style="list-style-type: none"> - Observan video sobre la teoría de McGregor Analizan el contenido. Del video - Se establecen grupos controversiales: - En cada grupo leen y analizan información sobre la teoría de McGregor según les haya tocado la Teoría “X” o de la teoría “Y” - Concluyen acerca de los aportes que se pueden extraer de ambas teorías “X y Y” -Exponen sus conclusiones -Debaten sus ‘posiciones -Arriban a conclusiones a nivel de grupo grande. 	<ul style="list-style-type: none"> – “Teorías “X” y “Y” Douglas McGregor de Felipe Salazar Erices” – Documento de apoyo – Papelotes plumones – Cinta adhesiva
<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de comunicación. • Modelo de dirección. • Actitud del personal frente a problemas institucionales. 	APLICACIÓN PRÁCTICA <p>Analizan las tarjetas y las relacionan con la problemática de la institución Educativa Inicial Huaynacotas</p> COMPROMISO <ul style="list-style-type: none"> – Asumir la responsabilidad desde el rol que le corresponde a cada uno de los miembros del personal institucional –Colaborar en pro de un mejor clima institucional – Establecer mejores canales de comunicación tanto en las reuniones formales como informales. 	<ul style="list-style-type: none"> – Tarjetas con frases: – Tarjetas para el compromiso.

Act. 5. Tratemus de satisfacer las necesidades humanas siguiendo la teoría de la motivación Abraham Maslow

<p>• El éxito institucional es tarea de todos.</p>	<p>MOTIVACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observan analizan y dialogan acerca del video. - Al principio como era el trabajo y que resultados obtenían. - ¿Cuál fue el cambio y cuáles fueron los resultados? 	<ul style="list-style-type: none"> - Video: Kit gerencial de capacitación “El juego de echar la culpa”
<p>• Teoría de Abraham Maslow. Sobre la motivación humana.</p>	<p>DESARROLLO:</p> <p>Escuchan y toman nota sobre la motivación Humana y la pirámide de necesidades:</p> <p>Se forman cinco grupos en que cada grupo analiza una necesidad de la pirámide y la expone, considerando de manera franca y abierta acerca de la situación problemática de la institución educativa inicial Huaynacotas en estos aspectos.</p> <p>-Arriban a conclusiones a nivel de grupo grande: estableciéndose así la problemática de la institución.</p>	<p>Video:Desarrollo organizacional: de Eduardo Gómez</p> <ul style="list-style-type: none"> - Papelotes plumones
<p>• Problemática institucional relacionado con la motivación</p>	<p>APLICACIÓN PRÁCTICA</p> <p>Teniendo ya la problemática ahora frente a cada necesidad, sugieren alternativas de solución</p> <p>COMPROMISO.</p> <p>Establecer acciones de motivación no solo de parte de la directora al personal, sino también del personal a la directora y del personal entre sí.</p>	<p>Tarjetas para el compromiso.</p>

Act. 6. Tomemos decisiones colectivas basadas en la confianza y un enfoque administrativo distinto: Teoría Z.		
<ul style="list-style-type: none"> La disciplina nos ayuda a fortalecer los lazos de la comunicación y de las relaciones del personal 	<p>MOTIVACIÓN: observan y dialogan el video:</p> <p>La disciplina la clave del éxito</p> <p>Da tu mejor esfuerzo</p> <p>¿El japonés es más inteligente que el colombiano? ¿Qué papel desempeña la disciplina en el éxito? Escribe en una cartilla la respuesta a la pregunta ¿Qué aspectos tengo que mejorar para ser disciplinada para no perder las oportunidades que me presente la vida</p>	<p>Video: La disciplina la clave del éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> Da tu mejor esfuerzo. Yokoi Kenji
<ul style="list-style-type: none"> Elementos de la teoría Z: confianza, sutileza, intimidad. Pasos que guían el cambio de la A a la Z 	<p>DESARROLLO: Observan el video sobre la teoría Z.</p> <p>Se forman tres grupos: cada grupo analiza en función a la fortaleza y debilidades de la I.E. Inicial y expone sobre: 1. Elementos de la teoría Z (confianza, sutileza, intimidad). 2. La organización de la teoría Z implica a los trabajadores con la empresa. 3. Pasos que guían al cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Video Post grado virtual Teoría Z Dr. Yucra Ramírez Luís
<ul style="list-style-type: none"> Problemática detectada en la institución educativa 	<p>APLICACIÓN PRÁCTICA</p> <p>Cada grupo utilizando el análisis realizado propone alternativas de solución a la problemática detectada. Se debate cada propuesta y se arriba a conclusiones.</p> <p>COMPROMISO: Se elaboran los compromisos tanto individuales como los colectivos para con nuestra institución educativa.</p>	<p>Tarjetas para el compromiso.</p>

Actividad. 7: Tomemos acciones comunicativas en bien de nuestra institución educativa		
<ul style="list-style-type: none"> - Pretensiones de validez - racionalidad comunicativa - Entendimiento - Potencial de la opinión pública. 	<p>MOTIVACIÓN: Se forman dos grupos a fin de que cuando observen el video Tomen especial atención a dos de los siguientes temas: Grupo 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En que consiste las pretensiones de validez, - Racionalidad comunicativa <p>Grupo 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entendimiento - Potencial de la opinión publica <p>Al concluir cada grupo manifestará en que consiste.</p>	<p>Teoría Social II Habermas.</p> <p>Pretensiones de validez. Subido por mayy el 8/04/11</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Validez del habla y el discurso - Tipos de acción en los que interviene la comunicación 	<p>DESARROLLO:</p> <p>Los dos grupos reciben un documento de apoyo y analizan acerca de la teoría de Jürgen Habermas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Validez del habla y de discurso - Tipos de acción en los que interviene la comunicación - Exponen su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de apoyo - Papelote - Plumones
<ul style="list-style-type: none"> - Problemática de la institución Educativa Inicial Huaynacotas. 	<p>APLICACIÓN PRÁCTICA</p> <p>Cada grupo utilizando el análisis realizado propone alternativas de solución a la problemática detectada. Se debate cada propuesta y se arriba a conclusiones.</p> <p>COMPROMISO: Se elaboran los compromisos tanto individuales como los colectivos para con nuestra institución educativa.</p>	<p>Papelote</p> <p>Plumones cinta adhesiva</p> <p>Tarjetas para el compromiso.</p>

