



**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 ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO  
PARA LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ROSARIO GONZÁLEZ  
ÁLVAREZ DEL DISTRITO DE SOCABAYA, DE LA PROVINCIA Y  
REGIÓN DE AREQUIPA.**

**TESIS**

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

**AUTOR: Br. JULIO ANTONIO FLORES CEBACOLLO**

**ASESOR: M.Sc. JUAN DIEGO DÁVILA CISNEROS**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2018**

**PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA LA  
MEJORA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA ROSARIO GONZÁLEZ ÁLVAREZ DEL DISTRITO DE  
SOCABAYA, DE LA PROVINCIA Y REGIÓN DE AREQUIPA.**

---

**Br. JULIO ANTONIO FLORES CEBACOLLO  
AUTOR**

---

**M.Sc. JUAN DIEGO DÁVILA CISNEROS  
ASESOR**

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 Maestro en Ciencias de la Educación con mención en: **Gerencia Educativa Estratégica.**

**APROBADO POR:**

---

Dra. DORIS NANCY DÍAZ VALLEJOS  
Presidente del Jurado

---

Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA  
Secretario del Jurado

---

Dra. LAURA ALTAMIRANO DELGADO  
Vocal del Jurado

**LAMBAYEQUE - PERÚ**

**2018**

## DEDICATORIA

A mis queridos hijos Gianella y Anthony fuente de inspiración en mi vida.

A mi esposa Blanquita, por su constante amor, apoyo y confianza.

A mi madre y hermana por su apoyo y amor incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los docentes de la universidad Nacional: "Pedro Ruiz Gallo" por sus enseñanzas y consejos durante mis estudios, a mis compañeros maestrantes por el apoyo desinteresado que me han brindado y los que han colaborado haciendo posible el desarrollo de la presente investigación.

# INDICE

RESUMEN .....	7
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO I:ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LAS RELACIONES	
INTERPERSONALES Y LAS ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO.....	18
1.1.  UBICACIÓN DE LA I.E. ROSARIO GONZALES ÁLVAREZ.....	18
1.2.  ENFOQUE HISTÓRICO Y TENDENCIAS DE LAS RELACIONES	
INTERPERSONALES.....	22
1.3.  CARACTERISTICAS Y MANIFESTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA .....	25
1.4.  METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
CAPÍTULO II: REFERENCIAS TEÓRICAS RESPECTO A LAS RELACIONES	
INTERPERSONALES LAS ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO.....	31
2.1.  BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS .....	31
2.1.1.  ANTECEDENTES DE ESTUDIO SOBRE LAS RELACIONES	
INTERPERSONALES:.....	31
2.1.2.  TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DE FRITZ HEIDER .....	39
2.1.3.  TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTÓN MAYO.....	44
2.1.4.  TEORÍA DE LIDERAZGO TRASFORMACIONAL DE EVANS Y HOUSE	
.....48	
2.2.  BASES CONCEPTUALES .....	51
2.2.1.  PROGRAMA.....	51
2.2.2.  ESTRATEGIA.-.....	57
2.2.2.1.  Los enfoques sobre estrategia.....	58
2.2.2.2.  Estrategias deliberadas y Estrategias emergentes.....	59
2.2.2.3.  Estrategia didáctica. ....	60

2.2.3. TRABAJO EN EQUIPO.....	60
2.2.4. RELACIONES INTERPERSONALES .....	65
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	68
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA.....	72
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	72
3.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la Ficha diagnóstica aplicada a los docentes y director de la I.E. ....	72
3.1.2. Análisis e interpretación de los resultados de la Ficha diagnóstica aplicada a los padres de Familia de la comunidad educativa. ....	86
3.2. MODELO TEÓRICO .....	90
3.3. PROPUESTA.....	91
3.3.1. PRESENTACION.....	91
3.3.2. FUNDAMENTACION .....	91
3.3.3. OBJETIVOS: .....	92
3.3.4. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS PROPUESTAS .....	93
3.3.4.1. TRABAJO EN EQUIPO.....	93
3.3.4.2. ESTRATEGIAS SUGERIDAS .....	94
3.3.4.3. CLAVES DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	95
3.3.4.4. TÉCNICAS PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES .....	98
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES.....	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	108
ANEXOS:.....	111

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación científica, tiene una connotación de carácter crítico propositiva y a la vez descriptiva la cual se ha elaborado al notar que en la Institución Educativa: "Rosario González Álvarez", del distrito de Socabaya, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa, se observa inadecuadas relaciones interpersonales entre la plana docente y directiva, entre docentes, entre docentes y padres de familia, lo cual se manifiesta mediante grescas, insuficiente disponibilidad para participar en actividades institucionales extracurriculares e inadecuada comunicación originando el deterioro de la imagen institucional y provocando la deserción del alumnado, el investigador se ha planteado el objetivo general de: Proponer un programa de estrategias de trabajo en equipo que contribuya a la mejora de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa de la Institución Educativa Rosario González Álvarez del distrito de Socabaya, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa.

La hipótesis planteada es: "Si se elabora y propone un programa de estrategias de trabajo en equipo basado en la Teoría de la Relaciones Humanas de Elton Mayoy la Teoría de Atribución de Fritz Heider, **entonces** es posible la mejora de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa de la Institución Educativa Rosario González Álvarez del distrito de Socabaya, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa", de donde emanan las dos variables: Independiente: Estrategias de trabajo en equipo y la variable dependiente: Las relaciones interpersonales.

La lógica investigativa asumida para la solución de la problemática, es que posibilitó la utilización de métodos teóricos y prácticos, tales como el histórico-lógico, hipotético-deductivo, de la modelación, tanto para el proyecto cómo para la elaboración del informe.

El aporte del investigador a la educación, radica propiamente en la propuesta titulada: Programa de estrategias de trabajo en equipo para la mejora de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa: "Rosario Ronzález Álvarez" del distrito de Socabaya, de la provincia y región de Arequipa 2014.

**Palabras clave:** relaciones interpersonales, actividades institucionales extracurriculares, Estrategias de trabajo en equipo, relaciones interpersonales.

## **ABSTRACT**

This scientific research work, has a connotation of proactive critical yet descriptive character which was drawn up by noting that in the Educational Institution: "Gonzalez Alvarez del Rosario" Socabaya district, province of Arequipa, Arequipa department, relationships observed inadequate Interpersonal between teachers and administrators flat, between teachers, between teachers and parents, which is manifested by brawls, insufficient availability to participate in extracurricular activities and inadequate institutional communication causing the deterioration of the institutional image and causing attrition of students, the researcher has considered the overall objective: To propose a program of teamwork strategies that contribute to the improvement of interpersonal relationships between members of the educational community of School Gonzalez Alvarez del Rosario, Socabaya district, province of Arequipa department of Arequipa.

The hypothesis is: "If it is made and proposes a program of work strategies based on the Theory of Human Relations of Elton Mayo and attribution theory Fritz Heider team, then it is possible to improve interpersonal relations members of the educational community of School Gonzalez Alvarez del Rosario socabaya district, province of Arequipa, Arequipa department, "from which emanate the two variables: Independent: Strategies teamwork and the dependent variable: Interpersonal relationships.

The research logic taken to solve the problem is that allowed the use of theoretical and practical, such as historical and logical, hypothetical-deductive, of modeling, for both the project and to prepare the report methods.

The researcher's contribution to education, lies properly in the proposal entitled: Program teamwork strategies for improving interpersonal relationships in the Educational Institution: "Rosario Alvarez González" the Socabaya district, province and region Arequipa 2014.

**Keywords:** interpersonal relationships, extracurricular institutional activities, teamwork strategies, interpersonal relationships.

## INTRODUCCIÓN

Las Relaciones Interpersonales en toda Institución Educativa, juegan un papel importantísimo, porque finalmente repercute en la labor pedagógica, educativa, laboral y sobretodo productividad personal; por lo tanto, Según Ehlermann, Georgina (1997) las Relaciones Interpersonales son la “interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece”. Complementa su concepto afirmando que también “es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean”, el investigador frente a una problemática que atañe a la educación, se ha propuesto desarrollar un trabajo investigativo referente a las Relaciones Interpersonales.

Por lo tanto presenta ante los lectores, la tesis titulada: Programa de estrategias de trabajo en equipo para la mejora de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa: “Rosario González Álvarez” del distrito de Socabaya, de la provincia y región de Arequipa 2014, en la cual se tratarán temas importantes referidos a las buenas Relaciones Interpersonales que debe primar en toda Institución Educativa, así mismo desarrollar investigación acerca de las estrategias pertinentes que formarán parte de un programa de trabajo, que permita a los integrantes de una comunidad educativa, superar las deficiencias encontradas.

Cary L. Cooper / Cheryl J. Travers (1997) explicando la problemática presente en las dificultades de las relaciones interpersonales en ambientes laborales, indica que el estrés -enfermedad producida por el desgaste-, produce también tensión, agudización de problemas insolubles e incapacidad para hacerles frente. Este problema también ha sido llamado por Bensabat (1984) como el mecanismo natural y “saludable” de defensa del organismo, esto es un indicador que de todas maneras las malas relaciones interpersonales en toda Institución Educativa, Organización o centro laboral, merman la productividad y causan mucho malestar individual y colectivo.

En Europa debido al avance de las tecnologías y la era del conocimiento en los últimos 25 años, se ha hecho análisis con el fin de determinar problemas de Relaciones Interpersonales, que se deben afrontar con la finalidad de lograr resultados óptimos con respecto a la productividad en todos sus aspectos, para esto los gobiernos proponen la creación y aplicación de diversas estrategias y programas centrados en mejorar las Relaciones Interpersonales y laborales en los trabajadores.

Asociado a ello, tenemos también que el nivel de confianza en el grupo es un parámetro sumamente importante por cuanto "...la construcción de la confianza supone la creación de un clima favorable, en el que el conocimiento y la afirmación dejan paso a un sentimiento de correspondencia", permitiendo de esta manera interactuar con seguridad (Cárdenas y Ponce, 2004).

En nuestra realidad sudamericana, no escapa de la problemática encontrada, y definitivamente se han realizado estudios minuciosos que tratan de aportar alternativas de solución, y lo más importante es que abordan el tema desde diferentes perspectivas y ángulos, el nivel de compañerismo en el centro de trabajo es la última pieza del engranaje que nos permite valorar de modo efectivo el nivel de las relaciones interpersonales. Recomiendan los expertos que el individuo debe asumir que "el trabajo no es el centro de la vida", sino que es también importante para el enriquecimiento personal mantener actividades que sean placenteras, tales como una afición concreta o simplemente pasear y charlar con amistades. Es de suma importancia en la vida cotidiana el uso constante de la palabra "compañerismo", pues de ella emanan todos los pensamientos positivos, siendo el primer enlace para fomentar las grandes relaciones (Navarrete G., José L. 2006).

En el Perú estudios e investigaciones realizados a nivel nacional y regional, se han encontrados múltiples propuestas que vislumbran nuevas oportunidades de superar la problemática que padecen un gran porcentaje de Instituciones Educativas, por ello el Ministerio de Educación, se ha preocupado mucho en los temas de Relaciones Interpersonales, Clima Laboral, dimensiones pedagógicas y personales de los maestros y directivos, por ello en los textos funcionales incluyen bibliografía referida al tema que es tan necesaria hoy en día.

La presente investigación científica, se hace necesaria porque en las realidades educacionales, existe deficiencia en las Relaciones Interpersonales, falta de aprendizajes significativos en la inteligencia emocional, y la indiferencia de la comunidad y Padres de Familia ante la importancia de este tema y la ausencia de un Programa de Estrategias de trabajo en Equipo, que busque trazar nuevos caminos para llegar a objetivos planteados.

El investigador con este trabajo de investigación busca impulsar influencias positivas para mejorar el clima Institucional y lograr revertir los índices negativos que se han encontrados, al momento de aplicar y tabular los resultados de los instrumentos de investigación, por maestros entusiastas, creativos e innovadores capaces de reconocer sus errores, necesidades e intereses de aprendizaje en desarrollar la inteligencia emocional, el cerebro límbico o emocional que lo llevarán al mejor dominio de su personalidad.

Así mismo es importante considerar al Enfoque Comunicativo personal ya que este resalta las prácticas comunicativas reales de los profesores, directivos, alumnos y padres de familia, donde se prioriza el desarrollo de competencias comunicativas en función de necesidades expresivas de los integrantes de la comunidad educativa.

El problema científico a investigar es que: en la Institución Educativa: “Rosario González Álvarez” del distrito de Socabaya, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa, se observa inadecuadas relaciones interpersonales entre la plana docente y directiva, entre docentes, entre docentes y padres de familia, lo cual se manifiesta mediante grescas, insuficiente disponibilidad para participar en actividades institucionales extracurriculares e inadecuada comunicación originando el deterioro de la imagen institucional y provocando la deserción del alumnado.

En tal sentido el objetivo general de la Investigación se ha formulado así: Proponer un programa de estrategias de trabajo en equipo que contribuya a la mejora de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa de la Institución Educativa Rosario González Álvarez del distrito de Socabaya, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa.

De donde se desprenden los siguientes objetivos específicos que también se le conoce como el nivel de concreción de la tesis:

- Recoger y analizar información de la I.E. para determinar las causas de las inadecuadas relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.
- Analizar los factores que influyen en las relaciones interpersonales para dar una respuesta adecuada a las distintas situaciones de conflicto.
- Generar una cultura de la convivencia basada en el respeto y el diálogo que promuevan la mejora las relaciones interpersonales y en consecuencia el clima institucional.
- Elaborar y proponer un programa de estrategias de trabajo en equipo que contribuya a la mejora de las relaciones interpersonales.

El campo de acción de la presente tesis, se enmarca dentro del Programa de estrategias de trabajo en equipo para contribuir a la mejora de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa de la Institución Educativa Rosario González Álvarez del distrito de Socabaya, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa.

La hipótesis formulada es la siguiente: Si se elabora y propone un programa de estrategias de trabajo en equipo basado en la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, Teoría del Liderazgo Transformacional de Evans y House y la Teoría de Atribución de Fritz Heider, entonces es posible la mejora de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa de la Institución Educativa Rosario González Álvarez del distrito de Socabaya, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa.

Para facilitar su comprensión el estudio se ha estructurado en tres capítulos:

El primer capítulo contiene el análisis de la problemática de la ausencia de estrategias de trabajo en equipo y el análisis de las Relaciones Interpersonales; a partir de la ubicación o contextualización del problema, el origen y evolución histórica de las Relaciones Interpersonales, las características y manifestaciones de dicha problemática, así mismo la descripción de la metodología aplicada en la investigación.

El segundo capítulo presenta las referencias teórico científicas respecto al programa de estrategias de trabajo en equipo basado en la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, Teoría del Liderazgo Transformacional de Evans y House y la Teoría de Atribución de Fritz Heider; completan este capítulo la Base Conceptual y la Definición de Términos.

El tercer capítulo está referido a los Resultados de la Investigación, el análisis y la interpretación las tablas y gráficos, el modelo teórico de la propuesta y la propuesta que lleva por título: programa de estrategias de trabajo en equipo basado en la Teoría de la Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría de Atribución de Fritz Heider, entonces es posible la mejora de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa de la Institución Educativa: “Rosario González Álvarez” del distrito de Socabaya, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa.

El trabajo culmina con las conclusiones, en las que se presentan los resultados significativos del estudio; las recomendaciones; las referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPÍTULO I:**

# **ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LAS ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO**

## **CAPÍTULO I:**

# **ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LAS ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO**

### **1.1. UBICACIÓN DE LA I.E. ROSARIO GONZALES ÁLVAREZ**

La Institución Educativa Estatal "ROSARIO GONZÁLEZ ÁLVAREZ", está ubicada en el Pj. Buena vista, Manzana F; Lote 8; Urbanización la Campiña del Distrito de Socabaya, provincia y departamento de Arequipa. Es una Institución Educativa Pública.

La creación y funcionamiento de la I. E. "ROSARIO GONZÁLEZ ÁLVAREZ" de Educación de Menores, surge en el marco del proyecto de desarrollo de la promoción de la Infancia que fue impulsado gracias a los concursos públicos de Desarrollo de países del tercer mundo, particularmente la Subvención concedida por la EXCMA DIPUTACIÓN DE LEÓN - ESPAÑA.

Es una I.E. pública porque garantiza la gratuidad del proceso Educativo y la Admisión de cualquier niño (a), que cumpla con los requisitos señalados.

**Información General**

**a) Identificación de la I.E.**

No. y/o nombre de la I.E.: 'ROSARIO GONZÁLEZ ÁLVAREZ'	CODIGO MODULAR: INICIAL: 1118553 PRIMARIA: 1202399 CÓDIGO LOCAL: 064233
Dirección de LA I.E: Buena Vista Mz. F. lote 8	Código Unidad de Costeo:
Correo Electrónico: -	Centro Base:
Teléfono: -	San Martín de Socabaya

Nivel y Modalidad: Inicial  Primaria  Secundaria  Ocupacional   
Especial

Turno: Mañana  Tarde  Mañana y Tarde  Noche

**b) Ubicación geográfica**

REGION	PROVINCIA	DISTRITO	CENTRO POBLADO
Arequipa	Arequipa	Socabaya	La Campiña

Ciudad	<input type="checkbox"/>	Pueblo	<input type="checkbox"/>	Asoc. De Vivienda	<input checked="" type="checkbox"/>
Pueblo Joven	<input type="checkbox"/>	Caserío	<input type="checkbox"/>	COP. De Vivienda	<input type="checkbox"/>
Urbanización	<input type="checkbox"/>	Anexo	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Cooperativa	<input type="checkbox"/>	Barrio	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
CHA.	<input type="checkbox"/>	Comp...Habitacional	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

AREA: Urbana  Rural

**c) Tenencia del local**

CONDICION DETENENCIA	PROPIEDAD DEL LOCAL	USO DEL LOCAL
Propio	<input checked="" type="checkbox"/> Estatal Medio	<input checked="" type="checkbox"/> Exclusivo
Alquilado	<input type="checkbox"/> Estatal (otro sector)	<input type="checkbox"/> Compartido
Prestado	<input type="checkbox"/> No estatal	<input type="checkbox"/> Con otras Institucion

**d) Metas de ocupación (Cuadro de asignación del personal)**

Fuente: Datos administrativos en la I.E. Rosario Gonzales Álvarez.

Nivel Inicial R. D.: 1176 del 24 - 10 - 1997. Nivel Primario R.D.: 1314 del 08-07 - 1998. Nuestra I.E. cuenta con una prestigiosa plana docente conformada:

Director: Lic. Julio Antonio Flores Cebacollo.

Docentes

- Inicial 3,4 años: Yesenia Ccama Huaracha.
- Inicial 5 años : Fanny Virginia Lizárraga Medina
- 1º grado : Mariela Aurora Gutiérrez Vera.
- 2º grado : Silvia Paiva Centeno
- 3º grado : Carlos Eduardo Herrera Paredes..
- 4º grado : Eva luz Romero Bellido
- 5º grado : Zevallos Torres Nilda Esperanza
- 6º grado : Feliciano Soledad Rojas Quispe.

- Ed. Física : Nora Armida Gonzales Segura
- Plan de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar : Diana Paola Alarcón Flores
- Cómputo : Eileen Jael Apaza Mamani
- Inglés : Miguel Ángel Huaranca Huamán
- Psicóloga : Roxana Analí Cahuari Coila
- Personal de servicio: Margarita Quispe Supo

La I. E. cuenta con más de 211 estudiantes, esto indica que cada año vamos creciendo, trabajando por alcanzar la equidad y la calidad educativa formando a los niños en valores, actitudes y capacidades que el mundo actual exige, para el logro de su desarrollo integral.

### **VISIÓN**

Para conocer hacia donde debemos encaminar nuestros objetivos, metas, actividades, etc. Se requiere en primera instancia tener una imagen objetivo o visión de lo que deberá ser la institución educativa en el futuro.

El propósito es concebir una imagen de futuro deseable y posible, a lograrse en un tiempo determinado, con el esfuerzo de la comunidad educativa y la combinación de soluciones, estrategias y una dirección del desarrollo, con lo cual se facilita el tiempo y el esfuerzo necesario.

Otro factor a tener en cuenta es concebir cuales son los elementos principales del proceso de desarrollo más adecuado que vayan hacia el logro de la imagen objetivo o visión del futuro. Para lo cual hay que ordenar los objetivos o soluciones de acuerdo al orden de importancia y el tiempo a ser logrado.

El ideal de la institución Educativa que aspiramos es aquella en la cual:

Los niños sean comunicativos, creativos y competentes, de elevada autoestima para que actúen con iniciativa propia, y sean emprendedores y críticos.

Se propicia una educación en la vida y para la vida.

Se cuenta con docentes actualizados y capacitados en los nuevos avances de la educación y la pedagogía; así como docentes comprometidos e identificados con la institución educativa y la comunidad. Se fomenta un clima institucional en armonía y buenas relaciones humanas entre todos los agentes educativos.

Se desarrollan y fortalecen los valores humanos de los niños y la identidad nacional y cultural para el desenvolvimiento en la sociedad.

Trabajen activamente los comités de aula de la IE y los padres de familia participen activamente y cumplan su rol en la educación de sus hijos.

Se fortalece y desarrollan todas las actividades de IPECUD y Defensa Civil, como columnas complementarias de la seguridad y formación integral del niño y la familia educativa.

Se fortalezca la conciencia ciudadana y revalore las diversas manifestaciones de nuestro pueblo.

### **MISIÓN**

La misión es un componente principal de la estrategia institucional. Se la puede definir como el gran objetivo que debe orientar todo el accionar institucional; es decir, como la concreción de la finalidad institucional en un tiempo de duración en el mediano o largo plazo. También se la considera como el desafío alrededor de la cual se organizan las fuerzas, recursos y actividades de la institución en un tiempo determinado.

La misión es el objetivo principal de una institución educativa u organización de servicio a la comunidad, los objetivos secundarios son valores que tratan de adquirir los individuos y grupos de la institución.

Ese propósito se caracteriza por ser estratégico, responder a la realidad particular de la institución educativa y ser el norte hacia el cual se dirija y en función del cual se elabora el PEI.

Nuestra misión es:

“Formar educandos con alto nivel de autoestima y con capacidad crítica, creadora, participativa e investigadora para revalorar y transformar los valores socioculturales de su comunidad, permitiéndoles ser competitivos en cualquier medio; así como, brindar una educación que desarrolle las capacidades individuales en el niño, a través de la creatividad, el deporte y la recreación, buscando sembrar los cimientos de un niño tolerante y responsable”

## **1.2. ENFOQUE HISTÓRICO Y TENDENCIAS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

El presente estudio surge como respuesta al problema de la inadecuada práctica de relaciones interpersonales entre la plana docente y directiva, entre docentes, entre docentes y padres de familia en la I.E. “Rosario González Álvarez” que afecta a toda la comunidad educativa.

Se vive en un mundo cambiante donde los referentes éticos y morales tienden a variar generando en muchas ocasiones conflictos y contradicciones. Las instituciones educativas no son ajenas a estos cambios en especial el aspecto humano el cual ofrece polémica entre las relaciones que se generan en el quehacer diario en la escuela. Por ello se hace necesario implementar el programa de estrategias de trabajo en equipo para la mejora de las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa de la institución educativa Rosario González Álvarez del distrito de Socabaya, de la provincia y región de Arequipa.

El hombre, como dice Aristóteles, es un animal social, pues siempre esta relacionándose con varias personas y no es posible que se aísle totalmente de la sociedad o de la comunidad, por más que se desee ser independiente o querer estar aislado, no es algo que pueda hacer al 100%, ya que siempre existirá la relación interpersonal por más pequeña que sea.

Históricamente se constata la consideración inicial las Relaciones Interpersonales nefastas como algo negativo: como algo que había que desterrar. Se asoció conflicto con violencia, destrucción irracionalidad. En los años 30 y 40 se realizan estudios clásicos, psicología social encaminados a eliminar el conflicto (Sheriff, Lewin), que coinciden en el tiempo con trabajos en psicología organización (Taylor, Fayol, Escuela de las relaciones humanas) que, a pesar de sus diferencias coinciden en la consideración del carácter negativo de las deficientes relaciones interpersonales y la necesidad de su eliminación (alteración de la rutina mecánica Taylor; distorsión de la estructuración funcional Fayol; Relaciones interpersonales deficientes por mala comunicación, falta de comunicación, falta de confianza y escasa sensibilidad de los directivos para con los trabajadores experimentos de Hawthorne.

Trató de explicar el porqué del surgimiento de las malas relaciones interpersonales y se buscó la relación causal entre determinados rasgos individuales y los conflictos. Por todo ello hay una inercia que sostiene lo que se podría denominar como el ideal a superar el problema, sostenido por las principales instituciones sociales:

-En el Hogar y la religión, Por tradición muy poco se fomenta el conflicto entre niños, hijos y padre. En la escuela se comienza a agudizar el conflicto, lo maestros tiene todas las respuestas y tanto maestros como niños son recompensados por aulas ordenadas.

- En las organizaciones laborales. A los gerentes se les evalúa y recompensa, a menudo, por la ausencia de malas relaciones interpersonales en sus áreas de responsabilidad. Se promueven valores importantes para mejorar la Relaciones Interpersonales, entre los integrantes de la organización, como parte de la cultura de la organización. La armonía y la satisfacción se evalúan positivamente. Se evitan los conflictos que alteren el statu quo.

Actualmente se considera que el problema de la Relaciones interpersonales es inevitable y no necesariamente negativo, también se considera que las variables individuales tienen un peso mucho menor que las situacionales y, en cualquier caso, están mediatizadas por ellas. Por lo que lo que se busca es que el problema se minimice al máximo, y así desarrolle estrategias de trabajo en equipo de manera que se maximicen sus efectos beneficiosos.

El problema de relaciones interpersonales, puede seguir cursos destructivos y generar círculos viciosos que perpetúen relaciones antagónicas u hostiles, pero también puede tener aspectos funcionalmente positivos:

- Evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales.
- Ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás.

Es significativo señalar cómo tradicionalmente se hablaba solo de resolución de problemas interpersonales, mientras que actualmente se utiliza con frecuencia creciente la expresión de gestión de buenas Relaciones Interpersonales. Esta evolución se aprecia incluso en el diccionario inglés Webster probablemente el más utilizado en esta lengua. En la edición de 1966 la definición era “pelea, batalla, lucha” (apud Lewicki, Saunders y Minton, 1999: 16), pero en las ediciones más reciente (1983) se incluye la siguiente “desacuerdo intenso u oposición de interés, ideas, etc.” (Álzate, 1998:16).

Las Relaciones Interpersonales deficientes constituyen elementos de la vida cotidiana de las personas y de los grupos que en los últimos tiempos, a la raíz de la eclosión de los planteamientos simbólicos y críticos en el análisis de las organizaciones educativas, han pasado a ser considerados elementos clave para acceder a la comprensión del funcionamiento organizativo de los centros educativos.

Las Relaciones Interpersonales constituyen algo natural a la organización, dado que son el reflejo de las diferencias de pareceres, de interés, de opiniones, etc. Entre sus miembros en relación a cuestiones que son de interés común. En la medida que las personas presentan historias distintas, tanto profesionales como personales, no es sorprendente que sean también distintos (tanto que pueden llegar a la confrontación) sus comportamientos, objetivos, opiniones, necesidades, deseos, preocupaciones y temores, además, cuando se consideran estas cuestiones en el marco de la comunidad educativa, integrada por los diversos estamentos (profesores, padres, alumnos directivos...) que confluyen en el hecho educativo, es evidente que la conflictividad constituye una de las características de los centros educativos.

### **1.3. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

La educación es un proceso de relación, ya que implica la transmisión de conocimientos y de valores entre las personas, por ello el tema de las relaciones interpersonales en las Instituciones Educativas ha sido uno de los que ha ocupado mayor atención en el campo de la psicología de la educación y de la psicología social, ya que los resultados dependerán de estas relaciones y de las características de la interacción entre quien enseña y quien aprende.

El ser humano es sumamente complejo por lo cual las Ciencias Sociales abordan su estudio en todos los ámbitos del quehacer humano, como lo hace la pedagogía, la educación y la psicología, para denotar la importancia que tiene el Educador, en el proceso de Formación de las nuevas generaciones y del proceso de cambio social, que implica su trabajo diario.

En las últimas décadas a nivel internacional se ha dado mayor importancia a las Relaciones Interpersonales, entre los integrantes de la comunidad educativa, este tema ha sido de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de las instituciones ciertas conductas e inhiben otras.

La práctica de buenas relaciones interpersonales es muy importante en cada Institución Educativa ya que permite que todos los estamentos que conforman una comunidad escolar trabajen de manera conjunta en equipo apuntando todos a consolidar la visión de la institución que conforman, el respeto y la tolerancia que deben existir entre unos y otros es clave para que ese engranaje humano pueda convivir con armonía.

En nuestra región Arequipa y en el distrito de Socabaya se han venido presentando deficiencias en lo que respecta a las relaciones interpersonales, en buena parte de las instituciones educativas, el ejercicio del poder de la autoridad de directivos y maestros se sustenta muchas veces en prácticas represivas e intolerantes que generan miedo. Es por ello que es de vital importancia promover la generación de un clima institucional que estime la individualidad, respete las diferencias y forje identidad generacional, como pilares para la construcción de la democracia en la Institución Educativa.

Las buenas relaciones interpersonales permiten que todos los estamentos que conforman una comunidad educativa trabajen de manera conjunta en equipo apuntando todos a consolidar la visión de la institución que conforman, el respeto y la tolerancia que debe existir entre unos y otros es clave para que la institución consiga los objetivos educacionales.

Nuestro objeto de estudio es el proceso formativo de las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa de la Institución Educativa inicial - primaria Rosario González Álvarez del distrito de Socabaya, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa.

En la Institución Educativa Rosario González Álvarez del distrito de Socabaya, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa, se observa inadecuadas relaciones interpersonales entre la plana docente y directiva, entre docentes, entre docentes y padres de familia, lo cual se manifiesta mediante grescas, insuficiente disponibilidad para participar en actividades institucionales extracurriculares e inadecuada comunicación originando el deterioro de la imagen institucional y provocando la deserción del alumnado.

#### **1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El tipo de estudio es descriptivo propositivo.

La población de estudio está constituida por director, docentes y padres de la Institución Educativa inicial – primaria: “Rosario González Álvarez” del distrito de Socabaya, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa.

En lo referente a la población y muestra, se ha tomado a todo el personal que labora en la Institución educativa, que a la letra son 15 unidades de análisis (profesores, directivos, contratados, personal de servicio).

Así mismo se ha considerado a 32 padres de familia, los cuales han servido para la contrastación de la problemática.

Con respecto a los materiales se utilizaron los siguientes:

- Libros
- Revistas
- Folletos
- Soporte informativo
- Internet

Las técnicas empleadas fueron las siguientes:

- Observación a los docentes (trabajo de campo)
- Fichaje a los datos bibliográficos (trabajo de gabinete)

Los instrumentos de investigación se elaboraron los siguientes:

- La ficha de observación ( ítems de las variables indicadores)
- Ficha de resúmenes y textual( de las fuentes bibliografías y hemerográficas)
- Registro de evaluación

Con respecto a la metodología de recolección de los datos fueron los siguientes métodos y procedimientos:

Los métodos a utilizarse será Métodos Teóricos como:

- Análisis-síntesis
- Inductivo-deductivo
- Observación a las unidades de análisis( docentes)

También se ha desarrollado todo un procedimiento formal para la elaboración del presente trabajo de investigación como es:

- Obtención de credencial de la oficina de Extensión de Arequipa, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

- Solicitud dirigida al director de la Institución Educativa “Rosario González Álvarez” para realizar el acopio de la información y presentar propuesta del programa y obtener resultados esperados.
- Coordinar con las autoridades y docentes de la I. E. “Rosario González Álvarez”, para determinar el modelo propuesto.
- Afinación de los instrumentos de la recolección de datos
- Codificación de datos
- Graficación de tablas y/o cuadros.

Al momento del análisis e interpretación de los resultados, la presente investigación no es solo cuantitativa, sino que esta asociado al enfoque cualitativo, que más se adecua en la investigación social. En este sentido el uso de la estadística será requerido, como la media aritmética para determinar la nota promedio de desempeño laboral de los docentes.

**CAPÍTULO II:**

**REFERENCIAS TEÓRICAS RESPECTO A LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES Y LAS  
ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO**

## **CAPÍTULO II: REFERENCIAS TEÓRICAS RESPECTO A LAS RELACIONES INTERPERSONALES LAS ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO**

### **2.1. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS**

Carlos Sabino (2002), afirma que “El marco teórico, marco referencial o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema”. “Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea”.

El fin que tiene el marco teórico es el de situar a nuestro problema dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar nuestra búsqueda y nos ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que utilizaremos.

“El punto de partida para construir un marco de referencia lo constituye nuestro conocimiento previo de los fenómenos que abordamos, así como las enseñanzas que extraigamos del trabajo de revisión bibliográfica que obligatoriamente tendremos que hacer”.

Para el marco teórico de la investigación realizada se ha seleccionado las teorías siguientes: Teoría de la Relaciones Humanas de Elton Mayo, Teoría del Liderazgo Transformacional de Evans y House y la Teoría de Atribución de Fritz Heider, a las mencionadas teorías, se hace un preámbulo de antecedentes sobre el tema.

#### **2.1.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES:**

Definición de Relaciones Interpersonales:

Según Ehlermann, Georgina (1997) es la “interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece”.

Complementa su concepto afirmando que también “es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean”.

Destreza de las Relaciones Interpersonales:

Las destrezas para las relaciones son aquellas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica.

Las destrezas para las Relaciones Interpersonales son:

1. Destrezas Sociales.

- Auto imagen positiva y confianza.
- Asertividad preactiva
- Iniciación al contacto.
- Comienzo de comunicación
- Reconocimiento de evasión del peligro.
- Límites saludables.
- Comunidad.
- Apoyo.

2. Destreza de Comunicación.

- Escuchar activamente.
- Empatía, apertura, conciencia.
- Respuesta reflexiva.
- Revelación.
- Expresión.
- Entendimiento del lenguaje corporal.
- Claridad y honestidad.
- Resolución de conflicto.
- Negociación.

### 3. Destreza de autoconocimiento.

Autenticidad.

Asertividad.

Comunicación e integridad.

Límites emocionales.

Base en la realidad.

Postergación en la gratificación.

Distanciamiento.

### 4. Destrezas de Límites.

Reconocimiento y honor de valores comunes.

Respeto y aceptación.

Escuchar.

Autenticidad.

Validación y apoyo.

Afecto físico y emocional.

Desarrollo del carácter.

Sentido de Identidad.

Límites saludables.

Perdón.

Encarar los propios miedos.

### 5. Características de las Relaciones Interpersonales Saludables.

HENDRICKS, J. J. (1986) arguye que un aspecto muy importante en la cuestión de las relaciones personales es que ellas siempre se hallan presente en las sociedades; precisamente ésta es la característica inherente de tales. El tema en cuestión es que ellas sean saludables e integradoras y no disociadoras o negativas. Las características de las relaciones interpersonales saludables son:

- Honestidad y Sinceridad: Libre de mentiras e hipocresía. Nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con la de los demás.

- Respeto y Afirmación: Fomenta la libertad mutua, que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás.
- Compasión: Las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir con, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológicamente en el lugar del otro.
- Comprensión y sabiduría: Es la realización integral llevando a cabo la integridad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad.

Más simplemente lo podemos calificar como la capacidad que posee el ser humano para interactuar con otras personas y nos ayudan a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser nosotros mismos.

## 6. Relaciones Interpersonales Eficiente e Ineficientes.

Cuando hay una relación Interpersonal eficiente se produce lo siguiente:

Satisfacción  
 Autenticidad  
 Empatía  
 Compañerismo  
 Efectividad

Cuando hay una relación interpersonal deficiente se produce lo siguiente.

Frustración  
 Ansiedad  
 Enojo  
 Agresividad  
 Actitud negativa  
 Deserción o despido del empleo.

Factores que determinan el nivel de las relaciones interpersonales

Cary L. Cooper / Cheryl J. Travers (1997) explicando la problemática presente en las dificultades de las relaciones interpersonales en ambientes laborales, indica que el estrés -enfermedad producida por el desgaste-, produce también tensión, agudización de problemas insolubles e incapacidad para hacerles frente. Este problema también ha sido llamado por Bensabat (1984) como el mecanismo natural y “saludable” de defensa del organismo, pero no hay duda que ocasiona la pérdida de la conexión entre el centro laboral y trabajador, y los intereses de los individuos se reorientan estableciendo nuevas prioridades y/o afectando su racionalidad, con lo que quedan mermadas sus facultades y alertas para reaccionar de modo apropiado disminuyendo la interacción con el grupo y deteriorándose las relaciones interpersonales en el centro laboral, con las consecuentes deficiencias y disminución en la calidad del desempeño laboral.

Las relaciones interpersonales fundan sus proceso de evaluación en las mismas bases teóricas que sirvieron a Gardner, H. para postular su teoría de las Inteligencias Múltiples, las que sirven de soporte y explican la Inteligencia Interpersonal y el desarrollo de Habilidades Sociales.

En este sentido plantean que la evaluación asociada del nivel de conflictos entre docentes, el nivel de confianza en el grupo, la capacidad de trabajo en equipo, el grado de solidaridad mostrado y el nivel de compañerismo que evidencian los docentes, son los constituyentes que nos permitirán valorar adecuadamente el nivel de relaciones interpersonales de cada uno de ellos y del grupo para integrarse (Ayuqui C., Jessy, 2006).

Afirma Ayuqui (2006) en cuanto las razones que más frecuentemente son origen de conflicto que existen las siguientes:

- Interdependencia laboral: Esta se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. Existen tres tipos de interdependencia entre grupos:

- Interdependencia combinada: No requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente.
- Interdependencia secuencial: Exige que un grupo finalice su trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. Los trabajos se realizan en forma secuencial.
- Interdependencia recíproca: Requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización.
- Diferentes objetivos: Los conflictos se pueden producir por las diferencias de objetivos entre los departamentos de una organización. También existen algunas situaciones que suelen estimular los conflictos entre grupos como son los recursos limitados: Lo que sucede a menudo es que, cuando los recursos son limitados se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.
- Diferentes horizontes temporales: las perspectivas relativas al tiempo influyen en la forma en que un grupo percibe la realidad. Las fechas tope influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades. Teniendo en cuenta las diferencias en cuanto a horizontes temporales, siempre cabe la posibilidad de que los problemas y asuntos que un grupo considera fundamentales tengan escasa importancia para otro, y que por consiguiente de ello pueda derivarse un conflicto.
- Posiciones incongruentes: En una organización suelen existir los distintos estándares en cuanto a posición. El caso de un estándar único y absoluto es anómalo. La lógica consecuencia es la existencia de numerosas jerarquías.
- Percepciones inexactas: Las percepciones inexactas llevan a que un grupo cree estereotipos acerca de los demás. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan esos estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.

Asociado a ello, tenemos también que el nivel de confianza en el grupo es un parámetro sumamente importante por cuanto "...la construcción de la confianza supone la creación de un clima favorable, en el que el conocimiento y la afirmación dejan paso a un sentimiento de correspondencia", permitiendo de esta manera interactuar con seguridad (Cárdenas y Ponce, 2004). Esta se evalúa a partir de saber cuanto estamos dispuestos a dejar de nuestras cosas y valores en manos de terceros, particularmente en quienes compartimos el día a día del ejercicio laboral. Se valoran en este sentido la valoración que asignamos a la información que se intercambia en el grupo, al grado de respeto de los acuerdos que se efectúan entre y en distintos niveles de agrupamiento de los trabajadores de una unidad, un área, una institución e incluso de una comisión transitoria de trabajo para un fin determinado. Asimismo se valorar en este acápite el grado de confianza que se tiene en decisiones de otros miembros, para poder compartir con ellos determinadas responsabilidades.

Ambos factores descritos nos conducen inmediatamente a un tercer factor o dimensión a medir en el nivel de relaciones interpersonales. Éste es la capacidad de trabajo en equipo que viene a ser el conjunto de habilidades y capacidades para integrarse a tareas comunes de manera asertiva (Avendaño, C., Medina, A & Pinedo, J., 1996). Sus principales características son:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

- Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:
  - Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.
  - Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.
  - Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

El grado de solidaridad mostrado a nivel laboral es un factor también muy importante, puesto que como afirma literariamente Cobeñas, G. (2001) "...la solidaridad laboral, es la que dulcifica las jornadas de trabajo y humaniza un poco el ambiente que a veces se convierte en una selva. Ese "hoy por tí y mañana por mí", es el que nos permite y hace confiar cada día en la posibilidad de no transformarnos en quienes aspiramos "por simple y puro instinto el puesto ajeno". Es ese elemento invisible que nos hace confiar en la "humanidad" del ser humano, que paradójicamente, cada vez tiene menos en la colaboración y en la convivencia día a día con el que tienes más cerca. El trabajo ocupa gran parte de nuestro tiempo al día y podemos asegurar que enriquecería mucho más si todos nos sacrificamos de vez en cuando por el colega que tenemos al lado".

La medición de la solidaridad se efectúa desde dos perspectivas: Primero, la comprensión del problema de otros, que nos permite identificarnos con quien muestra alguna debilidad, como primer paso para poder tender el puente a la solución; y segundo, el grado de participación en la solución que es la decisión activa de dar de nosotros nuestro esfuerzo sincero para resolver el problema observado.

El nivel de compañerismo en el centro de trabajo es la última pieza del engranaje que nos permite valorar de modo efectivo el nivel de las relaciones interpersonales. Recomiendan los expertos que el individuo debe asumir que "el trabajo no es el centro de la vida", sino que es también importante para el enriquecimiento personal mantener actividades que sean placenteras, tales como una afición concreta o simplemente pasear y charlar con amistades. Es de suma importancia en la vida cotidiana el uso constante de la palabra "compañerismo", pues de ella emanan todos los pensamientos positivos, siendo el primer enlace para fomentar las grandes relaciones (Navarrete G., José L. 2006).

La medición del compañerismo se realiza en aspectos relacionados al grado de participación en actividades internas de la institución Educativa, el de Nivel de apoyo a compañeros, aun cuando tengamos limitadas posibilidades y la Participación en defensa de compañeros cuando creemos que hay una acción injusta contra algún colega del centro laboral.

### **2.1.2. TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DE FRITZ HEIDER**

La teoría de la atribución trata a personas que procuran comprender las relaciones causa-efecto.

Cuando sucede alguna cosa, las personas desean atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos.

Al utilizar el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como personas que tienen rasgos como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia. De manera similar, se ha encontrado que el líder es consistente con las atribuciones de lo que significa ser un buen líder. Es decir, que independientemente de la situación, un estilo de liderazgo tiende a percibirse como el mejor estilo.

A nivel organizacional, el marco de la atribución es responsable de las condiciones en las que la gente utiliza el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremas en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño extremadamente negativo o positivo, la gente tiene la propensión a formular atribuciones de liderazgo para explicar el desempeño.

Uno de los temas más importantes en la literatura sobre la teoría de la atribución del liderazgo es la percepción de que se considera generalmente que los líderes eficaces son consistentes o que no tienen dudas cuando toman decisiones. Una de las explicaciones por las que se percibía a Reagan como líder (durante su primer periodo como presidente) es que estaba fija y plenamente comprometido, y era consistente con las decisiones que tomaba y las metas que fijaba.

La evidencia indica que se percibe, a un líder heróico como alguien que toma una causa difícil o impopular y ,gracias a su determinación y tenacidad, tiene éxito al final.

En suma, podemos aventurar un concepto sobre el concepto de la atribución como “un proceso en virtud del cual se emite un juicio sobre las causas reales o supuestas del comportamiento de una persona”(Portugal, L. 200)

En término general “una estrategia es un plan de acción para lograr un objetivo, las estrategias constituyen métodos o procedimientos mentales, para adquirir, elaborar, organizar y utilizar información que hacen posible enfrentarse a las exigencias del medio, resolver problemas y tomar decisiones adecuadas”. (Flores, m. 2000)

En este caso las estrategias es una serie de procedimientos para lograr el propósito previsto.

Existen diferentes tipos de estrategias que no están en nuestro campo de ocupación y “el liderazgo es la capacidad de poder tomar la iniciativa en alguna cuestión de gestionar, convocar, promover, motivar, incentivar y evaluar a un grupo o equipo, lo que formalmente sería el ejercicio de la actividad ejecutiva de un proyecto de manera eficaz y eficiente, ya sea que este corresponda al ámbito personal o bien al gerencial o institucional de una empresa u organización”(Rodríguez, S. Y Prez, e. 1996).

Siempre donde existe el liderazgo, habrá un líder, que es una persona sobre el cual recae la responsabilidad de la tarea de influir, motivar al grupo y a los seguidores.

En este caso, los docentes que siguen a un líder educacional, el liderazgo se caracteriza porque :

- Muestra su filosofía educacional
- Moviliza a todos los recursos de la organización, en los recursos humanos.
- Cumple la función medular de la calidad total de la educación
- Necesita colaboración de otros.
- Comparte con los demás
- Es democrático y flexible
- Desarrollo, dirección
- Competente en aspecto de gestión institucional administrativo y pedagógico
- Posee amplia cultura general de la ciencia
- Está informado de los sucesos locales, regionales, nacionales y mundiales.
- Es gestor e investigador.
- Motivador, sensibilizador y desarrollador de los integrantes de grupo

- Desarrolla la evaluación global de su institución particularmente de los recursos humanos y se autoevalúa.
- Diagnostica aspectos internos y externos de su institución
- Procura la estabilidad interna de su institución

El líder educativo, es el componente importante de la configuracional de la institución, es la dirección de la marcha y proyección de la institución educativa. Porque tiene la capacidad de pensar, hacer y sentir para promover el desarrollo integral de la institución, conjugando todos los recursos y medios, puesta en práctica genera resultados educativos eficaces y eficientes que contribuyen al desarrollo socio-económico del entorno donde actúa el proceso educativo.

El líder autoritario y mediocre, influye en el debilitamiento de la unidad institucional, y por ende la unidad de los docentes, y el líder preparado y multicompetente va generar el fortalecimiento de la unidad de los docentes, y por tanto de la unidad institucional, que permitirá, arrojar producto de calidad total.

La interacción entre personas es un proceso permanente de influencia recíproca, estas influencias recíprocas son fenómenos específicos que están condicionados por diversos factores principalmente por factores sociales y psicológicos. Implica que es un proceso de otorgar y recibir que se suscita entre individuos. En este proceso no nos circunscribimos a responder con acciones, con críticas simples o palabras sino que nos constituimos en un factor de comportamiento al mismo tiempo. La interacción “es la causa final de todo lo existente, más allá de la cual no hay, ni puede haber nada” (engels, citado por rosentl, M. 1990)

En este sentido la interacción social es un principio que rige el desarrollo social de la humanidad. Por eso, decía Vigotsky(1980). “La ley fundamental de la adquisición del conocimiento comienza siendo interpsicológico, para a continuación, se internalice o hacer intrapsicológico”. En este caso lo interpersonal se correlaciona con la intrapersonal.

En suma “Las relaciones interpersonales son las vinculaciones y relaciones directas que se van conformando en la vida real entre los individuos que piensan y sienten. Son relaciones empíricas de hombres reales en su comunicación real”. (Portugal, L. 2000). Las relaciones sociales se concretan entre dos o más personajes, es decir se desarrolla en el grupo, comunidad, institución. Las relaciones interpersonales en las instituciones educativas, pueden ser relaciones de beneficio mutuo o de subordinación, dependen del ambiente social, las relaciones interpersonales entre actores educativos pueden reforzar o desintegrar al grupo o institución, depende de su forma y contenido.

La institución educativa es un sistema, una totalidad concreta formado por un conjunto de sub-sistemas o elementos donde cada cual cumple funciones específicas dentro de un sistema, en permanente interacción y son interdependientes, si cualquiera de ellos sufre disfunción o anomalía, entonces todo el sistema es capaz de adquirir malestar, porque el fin del sistema es pugnar por la unidad estructural y funcional. Es este caso el subsistema docentes y director no cumplen con sus funciones, porque se caracteriza por sus relaciones interpersonales debilitadas por contradicción, entonces esto afecta a todo el sistema institucional, por eso es necesario intervenir para reformar el sistema institucional mediante propuesta de innovación (programas, estrategias, modelos, etc de gestión).

### **2.1.3. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTÓN MAYO**

Trata sobre el aspecto humano del trabajador en el cual ven todos las necesidades que tiene el trabajador para poderlas satisfacer y así tener una mayor producción.

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en 1920 en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

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

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

Esta teoría surgió del experimento de Hawthorne.

El experimento de Hawthorne marcó durante sus cinco años de duración, el surgimiento de una nueva teoría administrativa basada en valores humanísticos, que se desligó totalmente de la preocupación orientada hacia la tarea y la estructura, para orientarse hacia las personas.

Las conclusiones iniciales del experimento de Hawthorne introducen varias variables: la integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales y la atención a las nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales e inconscientes del comportamiento de las personas, y la importancia del contenido de los cargos y tareas para las personas que los desempeñan y las ejecutan, respectivamente .

Dentro de ese enfoque humanístico se abre un marco mayor a los ojos de los investigadores: la propia civilización industrial, que lleva a las empresas a preocuparse solo por su supervivencia financiera y la necesidad de una mayor eficiencia para alcanzar las garantías previstas. En consecuencia, todos los métodos convergen a la eficiencia y no a la cooperación humana ni, mucho menos, a objetivos humanos. De allí que el conflicto al interior de la empresa requiera un tratamiento profiláctico y preventivo.

El origen lo podemos ubicar en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, cuando en ésta surge la idea de desarrollar las llamadas ciencias humanas dentro de la filosofía pragmática de John Dewey, la psicología de Kurt Lewin y la experiencia y conclusiones de Hawthorne, son capitales para el humanismo en la administración.

La teoría de las relaciones humanas, también se conoce como escuela humanística de la administración, fue desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949), científico australiano. Profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of business Administration el cual tuvo gran apoyo por parte de sus colaboradores.

Esta teoría surge en los Estados Unidos y constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Se crea la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la des-humanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. De ésta manera poco a poco se libera de esos conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría (clásica), y se adecua a nuevos patrones de vida, las relaciones humanas se convierten en un movimiento típicamente norteamericano, todo ello enfocado a una democratización de conceptos administrativos más fuertes.

### **El enfoque humanístico.**

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

### **Necesidades de esta teoría.**

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas fue un movimiento dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, y sus primeros intentos de aplicarse a la organización industrial. Las ciencias humanas demostraron gradualmente lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo, considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin de manera más directa, contribuyeron a su concepción.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

### **Características de la teoría**

- Estudia la organización como grupos de personas
- Hace énfasis en las personas
- Se inspira en sistemas de psicología
- Delegación plena de autoridad
- Autonomía del trabajador
- Confianza y apertura
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados
- Confianza en las personas
- Dinámica grupal o interpersonal.
- Estudia el ambiente que rodea a los trabajadores para su mejor productividad y Maslow propone la pirámide.

### **Conclusiones finales de la teoría:**

- El nivel de producción depende de la integración social.
- El comportamiento del individuo se apoya por completo en su grupo social.
- El hombre no se motiva únicamente por medio del dinero
- La empresa paso a ser una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la formal.
- La gerencia debe prestar atención a las relaciones humanas, la naturaleza y el contenido del trabajo influyen en la moral del trabajador (trabajo repetitivo).
- Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales a los que pertenecen.

### **2.1.4. TEORÍA DE LIDERAZGO TRASFORMACIONAL DE EVANS Y HOUSE**

Según esta teoría los líderes tienen que ser carismáticos y transformadores mediante sus energías y visión del horizonte que identifican las necesidades de los subordinados, definen, clasifican esas necesidades y ayudan el logro de sus objetivos.

El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías y desarrollos en los que éste área de investigación se han concretado. Su estudio se ha llevado a cabo desde diferentes disciplinas y perspectivas, tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe & Brown, 2004). El paradigma dominante en el estudio del liderazgo evolucionó desde modelos estáticos basados en los rasgos de los líderes (Carlyle, 1993), hacia modelos situacionales tales como la teoría del *intercambio líder seguidor* Schriesheim, Castro & Coglisier, 1999), el modelo *camino meta* (Evans, 1970; Fiedler, 1967; House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974) o el modelo de *liderazgo situacional* (Hersey & Blanchard, 1969).

Todos ellos tomaban como referencia para su análisis las variables del ambiente y de la persona (Yukl, 2002).

Aprovechan las oportunidades para enseñar, compartir valores y transmitir experiencias, vive en un entorno pedagógico, consume su energía básicamente en enseñar, motivar y persuadir. “su objetivo es transformar a la gente ordinaria en extraordinaria”. Es conductor de su grupo hacia el descubrimiento de sus propósitos, establecimiento de sus objetivos, asignación de responsabilidades, orientación de planeamiento, indicación de recursos disponibles, prosecución continua de acción, coordinación dinámica del proceso, evaluación del proceso logrado, entre otros aspectos positivos.

El modelo de liderazgo transformacional. Su principal precursor fue Bass (1985), quien se basó en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente. La mayoría de las teorías consideran tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más integradora que el resto de las orientaciones descritas (Yukl & Van Fleet, 1992). Bass (1985) describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización.

Esto genera confianza y respeto por parte de los “adeptos”, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas características se suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005).

En cuanto a las características que presentan los líderes transformacionales, Bass y Riggio (2006) plantean que la gama de conductas que pueden mostrar éstos es amplia. A nivel conceptual, los autores afirman que los líderes transformacionales se proponen como ejemplos a seguir (carisma), proveen significado a las acciones de las personas con las que trabajan (inspiración), alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (estimulación intelectual) y suelen preocuparse por las necesidades individuales de sus equipos (consideración individualizada). Por otra parte, plantean que los líderes transaccionales utilizan los intercambios y la negociación a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (recompensa contingente) y, además, suelen monitorear muy de cerca las tareas a realizar con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos (dirección por excepción). En caso de ocurrir un error, suelen aplicar acciones correctivas. Esta dimensión tiene una forma activa (prevenir para que los errores no ocurran) y una forma pasiva (actuar cuando el error ya ocurrió). Asimismo, Bass y Riggio (2006) afirman que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado "Liderazgo de rango completo" (Full Range Leadership), el cual contempla, además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, una última dimensión denominada liderazgo Laissez Faire.

El liderazgo Laissez Faire es la dimensión más negativa, dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que su rolles confiere. A diferencia del modelo original propuesto por Burns (1978) y adaptado por Bass (1985), el modelo de liderazgo de rango completo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional. Esto va a depender de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de las personas y de las tareas que tienen que realizarse (Bass & Riggio, 2006).

Con el propósito de evaluar los estilos de liderazgo de acuerdo a la teoría del Camino-Meta (Evans & House). De acuerdo a esta teoría, los líderes motivan a sus subordinados para que logren ciertos objetivos. A diferencia de otros enfoques, este abordaje propone relacionar el estilo de liderazgo, las características de los subordinados y las características del ambiente. Existen cuatro estilos de liderazgo que un líder puede mostrar para llevar a cabo su cometido. Son los siguientes:

- Directivo: Este tipo de líder da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos, entre otras.
- Considerado: Este tipo de líderes atienden a sus subordinados de forma personalizada, se preocupan por su bienestar, atienden sus inquietudes y preocupaciones y, en general, tratan a los subordinados como iguales.
- Participativo: Estos líderes hacen participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización.
- Orientado a Metas: El líder que posee este estilo de liderazgo establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

## **2.2. BASES CONCEPTUALES**

### **2.2.1. PROGRAMA**

El término programa hace referencia a un plan o proyecto organizado de las distintas actividades que se irá a realizar. También, es un sistema de distribución de las distintas materias de un curso o asignatura. La expresión palabra es de origen latín "*programma*" que a su vez tiene su origen en un vocablo griego.

Blake presenta que el término programa proviene de las raíces griegas, pro; antes y gamma; letra.

Como ocurre en la mayoría de las definiciones y concepciones sociales, el término "programa" tiene muchos significados. Se entiende por programa desde una forma de actividad social organizada con un objetivo concreto, limitado en el tiempo y en el espacio, hasta un conjunto interdependiente de proyectos.

Como una de las derivaciones, se entiende por programa, el concepto de ordena y vincula cronológica, espacial, y técnicamente las acciones o actividades y los recursos necesarios para alcanzar en un tiempo dado una meta específica, que contribuirá a su vez, a las metas y objetivos del plan.

Este mismo autor señala que A. Saldaña entiende por programa, el proceso de selección de fines de la entidad y el medio para obtenerlos. En primer término, implica la determinación de objetivos concretos, definidos en su número, naturaleza y grado. En segundo implica la identificación y selección de las acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos, su naturaleza, volumen y tiempo, tomando en consideración a los recursos financieros y materiales y además servicios disponibles. Por último, implica la fijación del presupuesto necesario para obtener los recursos para alcanzar los objetivos.

Por otro lado, se cuenta con distintas concepciones de autores como Horacio Landa que en 1976 define al Programa como la secuencia ordenada de acciones necesarias para obtener determinados resultados en plazos de tiempo preestablecidos.

La expresión programa se puede usar en distintos contextos. En los medios publicitarios, programa son las diferentes unidades temáticas que constituyen una emisión de radio o televisión, por ejemplo: en 1 hora de programa de radio se va a dividir para emitir noticias actuales, conversar con los invitados especiales y, por último, presentar lo último de la farándula acompañado cada sección de música, en cuanto a un programa de televisión se puede hablar de programas deportivos, programas sociales, entre otros.

Asimismo, son los anuncios de las partes en la que se compone ciertos actos de espectáculo, obras de arte, reparto, entre otros.

Programa es el conjunto de instrucciones preparadas para que un aparato automático pueda efectuar una sucesión de operaciones determinadas, como, por ejemplo: una calculadora, un teléfono celular, etcétera.

En el área de informática, programa es una secuencia de instrucciones detalladas y codificadas a fin de que una computadora realice las operaciones para resolver un determinado problema. La programación de un computador consiste en crear programas o software, que luego será ejecutado por otro programa o el hardware de la computadora, asimismo, es un proceso de escribir, analizar, probar, mantener el código fuente de un software. En este punto, se añade al software los sistemas operativos como windows o los programas ofimáticos formado por los procesadores de texto como Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Outlook, etcétera.

En referencia a lo anterior, la persona que recibe nombre de programador es la encargada de la confección de un programa para la computadora.

En países como Argentina o Uruguay, programa es una relación amoroso ocasional o informal, es lo que se conoce en otros países como amigos con derecho.

Se pueden citar diferentes ejemplos de programas, Programa social, gubernamental, educativo, etc.

El programa social es una iniciativa realizada por el gobierno o la sociedad civil a través de organizaciones no gubernamentales, con el fin de mejorar las condiciones de vida de una sociedad para lograr su bienestar social, por ejemplo: educación sexual en adolescentes, un buen programa sería la entrega de materiales educativos y la entrega gratuita de preservativos.

Programa gubernamental o electoral.

El programa gubernamental o electoral es el proyecto político que presenta el candidato a cargos de elección pública a los ciudadanos en el cual presenta las soluciones a los problemas que los afecta y, las propuestas para mejorar y desarrollar al país en los contextos políticos, económicos y sociales. Los programas gubernamentales son de suma importancia ya que permite al individuo votar por el candidato que presenta propuestas positivas y favorables para el país.

Programa educativo, En el área educativa, el programa educativo es un documento en el cual contiene el proceso pedagógico que los docentes deben de cumplir durante el año escolar, el programa establece los contenidos, las actividades y los objetivos que deben de cumplir los docentes con respecto a sus alumnos. Es de destacar, que el programa educativo posee temas obligatorios establecidos por el Estado y, luego presenta lo que el centro educativo considere necesario lo cual puede ser diferente a otros planteles.

El término programa de acuerdo a distintos diccionarios se ha definido de diversas formas como: que programa se define como un plan y orden de actuación, organización del trabajo dentro de un plan general de producción y en unos plazos determinados, o como la secuencia precisa de instrucciones codificadas en un ordenador para resolver un problema así como la declaración previa de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión, o el anuncio o exposición de las partes de que se han de componer ciertas cosas o de las condiciones a que ha de sujetarse. Todas estas definiciones coinciden en que el programa se realiza previo a la acción.

Para la Administración Pública Municipal el Programa es el conjunto de actividades y proyectos que pretenden realizarse para cumplir con los propósitos de un plan.

En el mismo concepto Arder-Egg, en sentido amplio hace referencia al programa como un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Un plan está constituido por un conjunto de programas; un programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un periodo determinado.

Para Andrés. E. Miguel (2012), el Programa es una serie de acciones definidas para la realización del Plan que incluye la determinación de las actividades, sus tiempos y responsables. Para el mismo autor los programas constituyen el puente que facilitará la realización del plan en la región, Pueden ser de corto, mediano o largo plazos, de tipo económico, político, social, cultural, ambiental, de infraestructura, etcétera.

Y como los programas que se derivan de un plan general pueden ser de diversos tipos cabe señalar que de acuerdo al interés de este estudio existen planes sectoriales, especiales y o programas de desarrollo regional que han sido conceptualizados de diversas formas.

Un ejemplo de esto es que la Administración Pública Municipal señala que los Programas Sectoriales se refieren a actividades particulares, tales como la agricultura, los transportes, la vivienda, la minería y la industria, y por lo general la programación sectorial tiene por finalidad romper estrangulamientos producidos en algunas actividades económicas. Un programa sectorial comprende todas las actividades gubernativas que caen dentro de un área homogénea, previamente definida. Este programa prevé el establecimiento de metas sectoriales y la asignación correspondiente de recursos, a través de él, pueden estudiarse el conjunto de acciones que se desarrollarán en un campo específico de las actividades del estado.

Blake define Programa regional al conjunto de acciones necesarias para considerar, a nivel regional, desde los objetivos del Plan Global hasta una serie de proyectos específicos para la región en cuestión.

Programa de Desarrollo Regional es un "Estudio realizado por cada una de las regiones en donde se observa una visión general de la región, puntualizando sus potencialidades y carencias de la misma, este documento es la base para definir la propuesta de inversión de obras o acciones a realizar en la región aprobadas por el consejo"

Los Programas de Desarrollo Regional son parte de los instrumentos con los que cuenta el sistema estatal de planeación; se elaboran con la finalidad de impulsar el desarrollo de cada región de la entidad promoviendo la instrumentación de las políticas sectoriales, institucionales y especiales con visión regional y con perspectiva integral.

En síntesis, se puede decir que: Un Programa se deriva de un plan y es condición fundamental para hacer realidad los objetivos del mismo. El programa es el elemento indispensable en el cual se encuentran acciones, servicios o procesos organizados sistemáticamente, de manera coherente e integrada, con tiempos y responsables definidos; que se realiza con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos a través de un conjunto de proyectos. Los programas pueden ser de tipo económico, político, social, cultural, ambiental de infraestructura, etc.

De donde se puede concluir que el programa es el elemento fundamental para operar, gestionar, administrar y promover un plan.

De un programa se derivan una serie de proyectos y que estos a su vez tienen su propia conceptualización y es importante conocerla.

### **2.2.2. ESTRATEGIA.-**

Partiremos de éste pequeño mensaje: "Los administradores son artesanos y la estrategia es su arcilla"; a continuación, presentaremos múltiples Interpretaciones:

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que, si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

Estrategia como Plan, un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

Estrategia como Táctica, una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

Estrategia como Pauta, la estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

Estrategia como Posición, la estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

Estrategia como Perspectiva, la estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

El gran aporte de Henry Mintzberg consiste en un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que tradicionalmente son objeto de debate en el campo de la ciencia de la administración.

Las Estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado.

### **2.2.2.1. Los enfoques sobre estrategia**

Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un "proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado." De esta definición se destaca el concepto de estrategia como un plan puramente racional y formal que se define hacia el futuro con total prescindencia del pasado.

Bajo esta misma línea de pensamiento, Jean Paul Sallenave (2008), expone la existencia de dos enfoques antagónicos en los modelos intelectuales estratégicos, para inclinarse finalmente por el segundo de ellos:

Enfoque de preferencia: afirma que el futuro es la "continuación del presente, que, a su vez, es la prolongación del pasado".

Enfoque prospectivo: según este enfoque, el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. La estrategia puede concebirse independientemente del pasado.

Henry Mintzberg no niega la importancia de mirar hacia al futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas –deliberadas o no- no dejan de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro. Así, el estratega sabe con precisión que le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades y de su mercado. Los estrategas se encuentran situados entre el pasado las capacidades corporativas y el futuro de sus oportunidades de mercado.

En consecuencia, al incorporar la importancia de las experiencias pasadas, su concepto de estrategia se aparta de la concepción clásica, para arribar al primer concepto clave:

#### **2.2.2.2. Estrategias deliberadas y Estrategias emergentes**

En el campo epistemológico son conocidas dos corrientes rivales que tratan de explicar el proceso de generación de conocimiento científico: el método deductivo y el método inductivo. Bajo el primero de ellos, toda acción está precedida por un conjunto de expectativas e hipótesis. El método inductivo, en cambio, primero realiza la acción y posteriormente arriba a la formulación de hipótesis para sus modelos.

Este mismo debate se presenta en el campo del management. En el orden nacional, el Dr. Federico Frischknecht ha titulado a su obra "De las Ideas a la acción... y de la acción a las ideas!", en una clara referencia a la importancia de la retroalimentación que cierra un circuito de "pensamiento – acción – pensamiento ....-".

Henry Mintzberg se introduce en estos temas al reconocer la existencia de "estrategias deliberadas" y "estrategias emergentes" como puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se "modelan" en el mundo real.

En efecto, si bien es lógico imaginar que "primero se piensa y después se actúa", no menos importante -e igualmente lógico- es plantear que al momento de ejecutarse las ideas se produzca un proceso de aprendizaje a través del cual "la acción impulse al pensamiento" y de esta forma surja una nueva estrategia. Sencillamente, las estrategias pueden formarse como respuesta a una situación cambiante, o pueden ser generadas en forma deliberada.

### **2.2.2.3. Estrategia didáctica.**

El significado original del término estrategia se ubica en el contexto militar. Entre los griegos, la estrategia era la actividad del estratega, es decir, del general del ejército. El estratega proyectaba, ordenaba y orientaba las operaciones militares y se esperaba que lo hiciese con la habilidad suficiente como para llevar a sus tropas a cumplir sus objetivos.

Una estrategia es, en un sentido estricto, un procedimiento organizado, formalizado y orientado a la obtención de una meta claramente establecida. Su aplicación en la práctica diaria requiere del perfeccionamiento de procedimientos y de técnicas cuya elección detallada y diseño son responsabilidad del docente.

La estrategia es, por lo tanto, un sistema de planificación aplicable a un conjunto articulado de acciones para llegar a una meta. De manera que no se puede hablar de que se usan estrategias cuando no hay una meta hacia donde se orienten las acciones. La estrategia debe estar fundamentada en un método, pero a diferencia de éste, la estrategia es flexible y puede tomar forma con base en las metas a donde se quiere llegar. En su aplicación, la estrategia puede hacer uso de una serie de técnicas para conseguir los objetivos que persigue.

### **2.2.3. TRABAJO EN EQUIPO**

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

Conjunto de personas: los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

Organización: existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

Objetivo común: no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

Esta forma de trabajar, en la que todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier tipo de organización. Esto no sólo porque es más fácil cumplir con los objetivos; sino también porque es la mejor manera de retener talento y fomentar un clima laboral envidiable. Por ejemplo, Richard Branson, creador del imperio Virgin, siempre habla de “nosotros” en sus posts y comunicados; como gran líder sabe que dos cabezas piensan mejor que una.

No importa el giro ni el tamaño de tu Institución Educativa o Empresa, puedes implementar esta estrategia exitosamente. A continuación, te compartimos algunos consejos para dejar de operar en grupos o por individuos y empezar a crear equipos que funcionen como una orquesta:

1. Construye confianza. La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Impulsa un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente.
2. Establece objetivos comunes. Para que tus empleados trabajen en equipo deben perseguir las mismas metas. Por ello, es importante que comuniques la misión de la empresa de manera uniforme y que definas cómo cada miembro y departamento puede contribuir a cumplirla.

3. Crea un sentido de pertenencia. Los seres humanos necesitamos sentirnos parte de algo; por eso, el factor más poderoso en la creación de equipos es el desarrollo de una identidad común. Define qué identifica a tus equipos, fija valores y haz que cada miembro esté consciente de su impacto en el equipo.
4. Involucra a tu gente en las decisiones. Nada afecta más un trabajo en equipo que el hecho de que las decisiones sean tomadas por un líder autócrata. Para evitarlo, impulsa la generación de ideas, abre tu mente y motiva a cada empleado a compartir su opinión. Si tienes esta retroalimentación, será más fácil implementar cualquier cambio o estrategia.
5. Haz que haya un entendimiento entre las partes. Es muy fácil criticar o subestimar el trabajo de los demás cuando uno no lo conoce o no lo ha ejecutado. Para crear empatía entre tus trabajadores, realiza ejercicios de rotación entre áreas. Así cada miembro sabrá en qué consiste la labor del otro y cómo puede contribuir a hacerlo mejor.
6. Motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo. Cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros. No fomentes la mentalidad de “éste no es mi problema”; haz que los problemas y los aciertos sean compartidos.
7. Impulsa la comunicación. La única manera de que todos los miembros trabajen como una orquesta es que existan los canales de comunicación adecuados. Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan. Están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias en conjunto.
8. Aprovecha la diversidad. Un equipo de trabajo homogéneo puede operar con eficiencia, pero sin mucha innovación. Al momento de crear tus equipos procura que haya personalidades e intereses distintos, pero que se compartan valores y un compromiso con la empresa.

9. Celebra los éxitos grupales. Aunque es importante también reconocer el trabajo individual, es clave que las recompensas se den por resultados en equipo. Cuando algo sale bien, reúne a todos los implicados y agradéceles su trabajo. Procura destacar el papel de cada uno, pero celebrar el resultado grupal.
10. Sé un líder. Todo equipo de trabajo necesita un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales. No te “laves las manos” y sé parte del equipo. Como líder tendrás que llegar a consensos y tomar decisiones, con base en las ideas y opiniones de tu equipo.

En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que, al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:

- ✓ Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo.
- ✓ Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas
- ✓ Ofrecer información relevante y hechos contrastados
- ✓ Intentar coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones de éstos.
- ✓ Evaluar los resultados del equipo

Cuando existe una incompatibilidad entre las metas personales y las del equipo, ocurre que los integrantes del equipo reducen la cooperación (no se esfuerzan, ocultan información, etc.).

Por otra parte, la cohesión es el grado de atracción que cada miembro del equipo siente hacia éste.

Los equipos cohesionados se caracterizan porque tienen menos conflictos, y cuando éstos surgen, se encauzan y se resuelven de manera positiva, la comunicación es más fluida y todos los integrantes sienten que tienen la oportunidad de participar en las decisiones tomadas por el equipo. Esto refuerza la motivación.

Los componentes de un equipo cohesionado valoran su pertenencia y se esfuerzan por mantener relaciones positivas con los miembros de otros equipos.

Adquieren un sentido de lealtad, seguridad y autoestima por el grupo, que satisface sus necesidades individuales.

En los equipos cohesionados se observa que los miembros desarrollan una serie de actividades importantes para el mantenimiento del mismo. Se trata de una serie de comportamientos que mantienen el equipo como un sistema social que funciona, y que evita los antagonismos emocionales y los conflictos. En un equipo efectivo, cada miembro favorece las relaciones interpersonales y aporta sus habilidades para trabajar juntos a lo largo del tiempo. Ejemplos de actividades de mantenimiento del equipo son:

Animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás, mostrando solidaridad.

Contribuir a armonizar las disensiones del equipo, reconciliando diferencias.

Expresar estándares de realización que ha de alcanzar el equipo o ha de usar en la evaluación del proceso del mismo.

Caminar con el equipo, estando de acuerdo en realizar las ideas de los otros.

Alentar la participación de todos y no sólo de unos pocos.

#### **2.2.4. RELACIONES INTERPERSONALES**

Entendemos por relaciones interpersonales a uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano: la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características. Tal como lo dice su nombre, las relaciones interpersonales se caracterizan por darse entre dos o más personas, son aquellas que suponen que un individuo interactúa con otro y por tanto, entra en su vida al mismo tiempo que deja que esa otra persona entre en la suya. Las relaciones interpersonales son lo opuesto a las relaciones intrapersonales, aquellas que una persona establece en su interior y que tienen como objetivo fortalecer su yo individual.

Las relaciones interpersonales son consideradas completamente naturales para el ser humano ya que el mismo es un ser gregario, lo cual quiere decir que vive en sociedades. Este tipo de relaciones son siempre necesarias para el desarrollo pleno de la persona y es por esto que aquellas personas que tienen problemas o dificultades sociales para relacionarse con otros suelen sufrir o terminar aislándose del mundo que los rodea.

Las relaciones interpersonales son muchas y muy variadas, pudiendo una persona conocer diferentes tipos de ellas o algunos pocos. Entre los más comunes debemos mencionar a las relaciones familiares (las primeras que una persona establece y las que lo marcan de por vida), las relaciones de amistad, de pareja, laborales, etc. Todas estas relaciones nutren a la persona ya que cada una de ellas aporta elementos que van determinando el carácter y la personalidad del individuo.

En muchos casos, las diferentes relaciones que uno va manteniendo a lo largo de la vida pueden dejar hondas heridas ya que en gran parte las mismas se establecen en base a vínculos emocionales y no tanto racionales. Es así entonces que actos como el abandono, el maltrato, una ruptura amorosa, la traición o la desidia pueden fácilmente marcar a la persona y dejarle heridas emotivas o psicológicas muy grandes.

En la actualidad, las relaciones interpersonales son un factor muy importante en determinados ámbitos laborales en los cuales el trabajo en equipo o el desarrollo de una cartera propia de clientes son necesarios. Es por esto que aquellas personas con facilidad para relacionarse y socializar suelen ser mejores vistas para algunos puestos que aquellas que prefieren trabajar individualmente.

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

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

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

Por eso, los psicólogos insisten con la educación emocional para facilitar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social.

En la actualidad, con el desarrollo de la tecnología, la sociedad tiende a la despersonalización, con relaciones virtuales. En este sentido, las relaciones interpersonales han perdido buena parte del contacto personal y han pasado a estar mediatizadas. Las computadoras conectadas a Internet y los teléfonos móviles, por ejemplo, han reemplazado a la comunicación interpersonal presencial o cara a cara.

Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Monjas, 1999). Por tanto, la primera conclusión a la que podemos llegar es que la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar.

Presentamos otro concepto importante: las relaciones interpersonales son un aspecto imprescindible y preocupante de los seres humanos. Necesitamos del contacto con los otros para aprender a ser personas. Sin embargo, un nuevo dilema se abre entorno a las mismas cuando se trata de analizar las relaciones interpersonales que se mantienen de forma digitalizada. Las dudas invaden a los más conservadores o temerosos de los cambios tecnológicos, que se niegan a admitir estas nuevas formas de comunicación y las posibilidades que ofrecen, desbordándolas de críticas y prejuicios sobre los riesgos que comportan, sus deficiencias, así como desventajas respecto a las relaciones cara a cara.

En esta comunicación se abordan, por un lado, el concepto de relaciones interpersonales, así como las características de las modalidades existentes, y por el otro, la desmitificación de los riesgos y las propuestas educativas para favorecer relaciones interpersonales digitalizadas saludables.

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

El investigador ha creído conveniente dar a conocer algunas definiciones y las expone a continuación:

- **Acuerdo.** “Es la conformidad a la que llegan varias personas después de intercambiar puntos de vistas discordantes para llegar a un consenso”.
- **Armonioso.** “Que trabaja de acuerdo con sus demás compañeros para lograr objetivos comunes”.
- **Asertividad.** Es la capacidad que tienen las personas para identificar sus deseos y sentimientos y luego expresarlos de manera clara directa y oportuna, pero esto es posible siempre y cuando se tenga una autoestima elevada, poniendo siempre la mente sobre los sentimientos.
- **Colectivo.** 1. Pertenciente o relativo a cualquier agrupación de individuos. 2. que tiene virtud de recoger o reunir. 3. vehículo más pequeño que el ómnibus dedicado al transporte público de viajeros.  
De todas las acepciones anteriores, la investigadora se alinea con la segunda definición por tener relación con el trabajo a realizar
- **Comprensión.** “Es la actitud tolerante para encontrar como justificación y asumirlos como naturales los actos o sentimientos de otros”.
- **Compromiso.** “Es una relación de tipo moral que se establece entre dos o más personas para cumplir con algo previamente convenido”

- **Comunicación.** “Es un acto propio de la actividad psíquica de los seres humanos derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro. Permite al individuo conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior mediante el intercambio de mensajes principalmente lingüísticos que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean.
- **Confianza.** “Es una hipótesis sobre la conducta futura del otro, luego de que uno ha puesto sus sentimientos e ideales en la otra persona para poder apoyarse”
- **Conflicto.** “Es una situación que se da en la interacción e interrelación de los seres humanos y va desde pequeños problemas hasta situaciones más complejas cuya solución requiere de la intervención de especialistas (mediadores)”.
- **Consenso.** “Es la armonía y acuerdo que existe entre los miembros de una organización a cerca de alguna cuestión. El consenso es un proceso de toma de decisiones en grupo. Es un método por el cual la totalidad de un grupo puede llegar a un acuerdo. Las iniciativas e ideas de los participantes se agrupan y sintetizan en una decisión final que resulta aceptable para todos. Por medio del consenso, no sólo se llega a soluciones mejores, sino que se promueve también el fortalecimiento del sentido de comunidad y confianza”
- **Consideración.** “La consideración es la virtud de estar pendiente de las necesidades y sentimientos de otras personas, pensando cómo los afectan nuestras acciones, e interesándonos en cómo se sienten”.
- **Convivencia.** “Es aquel estado en el cual un conjunto de personas diversas y diferentes se tratan entre sí, predominando en su relación el reconocimiento, la tolerancia y la imparcialidad, pudiendo así vivir unos con otros de manera pacífica y segura”.
- **Cooperativismo.** “Es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades”.

- **Cordialidad** “Es la acción que permite a las personas brindar un trato amable y cariñoso a los demás”
- **Divergencia.** “Es una situación caracterizada por ideas contrarias u opuestas en un grupo de personas que laboran juntas”

**Emoción.** “Una emoción es un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos de origen innato, influidos por la experiencia. Las emociones en el ser humano involucran el aspecto cognitivo actitudinal y visión sobre el mundo, los mismos que permitirán valorar una situación concreta”.

**CAPÍTULO III:**  
**RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA

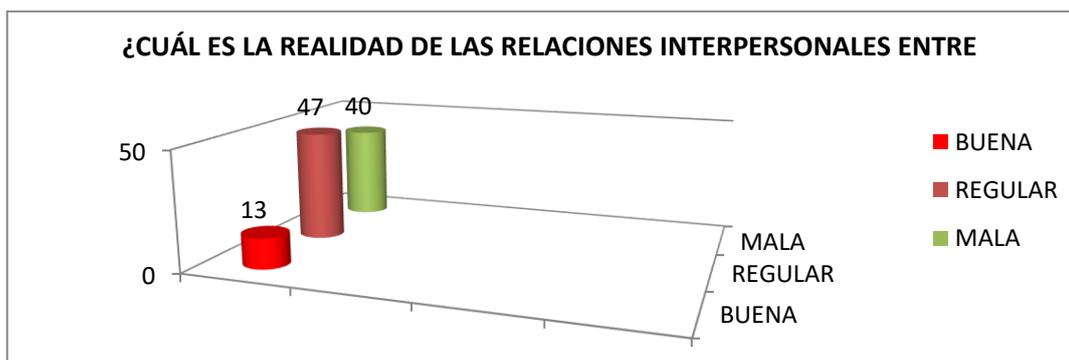
### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la Ficha diagnóstica aplicada a los docentes y director de la I.E.

TABLA Y GRÁFICO N° 1

¿CUÁL ES LA REALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DIRECTOR Y DOCENTES?		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Buena	02	13%
b. Regular	07	47%
c. Mala	06	40%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los docentes de la I.E.: “Rosario Gonzales Álvarez” por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



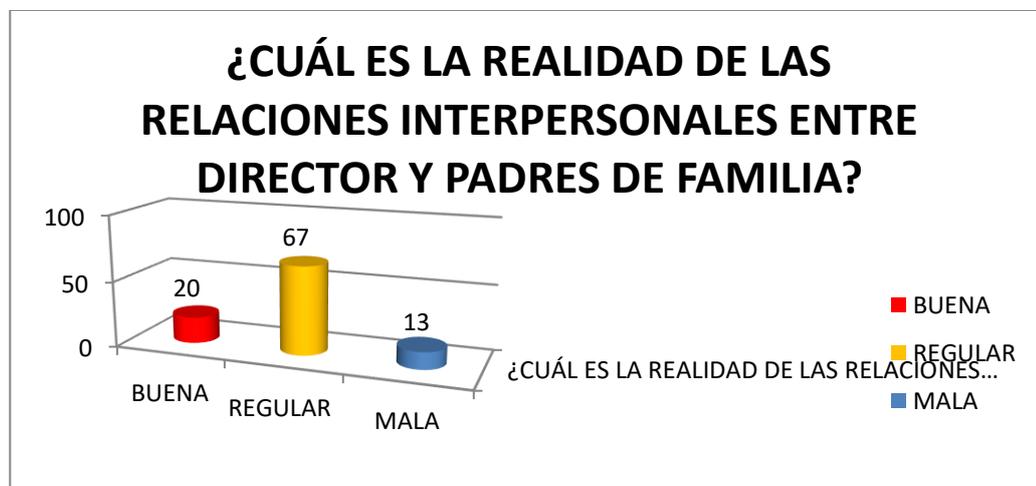
#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Comenzaremos a realizar el análisis de la presente tabla y gráfico N° 1, a la pregunta: ¿Cuál es la realidad de las Relaciones Interpersonales entre el director y docentes?, se observa que hay un 47% del personal encuestado que respondió, que dicha realidad es REGULAR, el preocupante 40% afirmó que la relación interpersonal entre director y docentes es MALA y finalmente solo un 13% del personal dijo que la relación es BUENA; ésta primera tabla, nos da evidencia de que en la I.E. “Rosario Gonzales Álvarez” existe una problemática sobre la cual es necesario participar en la solución del problema, tal es así que estos son importantes en el presente trabajo de investigación.

**TABLA Y GRÁFICO N° 2**

<b>¿CUÁL ES LA REALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DIRECTOR Y PADRES DE FAMILIA?</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>a. Buena</b>	03	20%
<b>b. Regular</b>	10	67%
<b>c. Mala</b>	02	13%
<b>TOTAL</b>	15	100%

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los docentes de la I.E.: "Rosario Gonzales Álvarez" por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



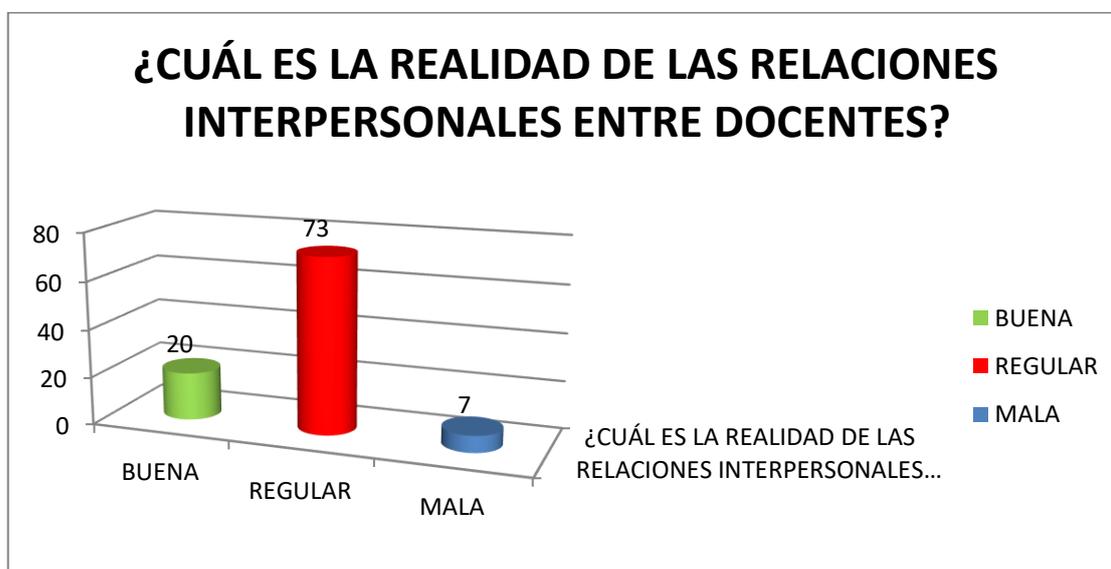
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los resultados obtenidos de la tabla y gráfico N° 2, son los siguientes: hay un 67% de profesores que respondieron REGULAR a la pregunta: ¿Cuál es la realidad de las relaciones Interpersonales entre el Director y padres de familia?; de otro lado tenemos que el 13% de profesores manifiestan que la relación entre director y padres de familia es MALA y finalmente solo un 20% de docentes manifestaron que dicha relación es BUENA. Estos resultados para el investigador también serán tomados en cuenta, porque la suma de regular y mala llega al 80% lo que es otro ejemplo de la deficiente Interrelación entre el director y padres de familia.

**TABLA Y GRÁFICO N° 3**

<b>¿CUÁL ES LA REALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES?</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Buena	03	20%
b. Regular	11	73%
c. Mala	01	07%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los docentes de la I.E.: “Rosario Gonzales Alvarez” por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



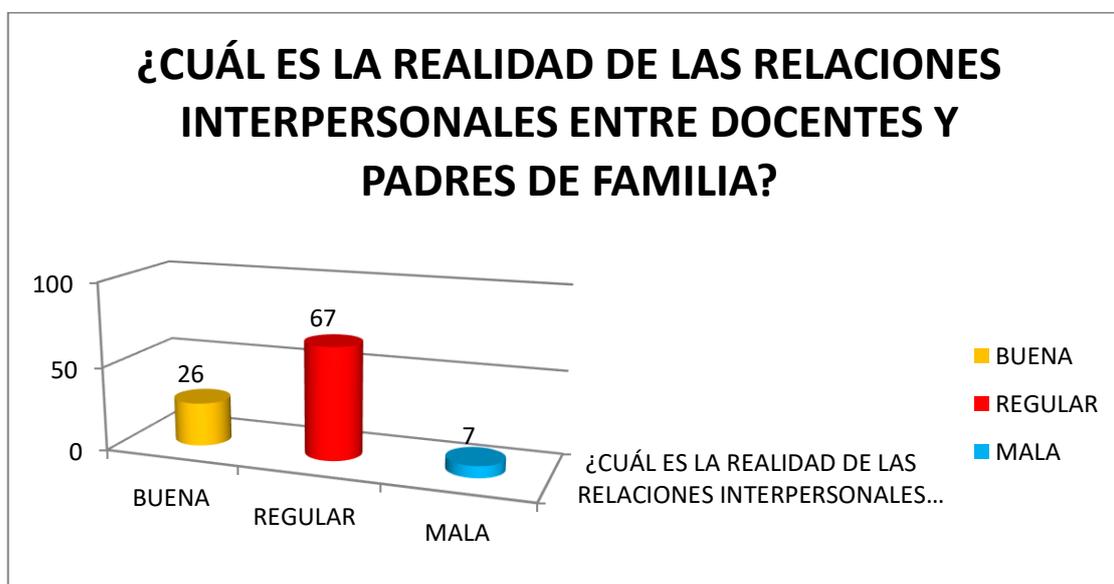
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

A la luz de los resultados obtenidos en la aplicación de la ficha diagnóstica a todo el personal que labora en la I.E. “Rosario Gonzales Álvarez”, tenemos lo siguiente: observamos que el 73% del personal manifiesta que la realidad de las Relaciones Interpersonales entre docentes es REGULAR, por otro lado tenemos que el 20% de encuestados se inclina por responder que la relación es BUENA y solamente existe un 7% de docentes que afirmaron MALA; frente a este escenario el investigador también toma como relevante, porque si bien es cierto que hay poco porcentaje de respuesta MALA, es necesario movilizar el porcentaje de regular a BUENA a través de estrategias.

**TABLA Y GRÁFICO N° 4**

<b>¿CUÁL ES LA REALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA?</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>a. Buena</b>	04	26%
<b>b. Regular</b>	10	67%
<b>c. Mala</b>	01	7%
<b>TOTAL</b>	15	100%

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los docentes de la I.E.: "Rosario Gonzales Alvarez" por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



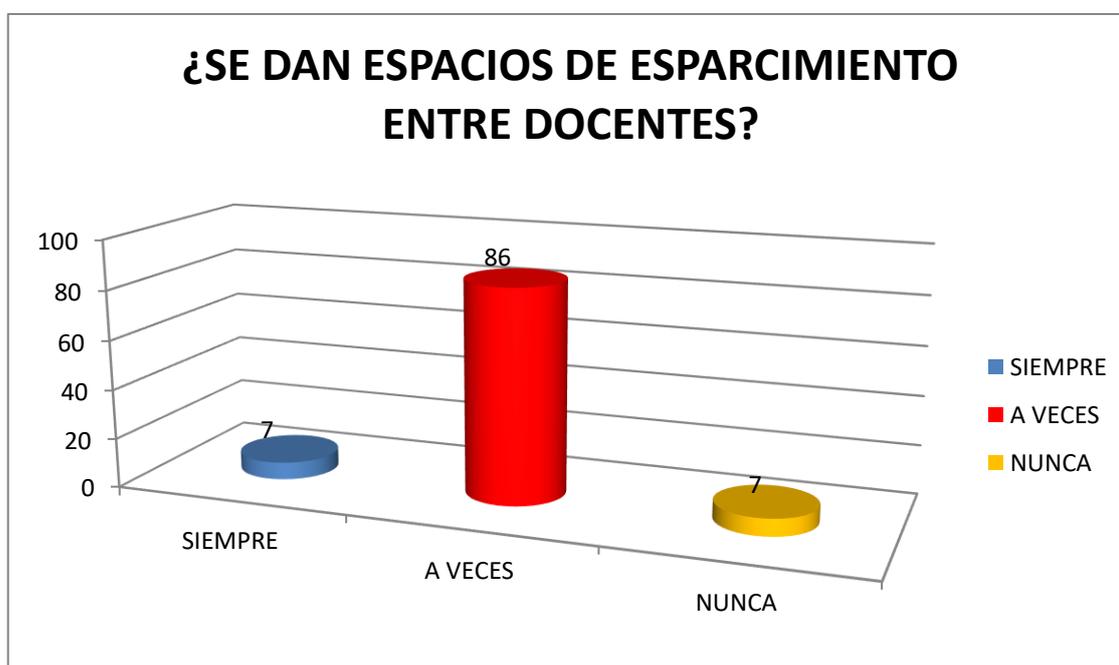
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Analizando los resultados obtenidos de la ficha de diagnóstico, encontramos los siguientes puntos relevantes: el mayor porcentaje se concentra en la respuesta REGULAR, donde los docentes comentaron que la realidad de las Relaciones Interpersonales entre docentes y padres de familia es regular en un 67%, de otro lado también tenemos que el 26% de maestros manifestaron que la relación es BUENA y por último el 7% refiere que la relación entre docentes y padres de familia es MALA; interpretando estos resultados, casi no difieren mucho de los anteriores, ya que los resultados se concentran en regular y malo, por lo tanto es importante revertir estos porcentajes.

**TABLA Y GRÁFICO N° 5**

<b>¿SE DAN ESPACIOS DE ESPARCIMIENTO ENTRE DOCENTES?</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>a. Siempre</b>	01	07%
<b>b. a veces</b>	13	86%
<b>c. nunca</b>	01	07%
<b>TOTAL</b>	15	100%

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los docentes de la I.E.: “Rosario Gonzales Álvarez” por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



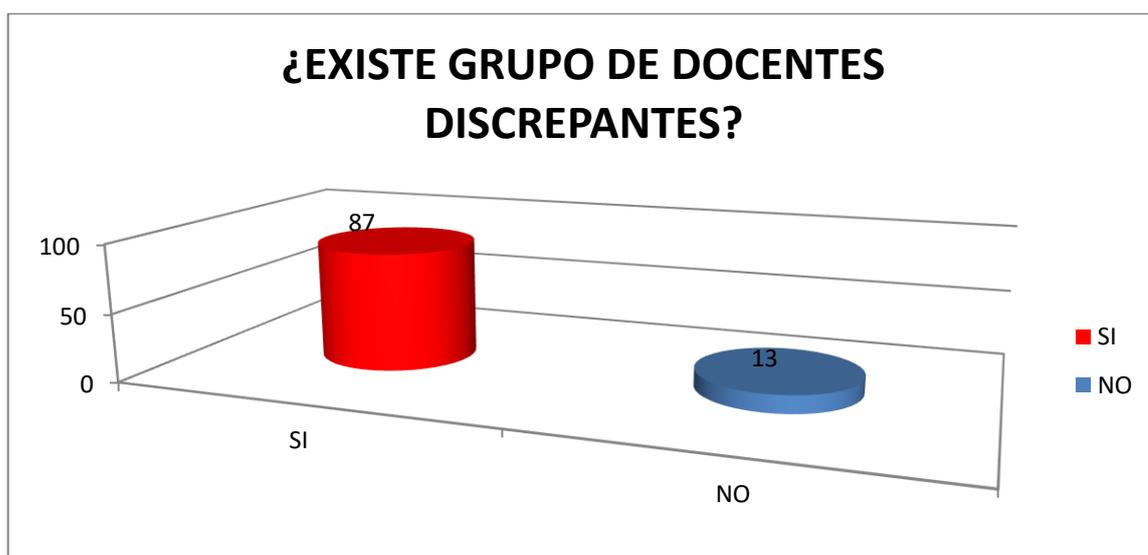
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Se observa que hay un 86% de personas encuestadas que manifestaron que A VECES se dan espacios de esparcimiento entre docentes y también observamos que el 7% de personas, unos opinaron que SIEMPRE se dan espacios de esparcimiento entre docentes y otros comentaron que NUNCA se dieron éstos espacios dentro de la Institución; Entonces como se puede visualizar más del 80% se encuentra en REGULAR, lo que preocupa al investigador, y lo motiva a proponer actividades de esparcimiento entre docentes, para que mejores sus relaciones interpersonales.

**TABLA Y GRÁFICO N° 6**

<b>¿EXISTE GRUPO DE DOCENTES DISCREPANTES?</b>		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. SI	13	87%
b. NO	02	13%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los docentes de la I.E.: “Rosario Gonzales Álvarez” por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



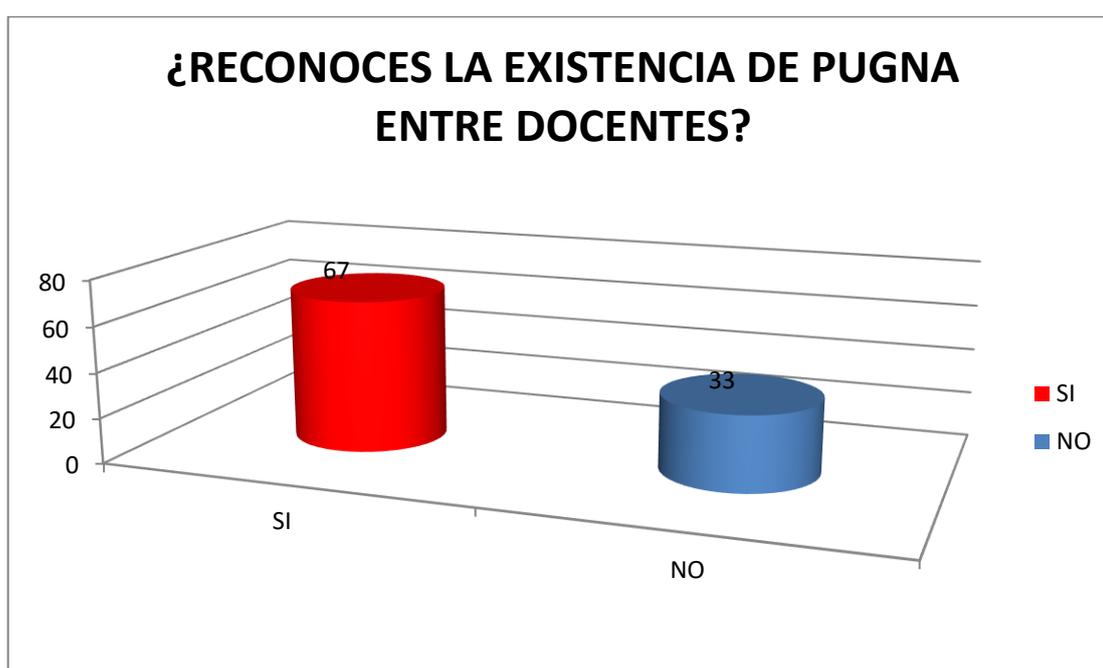
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El personal encuestado ha inclinado sus respuestas en el 87% de docentes que afirmaron que SI existen grupo de docentes discrepantes en la Institución “Rosario Gonzales Álvarez”, a ello el investigador acota que justamente son aquellos grupos de personas que crean su círculo de amistad o afinidad, distraen sus actividades en concentrar sus acciones en contradecir la gestión educativa y pedagógica, aquí el investigador tiene que proponer nuevas estrategias de trabajo en equipo para mejorar las relaciones interpersonales; de otro lado se observa que el 13% ha marcado el NO, es decir que para los no existe grupo de maestros discrepantes.

**TABLA Y GRÁFICO N° 7**

<b>¿RECONOCES LA EXISTENCIA DE PUGNA ENTRE DOCENTES?</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>a. SI</b>	10	67%
<b>b. NO</b>	05	33%
<b>TOTAL</b>	15	100%

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los docentes de la I.E.: “Rosario Gonzales Alvarez” por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



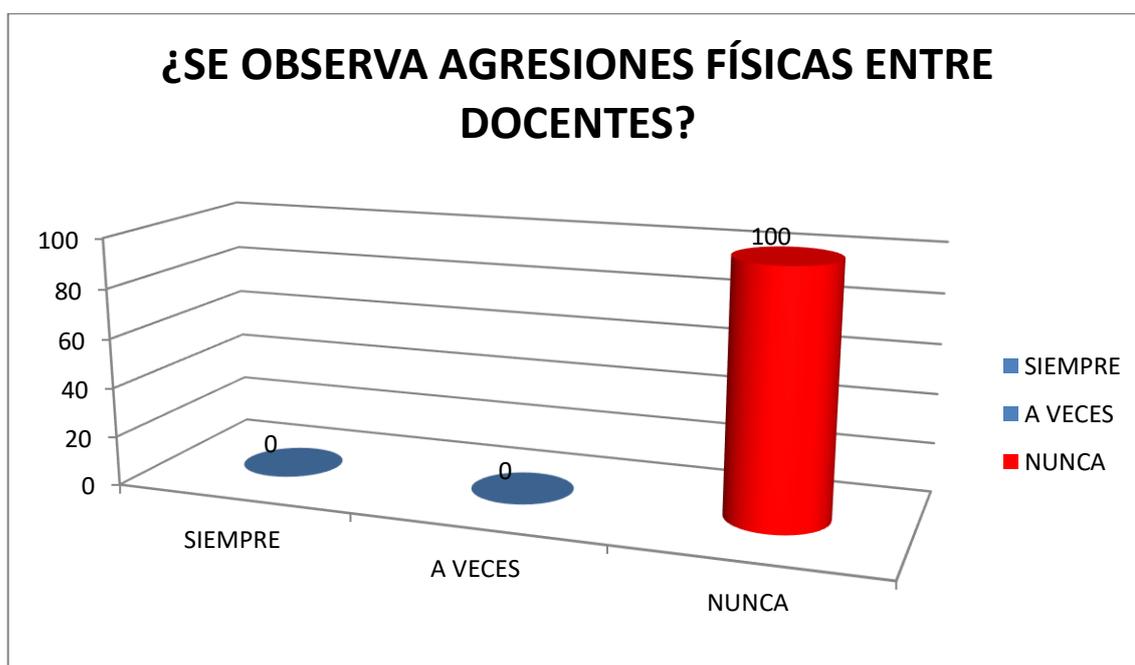
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Observamos que el 67% de profesores han manifestado que en el Institución Educativa “Rosario Gonzales Álvarez”, SI reconocen la existencia de pugna entre docentes; pero lamentablemente no se ha podido establecer los motivos de la pugna, que presumiblemente forman parte del celo profesional, de agresiones psicológicas, rencillas personales entre los trabajadores de la Institución, etc. De otro lado el 33% de encuestados manifestaron que NO reconocen la existencia de pugna entre docentes, o quizá ellos no se han percatado de la problemática, ya sea porque están concentrados en su trabajo diario y sus propios problemas personales, que no han notado dichas pugnas.

**TABLA Y GRÁFICO N° 8**

<b>¿SE OBSERVA AGRESIONES FÍSICAS ENTRE DOCENTES?</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>a. Siempre</b>	00	0%
<b>b. a veces</b>	00	0%
<b>c. nunca</b>	15	100%
<b>TOTAL</b>	15	100%

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los docentes de la I.E.: “Rosario Gonzales Álvarez” por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



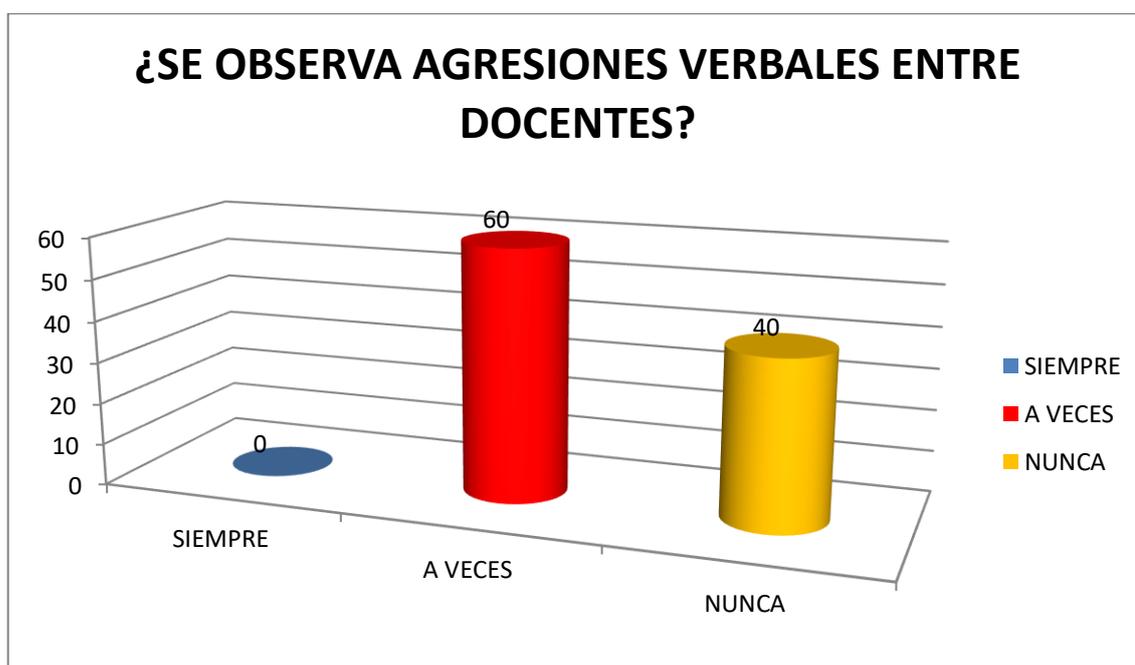
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

La presente tabla y gráfico N° 8, se observan resultados por lo menos alentadores, porque en un 100% todo el personal encuestado y de manera unánime han manifestado que NUNCA han observado agresiones físicas entre docentes, a lo que el investigador infiere que llegar a la agresión física entre los miembros de una Institución Educativa, es lo último que pueda pasar, pero felizmente en la Institución Educativa “Rosario Gonzales Álvarez”, no se ha llegado a esos extremos, está demás decir que el 0% obtuvo las opciones de siempre y a veces.

**TABLA Y GRÁFICO N° 9**

<b>¿SE OBSERVA AGRESIONES VERBALES ENTRE DOCENTES?</b>		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Siempre</b>	00	0%
b. <b>a veces</b>	09	60%
c. <b>nunca</b>	06	40%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los docentes de la I.E.: “Rosario Gonzales Álvarez” por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



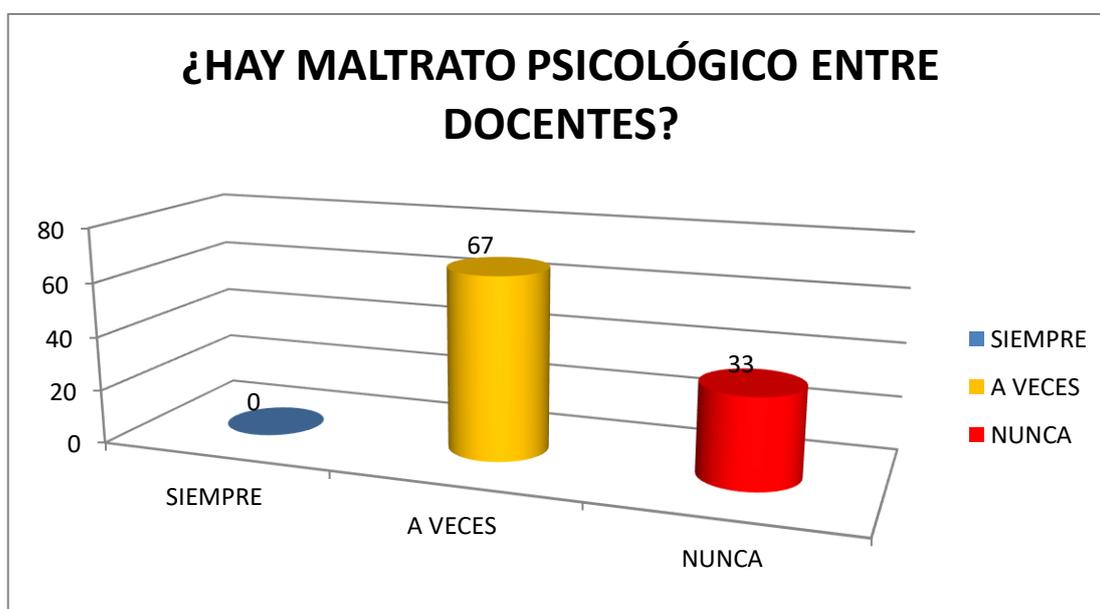
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Observando los resultados de la presente tabla y gráfico, notamos objetivamente que: el 60% de encuestados A VECES han observado agresiones verbales entre docentes; esto nos quiere dar a entender que efectivamente los docentes no mantienen una buena Relación Interpersonal; por otro lado, el 40% aduce que NUNCA ha observado dichas agresiones verbales entre profesores. Como es sabido existen docentes que no desean involucrarse con problemas personales, por lo tanto ellos se dedican a su tarea pedagógica solamente.

**TABLA Y GRÁFICO N° 10**

<b>¿HAY MALTRATO PSICOLÓGICO ENTRE DOCENTES?</b>		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. <b>Siempre</b>	00	0%
b. <b>a veces</b>	10	67%
c. <b>nunca</b>	05	33%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los docentes de la I.E.: “Rosario Gonzales Álvarez” por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



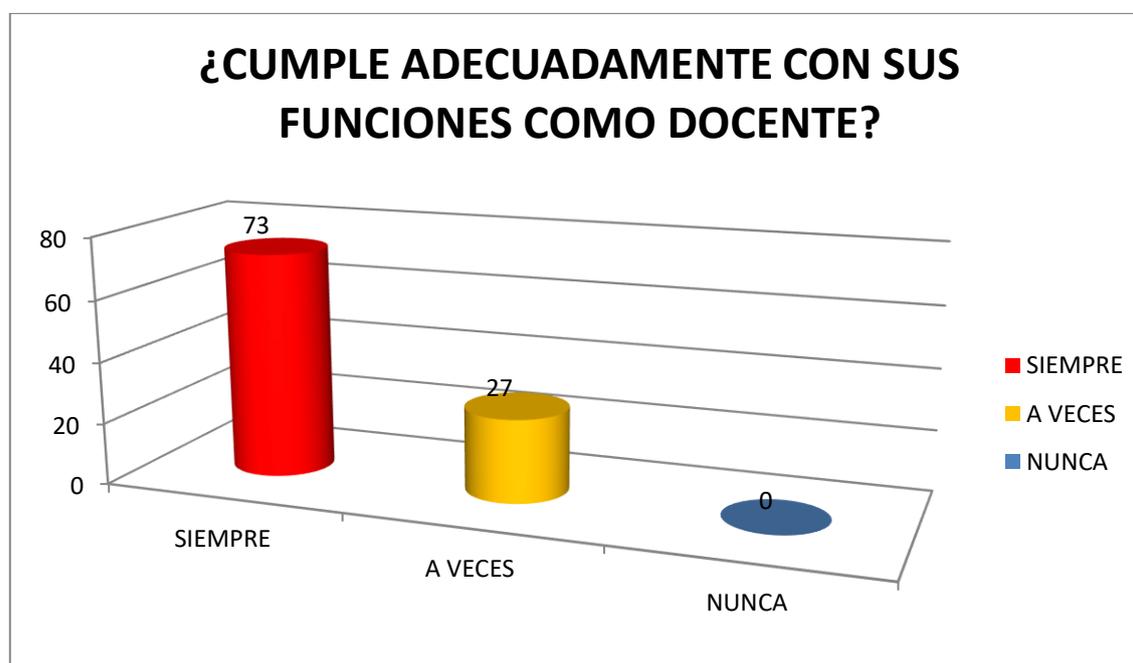
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Respecto al maltrato psicológico entre docentes, se ha podido destacar los siguientes resultados: el 67% de profesores han notado que A VECES han percibido maltrato psicológico entre docentes de la Institución Educativa. Por otro lado el 33% de docentes NUNCA han notado dichos maltratos psicológicos entre los maestros y personal de trabajo, estos resultados nos permiten inferir que hay evidencia de algún tipo de maltrato docente, lo importante es que se sigue notando la falta de Buenas Relaciones Interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa.

**TABLA Y GRÁFICO N° 11**

<b>¿CUMPLE ADECUADAMENTE CON SUS FUNCIONES COMO DOCENTE?</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>a. Siempre</b>	11	73%
<b>b. a veces</b>	04	27%
<b>c. nunca</b>	00	0%
<b>TOTAL</b>	15	100%

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los docentes de la I.E.: “Rosario Gonzales Álvarez” por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



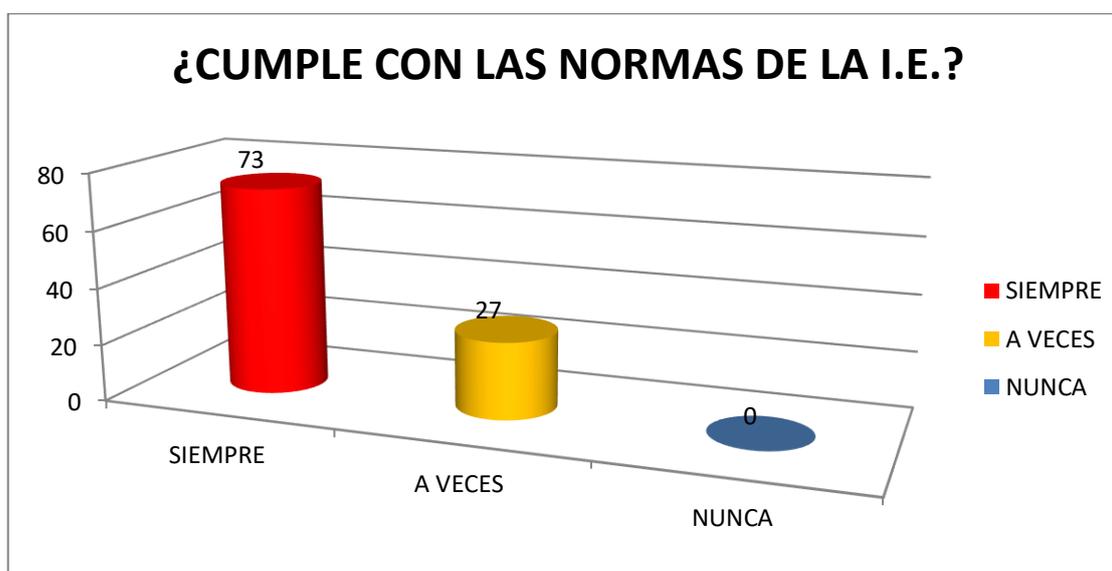
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Analizando los resultados de la presente tabla y gráfico, se realiza la siguiente elucubración: el 73% de encuestados SIEMPRE cumplen adecuadamente con sus funciones como docente; esto quiere decir que si bien es cierto que las Relaciones Interpersonales tienen deficiencia, esto no perjudica ni condiciona el cumplimiento de la función docente; hay un 27% de maestros que contestó A VECES los profesores cumplen adecuadamente sus funciones como docentes.

**TABLA Y GRÁFICO N° 12**

<b>¿CUMPLE CON LAS NORMAS DE LA I.E.?</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>a. Siempre</b>	11	73%
<b>b. a veces</b>	04	27%
<b>c. nunca</b>	00	0%
<b>TOTAL</b>	15	100%

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los docentes de la I.E.: “Rosario Gonzales Álvarez” por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



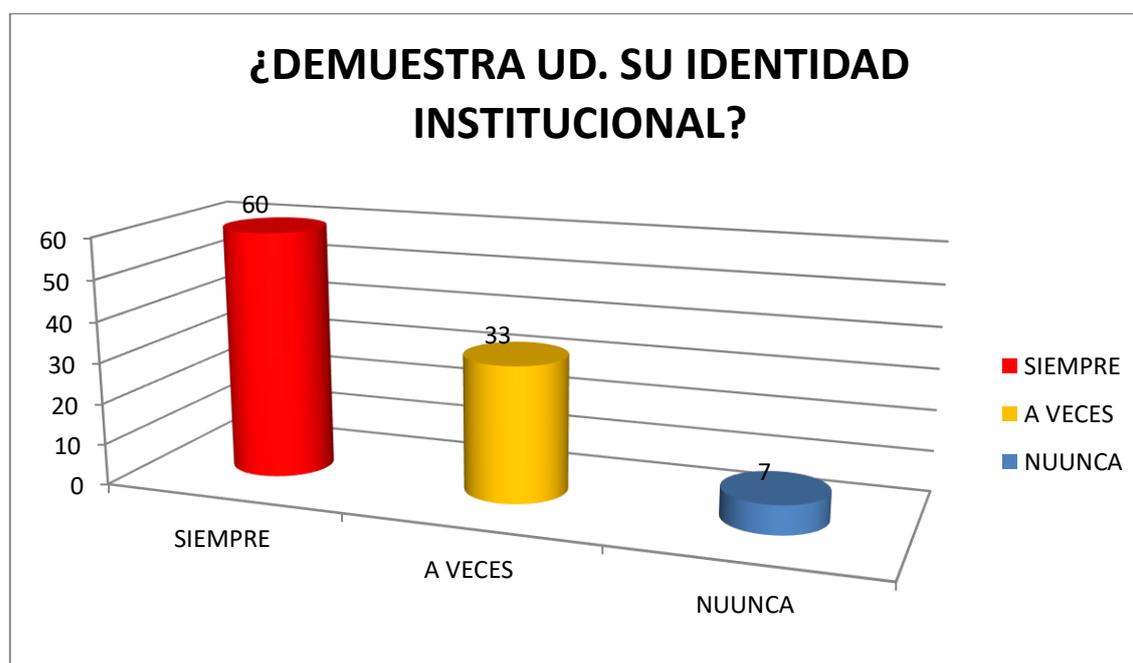
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

En la presente tabla, estamos analizando el cumplimiento de la Normas de la Institución Educativa, se nota claramente que el porcentaje mayor se concentra en SIEMPRE los maestros cumplen con las Normas de la I.E.; también se nota que el 27% han respondido que solamente A VECES se da dicho cumplimiento de parte de los maestros para con las Normas Institucionales; interpretando estos datos el investigador concluye que, el cumplimiento de las normas educativas se están cumpliendo mayoritariamente por los profesores de la Institución Educativa.

**TABLA Y GRÁFICO N° 13**

<b>¿DEMUESTRA UD. SU IDENTIDAD INSTITUCIONAL?</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>a. Siempre</b>	09	60%
<b>b. a veces</b>	05	33%
<b>c. nunca</b>	01	07%
<b>TOTAL</b>	15	100%

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los docentes de la I.E.: “Rosario Gonzales Álvarez” por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



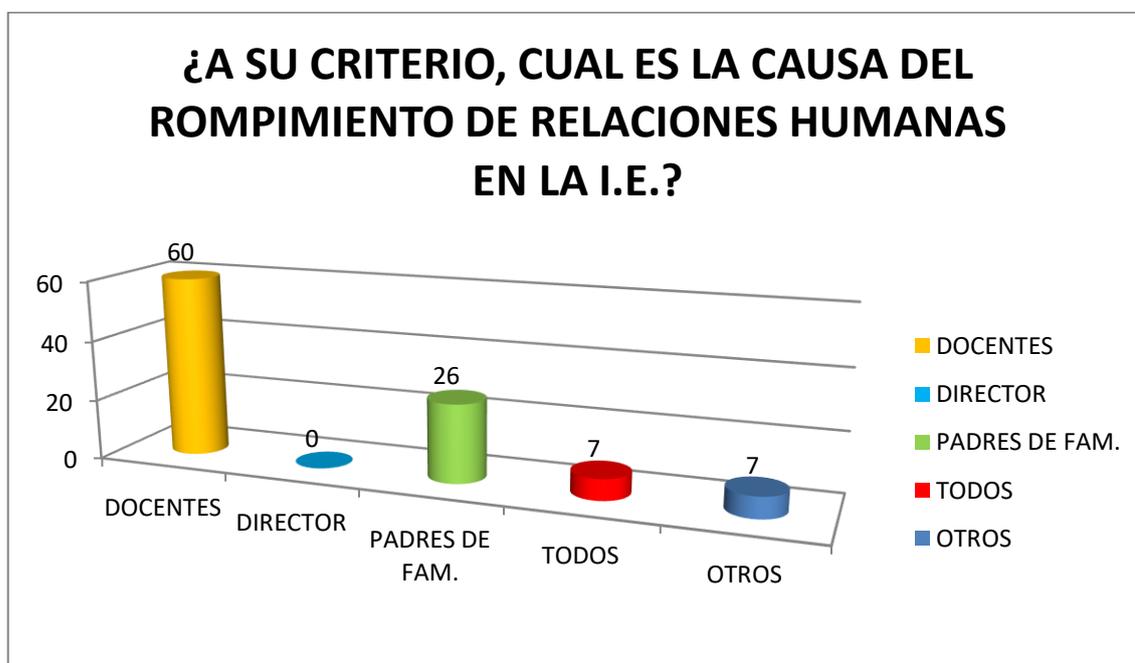
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Se observa que el 60% ha respondido que SIEMPRE demuestra su identidad Institucional, a lo que el investigador interpreta que este cuadro contextual está demostrando que más del 50% tiene identidad institucional; por otro lado el 33% de maestros manifiestan que solamente A VECES el personal de la Institución demuestra su identidad Institucional y finalmente el 7% de encuestados refirió que NUNCA se han identificado con la Institución Educativa “Rosario Gonzales Álvarez”

**TABLA Y GRÁFICO N° 14**

<b>¿A SU CRITERIO, CUAL ES LA CAUSA DEL ROMPIMIENTO DE RELACIONES HUMANAS EN LA I.E.?</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>a. Docentes</b>	09	60%
<b>b. Director</b>	00	0%
<b>c. Padre de familia</b>	04	26%
<b>d. Todos</b>	01	07%
<b>e. Otros</b>	01	07%
<b>TOTAL</b>	15	100%

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los docentes de la I.E.: “Rosario Gonzales Álvarez” por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

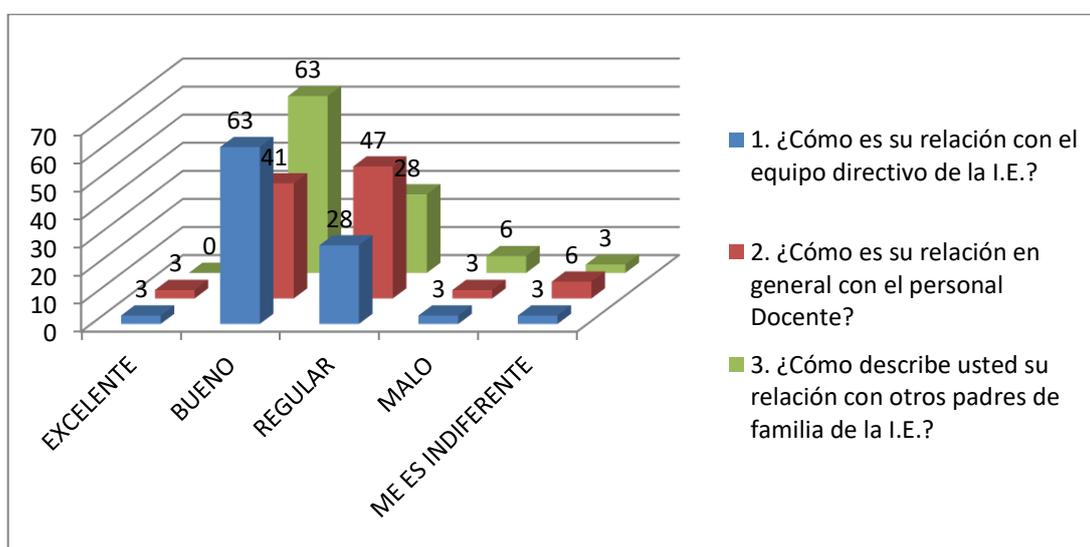
Después de haber aplicado el instrumento de investigación (ficha diagnóstica) a los profesores, en este cuadro N° 14, los profesores manifestaron que el 60% de la causa de Rompimiento de Relaciones Humanas es del propio docente, el 26% está en los padres de familia; el 7% aducen que Todos y 7% dijeron otros, ninguno le echó la culpa al Director.

### 3.1.2. Análisis e interpretación de los resultados de la Ficha diagnóstica aplicada a los padres de Familia de la comunidad educativa.

**TABLA Y GRÁFICO N° 15**

INDICADORES	Excelente		Bueno		Regular		Malo		Me es I.	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. ¿Cómo es su relación con el equipo directivo de la I.E.?	1	3	20	63	9	28	1	3	1	3
2. ¿Cómo es su relación en general con el personal Docente?	1	3	13	41	15	47	1	3	2	6
3. ¿Cómo describe usted su relación con otros padres de familia de la I.E.?	0	0	20	63	9	28	2	6	1	3

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los Padres de Familia de la I.E.: “Rosario Gonzales Álvarez” por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



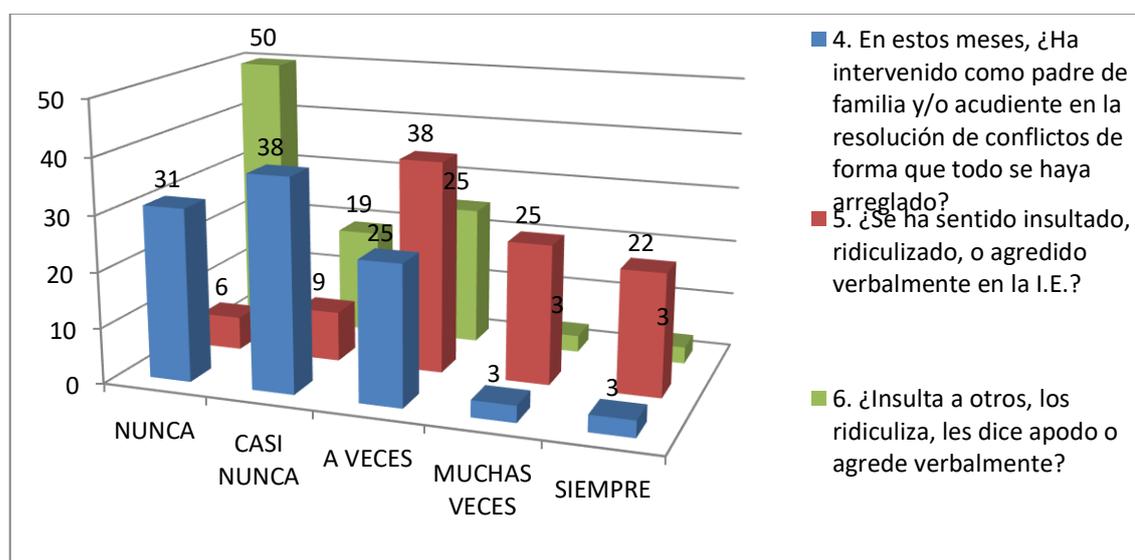
#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 63% manifestaron que su relación con el equipo directivo es buena, el 28% regular, el 3% se distribuyó entre excelente, malo y me es indiferente; asimismo 47% califica la relación con el personal docente como regular, el 41% buena, el 6% le es indiferente y el 3% Excelente y malo; de otro lado tenemos que el 63% afirma que la relación entre padres de familia es buena también existe un 28% que dice que es regular, el 6% que es mala y el 3% que le es indiferente, fueron los resultados de la ficha diagnóstica a los padres de familia.

**TABLA Y GRÁFICO N° 16**

INDICADORES	Nunca		Casi Nunca		A veces		Muchas veces		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4. En estos meses, ¿Ha intervenido como padre de familia y/o acudiente en la resolución de conflictos de forma que todo se haya arreglado?	10	31	12	38	8	25	1	3	1	3
5. ¿Se ha sentido insultado, ridiculizado, o agredido verbalmente en la I.E.?	2	6	3	9	12	38	8	25	7	22
6. ¿Insulta a otros, los ridiculiza, les dice apodo o agrade verbalmente?	16	50	6	19	8	25	1	3	1	3

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los Padres de Familia de la I.E.: “Rosario Gonzales Álvarez” por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



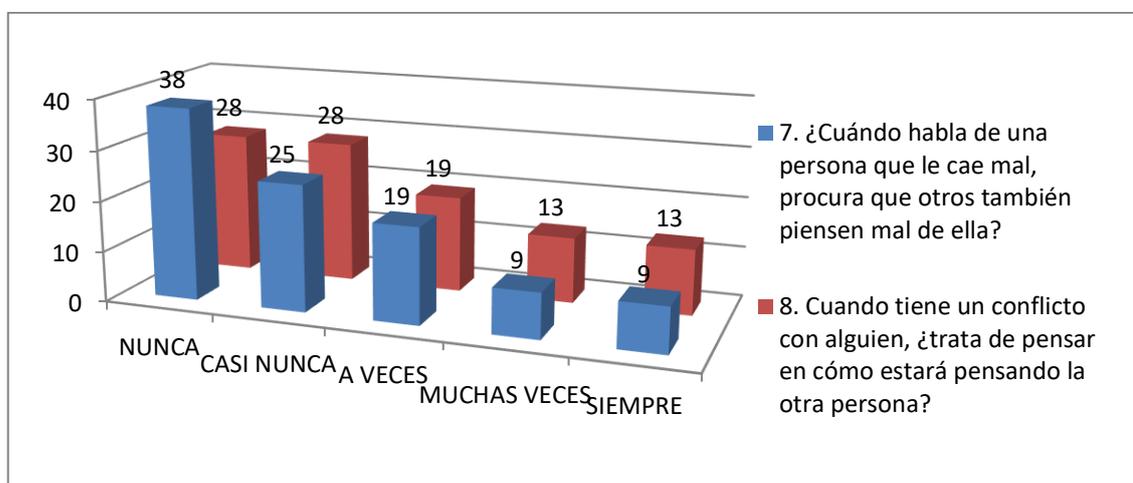
### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los aspectos más relevantes son: el 38% casi nunca ha intervenido como padre de familia en la resolución de conflictos, el 31% nunca intervino, el 25% a veces ha intervenido; asimismo el 38% a veces se ha sentido insultado, ridiculizado o agredido en la I.E., el 25% muchas veces y el 22% siempre; finalmente el 50% afirma que nunca insulta, ni ridiculiza, ni les dice apodos, el 25% dice a veces, el 19% casi nunca.

**TABLA Y GRÁFICO N° 17**

INDICADORES	Nunca		Casi Nunca		A veces		Muchas veces		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7. ¿Cuándo habla de una persona que le cae mal, procura que otros también piensen mal de ella?	12	38	8	25	6	19	3	9	3	9
8. Cuando tiene un conflicto con alguien, ¿trata de pensar en cómo estará pensando la otra persona?	9	28	9	28	6	19	4	13	4	13

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los Padres de Familia de la I.E.: “Rosario Gonzales Álvarez” por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014



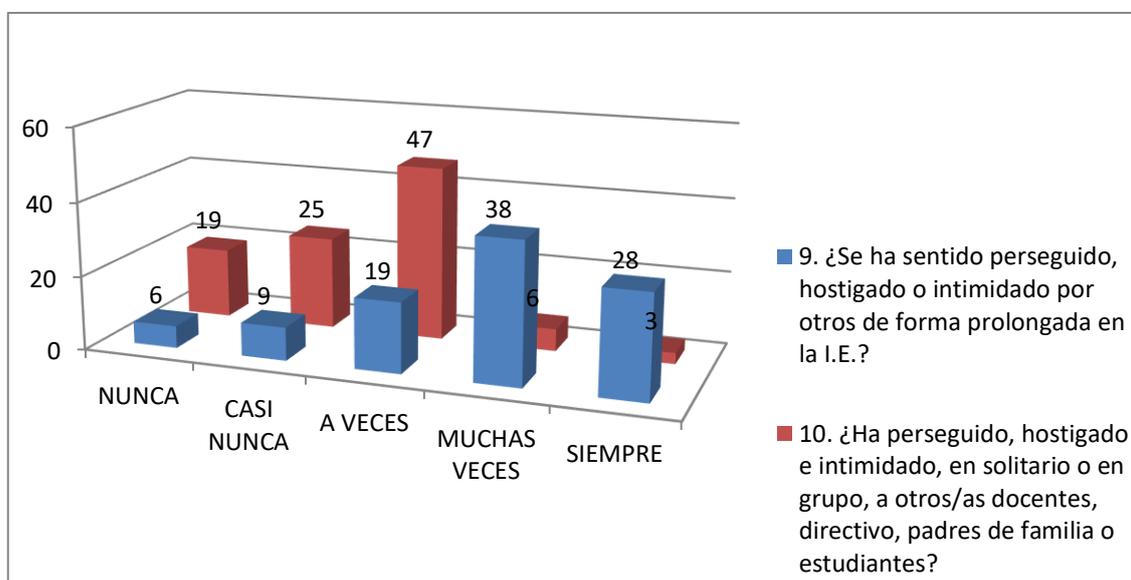
### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los aspectos más resaltantes y objetivos son: el 38% de padres de familia manifestó que nunca procura que otros piensen mal de la persona que le cae mal, el 25% dijo que casi nunca, el 19% solo a veces y el 9% se distribuyó en muchas veces y siempre; por otro lado el 28% se repartió entre nunca y casi nunca cuando tienen un conflicto con alguien ellos tratan de pensar en cómo estará pensando la otra persona; estos resultados permiten inferir al investigador que existen motivos para pensar que se hace necesario la implementación de estrategias para mejorar las relaciones interpersonales entre los padres de familia de la Institución Educativa “Rosario Gonzales Álvarez”.

**TABLA Y GRÁFICO N° 18**

INDICADORES	Nunca		Casi Nunca		A veces		Muchas veces		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9. ¿Se ha sentido perseguido, hostigado o intimidado por otros de forma prolongada en la I.E.?	2	6	3	9	6	19	12	38	9	28
10. ¿Ha perseguido, hostigado e intimidado, en solitario o en grupo, a otros/as docentes, directivo, padres de familia o estudiantes?	6	19	8	25	15	47	2	6	1	3

FUENTE: Instrumento de investigación: FICHA DIAGNÓSTICA, aplicada a los Padres de Familia de la I.E.: “Rosario Gonzales Álvarez” por el Prof. Julio Flores Cebacollo en JUNIO 2014.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Frente a o dos últimos indicadores los resultados fueron los siguientes: se observa que el 38% dijeron que muchas veces se han sentido perseguidos, hostigados o intimidados por otros padres de familia en la I.E.; también el 28% afirmó que siempre, el 19% manifestó que a veces; analizando el siguiente indicador notamos que el 47% a veces ha perseguido, hostigado o intimidado en solitario o en grupo a otros padres de familia, el 25% casi nunca, el 19% dijo nunca y finalmente el 6% dijo muchas veces y el 3% siempre.

### 3.2. MODELO TEÓRICO



### **3.3. PROPUESTA**

#### **3.3.1. PRESENTACION**

El ser humano es el resultado de su interrelación dialéctica con el entorno natural, social, moral y cultural en un sistema de producción determinado, interacción básicamente mediada por su conciencia, aunque también influida por los procesos inconscientes.

Todos somos conscientes que estamos en plena época de cambios pedagógicos, educativos y formativos centrados en el proceso de aprender a convivir, el cual comienza desde el primer contacto con los otros y con el mundo.

La intención de la presente propuesta del: **PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: “ROSARIO GONZÁLEZ ÁLVAREZ”, DEL DISTRITO DE SOCABAYA, DE LA PROVINCIA Y REGIÓN DE AREQUIPA 2014.**

La convivencia humana ha requerido, desde su existencia, de normas de conducta inicialmente rudimentarias, las cuales, con el transcurso de milenios, devinieron en normas sociales cada vez más desarrolladas, con especificidades en su establecimiento, aceptación, generalización, así como en los valores, trabajo en equipo, convivencia democrática, etc.

El presente trabajo es una propuesta abierta para las instituciones educativas que tienen una problemática similar a la expuesta en este estudio, con el propósito de mejorar la relación interpersonal entre padres, estudiantes y maestros para poder desarrollarnos libre y democráticamente.

#### **3.3.2. FUNDAMENTACION**

Este planteamiento alcanza rápidamente un reconocimiento institucional, así, por ejemplo, en el ámbito internacional, ha sido la organización de las naciones unidas a través de su organismo: UNESCO, la impulsora de la práctica de los sistemas de convivencia en la sociedad.

El programa también se sustenta en teorías como SOCIO CULTURAL de Vigotsky, puesto que el hombre, es un ser socio histórico en la que el contexto tiene gran influencia en su aprendizaje, mediante el cual asimila el modo de vivir, las conductas y actitudes frente a la sociedad y al ambiente. Según Vigotsky el aprendizaje es una actividad social, por ello el investigador y/o maestro formará equipos de aprendizaje y en forma colectiva tratará las diferentes actividades: Proyección de Videos, Conversatorios educativos con diversas temáticas en trabajo en equipo, en la Institución Educativa y la comunidad de padres de familia, promoviendo siempre la buena relación en la comunidad educativa.

El docente se constituye en un nexo importante entre lo potencial de los estudiantes, padres de familia y la comunidad con el compromiso de vivenciar un cambio en la práctica de las buenas Relaciones Interpersonales. Pues como dice Vigotsky, la educación no solo influye sobre unos u otros procesos del desarrollo, si no que reestructura, de la manera más esencial, todas las funciones de la conducta (Vigotsky 1987).

### **3.3.3. OBJETIVOS:**

#### **GENERAL:**

Diseñar y proponer estrategias de trabajo en equipo, que permita mejorar las Relaciones Interpersonales, entre los integrantes de la comunidad educativa “Rosario Gonzales Álvarez” de la Urbanización la Campiña, en el distrito de Socabaya.

#### **ESPECÍFICOS.-**

- Realizar un diagnóstico para determinar el nivel de práctica de las Relaciones Interpersonales entre los profesores, directivos y padres de familia.

- Elaborar un marco teórico de la investigación y realizar un análisis sobre los datos obtenidos mediante los instrumentos y certificar su validez para elaborar una propuesta de Estrategias didácticas fundamentadas en trabajo de equipo.
- Estructurar las estrategias de trabajo en equipo para el director, docentes y padres de familia a fin de que ambos estrechen lazos de amistad y compromiso de tener buenas relaciones familiares para que repercuta en la mejora de la calidad de la educación.

### **3.3.4. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS PROPUESTAS**

#### **3.3.4.1. TRABAJO EN EQUIPO**

Uno de los aspectos más valorados en una organización es, sin duda, la capacidad para trabajar en equipo. Toda empresa requiere del trabajo compartido entre sus miembros, a fin de alcanzar altos índices de calidad y, por supuesto, cumplir con sus objetivos.

Por el contrario de lo que muchos piensan, el éxito no pasa la velocidad de un trabajador que labora solo, sino por lo lejos que un equipo puede llegar.

Pero, por supuesto, al integrar en un sólo escenario una amplia variedad de personalidades, debilidades y metodologías, habrá espacio para los conflictos.

Es deber entonces del líder establecer una serie de estrategias básicas para así no entorpecer el trabajo del grupo, partiendo de la base de que este líder entienda la diferencia entre equipo de trabajo y trabajo en equipo.

### **3.3.4.2. ESTRATEGIAS SUGERIDAS**

Al momento de señalar las estrategias clave para trabajar en equipo de forma óptima, podemos señalar éstas como las más importantes:

#### **1º COMUNICACIÓN**

Todo inicia en la comunicación. Ya lo dice Peter Drucker, el padre de la administración moderna, “para que una empresa sea considerada orientada hacia la comunicación, no necesita contar – necesariamente - con la última tecnología de la comunicación: sólo requiere que todo gerente se pregunte, quién necesita qué información, dónde y cuándo”.

Por ello, la información debe moverse en todas direcciones, además, cada miembro del equipo debe tener la suficiente confianza y seguridad para decir qué le parece y qué no.

#### **2º DIVERSIDAD**

Como lo mencionamos anteriormente, en un equipo se conjugan diferentes aptitudes, habilidades y aptitudes.

La clave acá pasa en la rápida detección de éstas por parte del líder. Así, cada persona podrá aportar algo distinto y hacerlo bien, teniendo claras sus responsabilidades.

No olvide nunca que la diversidad es lo que hará grande y fuerte al equipo de trabajo.

#### **3º ORGANIZACIÓN**

Organización es una palabra clave y cada persona de la empresa debe interiorizarla.

Para muchos, la gran tarea del líder de una compañía pasa por lograr contar con un equipo “holográfico”, en el cual cada miembro del equipo refleje a la organización, es decir, sus valores, misión, visión y expectativas.

Analice su equipo de trabajo y respóndase si ellos son el fiel reflejo de su empresa.

#### **4º OBJETIVOS COMUNES E IDENTIFICADOS**

Es fundamental que cada miembro del equipo conozca los objetivos. Éstos deben ser específicos, medibles, cuantificables y retadores.

En tanto, el líder debe recordar periódicamente a los trabajadores cómo va el trabajo, cuánto falta, qué ha fallado y qué debe ser reforzado.

#### **5º EL AMBIENTE**

Nada de lo anterior sería posible si no se trabaja en un ambiente agradable.

El respeto y el compañerismo tanto de los miembros del grupo como del líder son esenciales para incentivar a las personas a que trabajen y se esmeren por conseguir los objetivos.

#### **3.3.4.3. CLAVES DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Si una persona tarda una hora en realizar una tarea, ¿cuánto tardarían dos? La respuesta matemática sería: “30 minutos”. Pero cuando se **trabaja en equipo**, los esfuerzos de los miembros se potencian, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los resultados.

Esta forma de trabajar, en la que todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier tipo de organización. Esto no sólo porque es más fácil cumplir con los objetivos; sino también porque es la mejor manera de **retener talento** y fomentar un clima laboral envidiable. Por ejemplo, Richard Branson, creador del imperio Virgin, siempre habla de “nosotros” en sus posts y comunicados; como gran líder sabe que dos cabezas piensan mejor que una.

No importa el giro ni el tamaño de tu empresa, puedes implementar esta estrategia exitosamente. A continuación, te compartimos algunos consejos para dejar de operar en grupos o por individuos y empezar a crear equipos que funcionen como una orquesta:

- 1. Construye confianza.** La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Impulsa un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente.
- 2. Establece objetivos comunes.** Para que tus empleados trabajen en equipo deben perseguir las mismas metas. Por ello, es importante que comuniques la misión de la empresa de manera uniforme y que definas cómo cada miembro y departamento puede contribuir a cumplirla.
- 3. Crea un sentido de pertenencia.** Los seres humanos necesitamos sentirnos parte de algo; por eso, el factor más poderoso en la creación de equipos es el desarrollo de una identidad común. Define qué identifica a tus equipos, fija valores y haz que cada miembro esté consciente de su impacto en el equipo.
- 4. Involucra a tu gente en las decisiones.** Nada afecta más un trabajo en equipo que el hecho de que las decisiones sean tomadas por un líder autócrata. Para evitarlo, impulsa la generación de ideas, abre tu mente y motiva a cada empleado a compartir su opinión. Si tienes esta retroalimentación, será más fácil implementar cualquier cambio o estrategia.
- 5. Haz que haya un entendimiento entre las partes.** Es muy fácil criticar o subestimar el trabajo de los demás cuando uno no lo conoce o no lo ha ejecutado. Para crear empatía entre tus trabajadores, realiza ejercicios de rotación entre áreas. Así cada miembro sabrá en qué consiste la labor del otro y cómo puede contribuir a hacerlo mejor.

- 6. Motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo.** Cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros. No fomentes la mentalidad de “éste no es mi problema”; haz que los problemas y los aciertos sean compartidos.
- 7. Impulsa la comunicación.** La única manera de que todos los miembros trabajen como una orquesta es que existan los canales de comunicación adecuados. Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan. Están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias en conjunto.
- 8. Aprovecha la diversidad.** Un equipo de trabajo homogéneo puede operar con eficiencia, pero sin mucha innovación. Al momento de crear tus equipos procura que haya personalidades e intereses distintos, pero que se compartan valores y un compromiso con la empresa.
- 9. Celebra los éxitos grupales.** Aunque es importante también reconocer el trabajo individual, es clave que las recompensas se den por resultados en equipo. Cuando algo sale bien, reúne a todos los implicados y agradéceles su trabajo. Procura destacar el papel de cada uno, pero celebrar el resultado grupal.
- 10. Sé un líder.** Todo equipo de trabajo necesita un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales. No te “laves las manos” y sé parte del equipo. Como líder tendrás que llegar a consensos y tomar decisiones, con base en las ideas y opiniones de tu equipo.

### **3.3.4.4. TÉCNICAS PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES**

La resolución de problemas y la toma de decisiones son dos de las funciones fundamentales de los equipos. A continuación, se presenta una serie de técnicas que ayudan a introducir a los miembros del equipo en una metodología de deliberación centrada en la resolución de problemas.

#### **1. LLUVIA DE IDEAS**

##### **Objetivo**

Poner en común el conjunto de ideas sobre un problema y colectivamente llegar a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes.

##### **Reglas básicas**

- El coordinador plantea el problema en forma de pregunta.
- Cada participante expone una idea sobre el tema.
- Solamente se puede aclarar el significado de la idea, no fundamentar.
- La cantidad de ideas que cada participante expone puede ser determinado de antemano por el grupo o coordinador.
- Todos deben decir por lo menos una idea.
- Mientras se dan las ideas, el coordinador las anota en la pizarra o en papelógrafo y hace preguntas para estimular la producción de más ideas.
- Las ideas se agrupan por afinidad.
- Las ideas se seleccionan de acuerdo a criterios previamente establecidos (recursos disponibles, tiempo necesario, complejidad para su implementación).
- Las ideas se pueden clasificar en: ideas de utilidad inmediata, ideas que deben desecharse, ideas que requieren estudio más profundo y que pueden ser aprovechables con ciertos ajustes.

## 2. LLUVIA DE IDEAS CON TARJETAS

### Objetivo

Realizar un diagnóstico sobre lo que el equipo piensa alrededor de un tema, planificar acciones, elaborar conclusiones, evaluar tareas o actividades.

### Reglas básicas

Se sigue el mismo procedimiento que en la técnica anterior, pero cada idea se escribe en tarjetas. Las tarjetas pueden elaborarse en forma individual o grupal. El número de tarjetas puede ser limitado (por ejemplo, tres por grupo o persona).

### Ejemplo de lluvia de ideas con tarjeta

1. Se pide a una persona que lea la idea de la tarjeta y se coloca en el papelógrafo o en la pizarra con cinta adhesiva.
2. Se solicita a otro participante una idea similar o que refiera a lo mismo y se coloca junto a la anterior y así sucesivamente, hasta que todas las tarjetas sobre un mismo tema o aspecto se hayan colocado juntas, quedando varias columnas.
3. Se analiza el contenido de cada columna y se le da un nombre que sintetiza o representa la idea central que está expresada en el conjunto de tarjetas.
4. Los factores de cada columna pueden ordenarse según la importancia que les da el grupo.
5. Al final se consigue una visión gráfica de lo que el grupo piensa sobre el problema.

### Problemas del entorno escolar

Habitacionales	Sanitarios	Transporte	Población

### **Recomendaciones para el coordinador**

- Preguntar al grupo si está de acuerdo con el orden en el que se están organizando las tarjetas.
- Sintetizar las opiniones.
- Estar muy atento a la ubicación correcta de las tarjetas.
- En caso de que haya diferentes opiniones, permitir la discusión para llegar a un acuerdo colectivo.
- No ubicar las tarjetas según su criterio, los participantes deben indicar su ubicación de acuerdo a cómo lo crean conveniente.

### **3. LISTA DE ESPECIFICACIÓN DE PROBLEMAS**

#### **Objetivo**

Identificar información específica requerida para completar la descripción de un problema.

La lista de especificación de problemas se utiliza conjuntamente con la técnica “lluvia de ideas” y permite jerarquizar los problemas.

#### **Reglas básicas**

- Responder las preguntas en la “Hoja para la definición de problemas”.
- Redactar y acordar una descripción efectiva del problema, que ha de ser:
  - Específico, exactamente qué está mal y cómo se distingue de otros problemas en la organización.
  - Medible, cuál es su alcance en términos cuantificables.
  - Manejable, se puede resolver dentro de la esfera de la influencia del equipo y en un plazo razonable.

*Hoja para la definición de problemas*

Preguntas a formular	Respuestas y datos
¿Quién es el afectado?	
¿Cuál es el problema específico?	
¿Cuándo ocurre?	
¿Dónde ocurre?	
¿Con qué frecuencia ocurre?	
¿Cuál es la magnitud del impacto?	

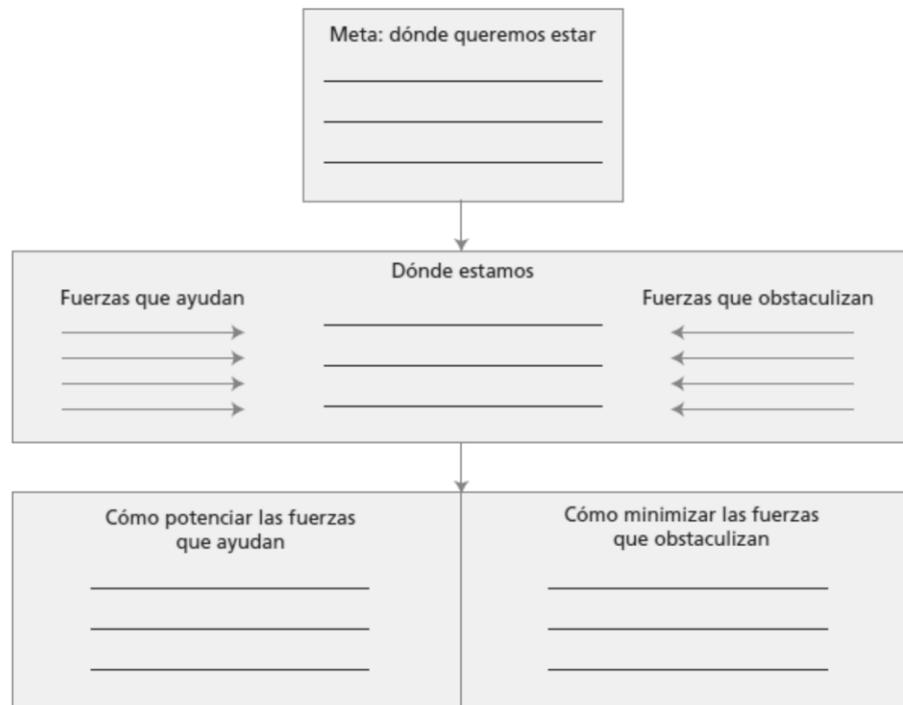
#### 4. ANÁLISIS DE CAMPO DE FUERZAS

##### Objetivo

Analizar las fuerzas impulsoras, que facilitan un proceso de cambio, y las fuerzas restringentes, que lo evitan.

Permite identificar los factores que contribuyen al éxito o fracaso de la solución propuesta.

*Figura 3. Análisis de campo de fuerzas (adaptado de Schargel, 1997)*



### Reglas básicas

- Definir el cambio deseado.
- Efectuar una lluvia de ideas sobre las fuerzas impulsoras (fuerzas que ayudan).
- Realizar una lluvia de ideas sobre las fuerzas restrictivas (fuerzas que obstaculizan).
- Clasificar en orden de prioridad las fuerzas impulsoras.
- Clasificar en orden de prioridad las fuerzas restrictivas.
- Enumerar las acciones a implementar.

### Consejos para la interpretación

1. El análisis del campo de fuerzas le brinda a un equipo la oportunidad de enfocar un cambio propuesto desde ambas posiciones: a favor y en contra.
2. Se convierte en un punto de inicio para decidir acciones.
3. Ofrece como resultado una lista de acciones requeridas.

4. Esas acciones están generalmente minimizando el impacto de las fuerzas restringentes y maximizando el impacto de las fuerzas impulsoras.

## 5. PLAN DE MEJORAMIENTO

### Objetivo

Planificar las acciones.

### Reglas básicas

Una vez definido un problema se da respuesta a las siguientes preguntas:

- Qué acciones específicas deben realizarse.
- Quién o quiénes serán los responsables.
- Cuándo comenzar y cuándo finalizar.
- Qué recursos se necesitan.

Qué mejorar (área de mejora)	Cómo se debería hacer (acción)	Responsables de las acciones (equipo)	En qué tiempo (período)	Qué se necesita además (tipos de recursos)

## 6. ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)

### Objetivo

Analizar los factores de influencia que surgen del análisis del entorno y de las capacidades de la propia institución.

Esta técnica es clave para la toma de decisiones.

### Reglas básicas

1. En forma individual los miembros escriben en una tarjeta sus consideraciones para cada uno de los factores.

2. El coordinador del equipo recoge las tarjetas y las coloca en una hoja de rotafolio donde se habrá dibujado el diagrama con los cuatro casilleros.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

3. Se ordenan las tarjetas, descartando las ideas repetidas.

Cada uno de estos factores tiene un significado:

- Los *factores externos* (el medio externo que ejerce influencia sobre el centro educativo) pueden tener una influencia positiva o negativa. Cuando se espera un impacto positivo, se habla de *oportunidades* y cuando se espera uno negativo, se habla de *amenazas*.
- Los *factores internos* también pueden tener influencia positiva o negativa. Las positivas, o *fortalezas*, son las características del propio centro o equipo que ayudan al logro de los propósitos. Las negativas, o *debilidades*, dificultan el logro de los propósitos del equipo.

## 7. LA TERCERA ALTERNATIVA

### Objetivo

Tomar decisiones en forma participativa.

La técnica “La tercera alternativa” es un complemento del análisis FODA.

### Reglas básicas

Se divide el grupo en tres subgrupos:

1. *Grupo innovador*: ofrece propuestas creativas y originales y prepara los planes para llevarlos a la práctica.

2. *Grupo analítico*: elabora propuestas para contrarrestar los planes del otro grupo.

Obliga a planificar críticamente las decisiones.

3. *Grupo evaluador*: es el que analiza las propuestas y contrapropuestas y ofrece al grupo una tercera alternativa a ser negociada.

4. El consenso, al final todo socializan

### **Objetivo**

Tomar decisiones por consenso.

### **Reglas básicas**

Como es una técnica que lleva más tiempo que la votación, debe reservarse para aquellas decisiones que claramente requieran la comprensión y el compromiso del grupo.

El consenso no implica que todos coincidan con la decisión. Sí implica que todos:

- Comprendan los puntos en cuestión.
- Hayan tenido la oportunidad de expresar su opinión sobre el problema y las posibles soluciones.
- Estén dispuestos a acatar las decisiones que se tomen, aunque no sean las que habrían preferido.

Si el grupo entiende estas reglas básicas y el coordinador del equipo ayuda a practicarlas, la adopción de decisiones por consenso mejorará la calidad de las decisiones tomadas y se establecerán pautas de cooperación y compromiso

## CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de investigación científica, el investigador ha llegado a las siguientes conclusiones, como hallazgos fundamentales:

- Se aplicó los instrumentos de investigación (Ficha diagnóstica) lo que ha permitido diagnosticar objetivamente las deficiencias en las relaciones Interpersonales, tal como se observan en la tabla, N°1 el 46% y 40% manifestaron que las relaciones entre director y docentes es regular y mala. Y en la tabla N° 2, se observa que el 67% y el 13% la relación entre el director y padres es regular y mala.
- En la tabla número 4: los docentes y director opinan que el 73% y el 7% manifiestan que la relación entre docentes es regular y mala, lo que permitió al investigador tomar en cuenta para la Propuesta de trabajo en equipo.
- El objetivo propuesto se ha logrado, así como los objetivos específicos, en el desarrollo de la investigación científica.
- La propuesta de: Programa de estrategias de trabajo en equipo para mejorar las Relaciones Interpersonales, está basada en 3 teorías científicas y son la teoría de las Relaciones Humanas, de la Atribución y del liderazgo transformacional.

## RECOMENDACIONES

El desarrollo del Programa de estrategias de trabajo en equipo, requiere de un compromiso permanente, compartido y sistemático, dentro y fuera de la Institución Educativa; para alcanzar ello el investigador se permite recomendar lo siguiente:

1. Para tener una buena calidad en las Relaciones Interpersonales, es necesario participar en eventos, dinámicas, capacitaciones y actualizaciones sobre la convivencia democrática, trabajo en equipo, tanto los docentes como los padres de familia.
2. Las estrategias de trabajo en equipo contenidas en la propuesta, sean enriquecidas y adecuadas por otros investigadores, para mejorar los resultados finales y sean aplicadas en sus respectivos contextos.
3. Con la humildad del caso, se sugiere que la presente Propuesta de Estrategias de Trabajo en Equipo fundamentadas en teorías científicas, sea generalizada a nivel de la provincia y región de Arequipa, así las demás Instituciones Educativas sean beneficiadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ ANDER-EGG, Ezequiel. (1996). “Diccionario Pedagógico”. Editorial Magisterio. Argentina.
- ❖ BALLESTA, J. (2001) “Educar para la comunicación masiva: un reto en la formación del ciudadano”.
- ❖ BARRANTES, Emilio. (1998). “Historia de la educación en el Perú”.
- ❖ BARRIGA H., Carlos. (1997). “Teorías contemporáneas de la Educación”. Editora UNMSM. Lima. Perú.
- ❖ BASS, B. El paradigma del Liderazgo Transformacional. En: Revista Americana de Psicología No. 52,1997.
- ❖ Betelú, S. (2001). *Técnicas de Trabajo en Equipo*. Buenos Aires: Universal.
- ❖ CABANES, L. (2005). *Relaciones Intragrupales en el proceso Docente, una Perspectiva Cultural*. Madrid.
- ❖ Calero, L. (1999). *Gestión Educativa*. Lima: Abelud.
- ❖ CARRIERA M., Julia. (2002) “La inteligencia, el talento y su desarrollo en la institución escolar”. Editora magisterial. Lima Perú.
- ❖ CASASSUS, J (1999). Estado y Educación. Modelos educativos. Gestión
- ❖ Codina, A. (2002). *Introducción a la Inteligencia Emocional para el Trabajo Directivo*. La Habana: Univ. La Habana.
- ❖ FUENTE RM 168-ED. (2002). Gestión Educativa.
- ❖ GONZALES, Edwin. (2001). “Necesidades y demandas para un cambio en educación”. Lima. Perú.
- ❖ HIDALGO, Carmen gloria.(1999). Comunicación interpersonal. Universidad Católica de Chile.
- ❖ KOUSES JIM Y POSNER BARRY (1999). Desafío del Liderazgo.
- ❖ LEIVA , C. (2008). Programa de estategias de trabajo en equipo para la optimización de relación interpersonal entre docentes de la institución educativa.
- ❖ Martín, D. y. (1997). *¿Qué es Inteligencia Emocional?* Madrid: EDAF S.A.
- ❖ Martín, M. y. (2000). *Las Relaciones Interpersonales en Centros de Menores: El Equipo Educativo*. Córdoba.

- ❖ MINISTERIO DE EDUCACION. (2001) “Boletín Informativo del Ministerio de Educación - UMC”. Lima. Perú.
- ❖ MINTZBERG, H. y. (1993). *El Proceso Estratégico*. México DF: Prentice Hall Hispanoamericana.
- ❖ MORIN, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la Educación del futuro*. Bogotá: Delfín Ltda.
- ❖ NASSIF, Ricardo. (2001). “Pedagogía general”.
- ❖ Oyague, M. y. (2005). *Investigación Científica*. Lambayeque: UNPRG.
- ❖ PALOS, José. (2005). “Estrategias para el desarrollo de temas transversales del currículo”. 2005. Editorial Horsori. Madrid. España.
- ❖ PARIS, G. y otros. (1983). “Becoming a strategic reader”. *Contemporary educational psychology*.
- ❖ Pontificia Universidad Católica del Perú. (1994). “Métodos y técnicas de investigación educacional”. Lima. Perú.
- ❖ PORTUGAL, C. (2000) *Psicología social*. Editorial. UNSA-Arequipa.
- ❖ PRAWDA, A. (2002). *Resolviendo Conflictos en la Escuela*. México DF: Instituto Nacional de Mediación de México y Universidad Nacional de Sonora.
- ❖ ROSENTAL, M. (1990). *Diccionario Filosófico*. Editorial Pueblos Unidos. Buenos Aires
- ❖ S.A., P. E. (1997). *Enciclopedia de Pedagogía y Psicología*. Barcelona: Trébol.
- ❖ SOLE, Isabel y COLL, César. (1994) “Los profesores y la concepción constructivista en el aula”. Barcelona. España.
- ❖ TORRES, Jurgó. (2001) “Educación en tiempos de neoliberalismo”. Editorial Morata. Madrid. España.
- ❖ TRAHTEMBERG, León. (2001). “Concepto de la nueva educación peruana”. Artículo de la revista *Educación y Cultura – Tarea*.
- ❖ VICTORIO, J. (1998). “Tecnología de la enseñanza – aprendizaje de lenguaje y literatura”.
- ❖ VIGOTSKY, L.(1986). *Desarrollo de los procesos superiores*. Editorial. Ariel. Barcelona.

## LINKOGRAFÍAS

- <http://sol-e.com/plec/docuemntos.php>
- <http://contexto-educativo.com.ar/2002/2/nota-06.hhtm>
- <http://maestrasinfronteras.blogspot.com/2008/05/compartiendo-el-pryecto-planlector>
- <http://www.educandojunto.cl/clms/cat-1013.htm1>
- <http://www.psicpedagogía.com/definición/teoría%20de%20el%20aprendizaje>
- <http://mayentiaeducativa.idoneos-com/inder.php/348494>
- <http://www.monografías.com/trabajos6/apsi/apsi.sthm>
- <http://www.oei.org.co/noticias/noticia04092007.htm>
- [www.Gerencia y calidad Educativa. Gob.pe. Perú - 2006](http://www.Gerencia y calidad Educativa. Gob.pe. Perú - 2006)
- [Concepto de estrategia - Definición, Significado y Qué es http://definicion.de/estrategia/#ixzz3Th9GNCBH](http://definicion.de/estrategia/#ixzz3Th9GNCBH)

## **ANEXOS:**

**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

### **FICHA DIAGNÓSTICA**

1. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre director y docentes? Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
2. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre docentes? Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
3. ¿Cuál es la realidad de las relaciones interpersonales entre docentes y padres de familia? Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
4. ¿Se dan espacios de intercambio de experiencias entre docentes ? Siempre ( ) a veces ( ) nunca( )
5. ¿Existe grupo de docentes discrepantes ? Si ( ) No ( )
6. Reconoces la existencia de pugna entre docentes? Si ( ) No ( )
7. ¿Se observa agresiones físicas entre docentes? Siempre ( ) a veces ( ) nunca( )
8. ¿Se observa agresiones verbales entre docentes? Siempre ( ) a veces ( ) nunca( )
9. ¿Hay maltrato psicológico entre docentes? Siempre ( ) a veces ( ) nunca( )

10. ¿Cumple adecuadamente con sus funciones como docente? Siempre  
( ) a veces ( ) nunca( )

11. ¿Cumplen con el reglamento interno de la I.E.? Siempre ( ) a veces ( )  
nunca( )

12. ¿Demuestran los integrantes de la comunidad educativa su identidad  
institucional?  
Siempre ( ) a veces ( ) nunca( )

13. ¿ A su criterio, cual es la causa del rompimiento de relaciones humanas en  
la I.E.?  
a) Docentes ( )  
b) Director ( )  
c) Padre de familia ( )  
d) Todos ( )

Otros, especifique.....)

**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**FICHA DIAGNÓSTICA PARA PADRES DE FAMILIA DE LA I.E.**

1. ¿Cómo es su relación con el equipo directivo de la I.E.?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Me es indiferente

2. ¿Cómo es su relación en general con el personal Docente?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Me es indiferente

3. ¿Cómo describe usted su relación con otros padres de familia de la I.E.?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Me es indiferente

4. En estos meses, ¿Ha intervenido como padre de familia y/o acudiente en la resolución de conflictos de forma que todo se haya arreglado?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces

- Muchas Veces
- Siempre

5. ¿Se ha sentido insultado, ridiculizado, o agredido verbalmente en la I.E.?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

6. ¿Insulta a otros, los ridiculiza, les dice apodo o agrede verbalmente?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

7. ¿Cuándo habla de una persona que le cae mal, procura que otros también piensen mal de ella?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

8. Cuando tiene un conflicto con alguien, ¿trata de pensar en cómo estará pensando la otra persona?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

9. ¿Se ha sentido perseguido, hostigado o intimidado por otros de forma prolongada en la I.E.?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

10. ¿Ha perseguido, hostigado e intimidado, en solitario o en grupo, a otros/as docentes, directivo, padres de familia o estudiantes?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre