



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN SECCIÓN DE POSTGRADO – UNIDAD DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

“Estrategias didácticas sustentadas en la teoría del aprendizaje social cognitivo y la teoría de la satisfacción laboral, para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 20090, caserío de Tucaque- Pacaipampa, Ayabaca, año 2014.”

TESIS

Presentada para obtener el grado académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

AUTORA:

Pedemonte Yovera, Socorro.

LAMBAYEQUE – PERÚ - 2016

“Estrategias didácticas sustentadas en la teoría del aprendizaje social cognitivo y la teoría de la satisfacción laboral, para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 20090, caserío de Tucaque- Pacaipampa, Ayabaca, año 2014.”

PRESENTADA POR:

Pedemonte Yovera, Socorro.
AUTORA

Cardoso Montoya, César A.
ASESOR

APROBADA POR:

.....
DR. SAÚL ESPINOZA ZAPATA
PRESIDENTE DEL JURADO

.....
DR MANUEL TAFUR MORÁN
SECRETARIO DEL JURADO

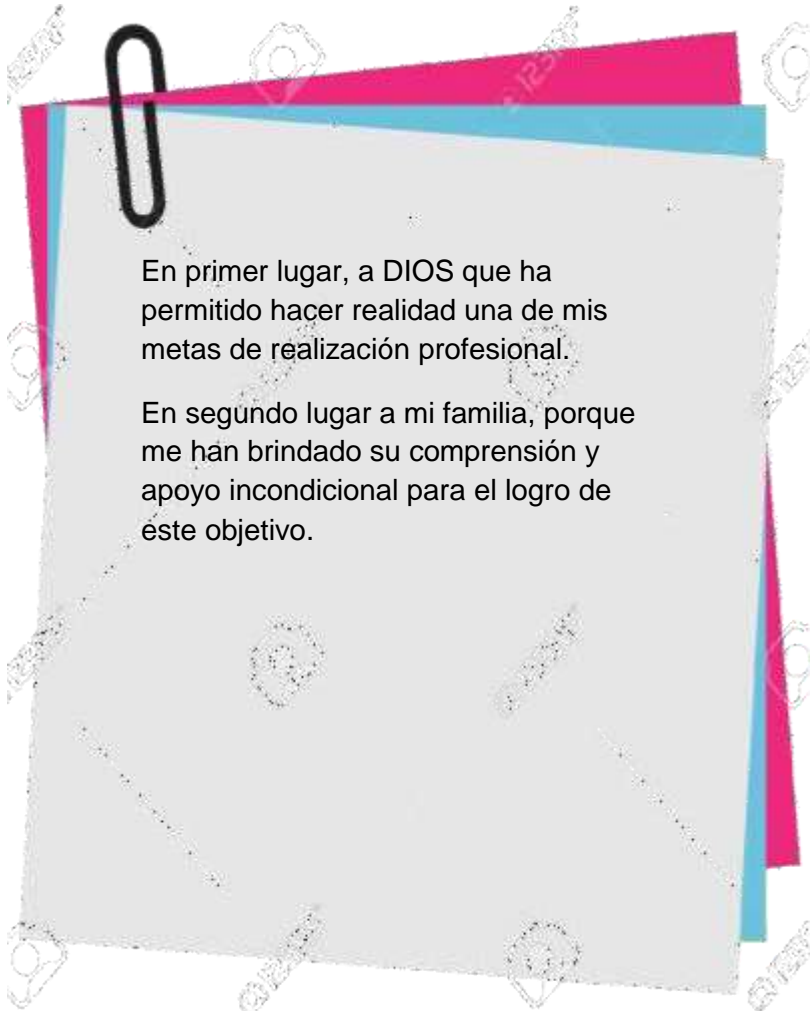
.....
M. SC. LUIS PÉREZ CABREJOS
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

Con cariño para mi madre, esposo e hijo que son la razón de mi existencia y mi fuerza de voluntad.

A la comunidad educativa de Tucaque - Pacaipampa parte importante de este proyecto y su contribución con el cambio de la institución educativa.

AGRADECIMIENTO



En primer lugar, a DIOS que ha permitido hacer realidad una de mis metas de realización profesional.

En segundo lugar a mi familia, porque me han brindado su comprensión y apoyo incondicional para el logro de este objetivo.

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRAC

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1.0. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. Ubicación	15
1.2. Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio.	19
1.3. Características del problema de estudio.	29
1.4. Metodología de la Investigación.	34

CAPÍTULO II

2.0. MARCO TEÓRICO.

2.1 Las relaciones interpersonales	38
2.1.1 importancia de las relaciones interpersonales	38
2.1.2 La capacidad de manejar las relaciones interpersonales	40
2.1.3 Cómo comenzar y mantener una conversación	41
2.1.4 La comunicación interpersonal	43
2.2. Estrategias	44
2.2.1 Características de las estrategias	47
2.3 Teoría del Aprendizaje Social Cognitivo de Albert Bandura.	52
2.3.1 Elementos del Aprendizaje Observacional	54
2.4 Teoría de la Satisfacción Laboral de Frederick Herzberg	61
2.5 Teoría de Gestión del Conocimiento de Gilberto Probst	65

CAPÍTULO III

3.0. ANÁLISIS E INTERPRECIÓN DE LOS DATOS

3.1. Análisis e interpretación de la guía de observación	70
3.2 Análisis e interpretación de la encuesta a docentes	71
3.2. Estrategias didácticas para la relación interpersonal	76

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo Elaborar Estrategias Didácticas para mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la I.E. N° 20090, Caserío de Tucaque-Pacaipampa, Ayabaca.

Aplicamos una guía de observación, encuestas, entrevistas y testimonios. Luego de haber terminado esta parte se procedió a examinar el problema en función a las teorías del Aprendizaje Social Cognitivo de Albert Bandura, de la Satisfacción Laboral de Frederick Herzberg y de Gestión del Conocimiento de Gilberto Probst; que sirvieron de fundamento a la propuesta “Estrategias Didácticas para mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes”.

Los resultados confirman que en la I.E. N° 20090, Caserío de Tucaque-Pacaipampa; existen conflictos interpersonales entre los docentes y esto se evidencia en la débiles relaciones interpersonales, en la poca comunicación, organización, se siente la presión, frustración, no se logra satisfacer las necesidades del grupo lo que produce un estado de desmotivación y a la vez las relaciones interpersonales tienden a desmejorar llegando a situaciones extremas de apatía, agresividad y hasta enfrentamientos dentro de la institución.

Concluimos como logros de la investigación, haber dado cuenta de la naturaleza del problema y haber relacionado la base teórica con la propuesta.

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

ABSTRACT

This research aims to develop strategies to improve Teaching Relationships Teachers EI N° 20090, Village of Tucaque-Pacaipampa, Ayabaca.

We apply a guide of observation, surveys, interviews and testimonials. After finishing this part proceeded to examine the problem according to the Social Cognitive Learning theories of Albert Bandura, job satisfaction Frederick Herzberg and Knowledge Management Gilbert Probst; which they formed the basis for the proposal "Teaching Strategies to improve interpersonal relationships Teachers".

The results confirm that the I.E. N ° 20090, Village of Tucaque-Pacaipampa; interpersonal conflicts exist between teachers and this is evident in the weak interpersonal relationships, poor communication, organization, feels the pressure, frustration, he fails to meet the needs of the group which produces a state of discouragement and also relations interpersonal tend to worsen reaching extremes of apathy, aggressiveness and even confrontation within the institution. We conclude as research achievements, have confirmed the hypothesis, have realized the nature of the problem and have the theoretical basis related to the proposal.

KEYWORDS: Teaching Strategies, Teaching Interpersonal, Organizational Management Process.

INTRODUCCIÓN

La comunicación en las relaciones interpersonales entendida como las vinculaciones entre los seres humanos es un aspecto primordial en todas las instituciones sobre todo las personas que se desenvuelven en ella.

El sector educación tiene el reto de generar actitudes positivas que conlleven a mejorar las relaciones humanas a parte de la tradicional transmisión de habilidades y saberes instrumentales.

En algunos países latinoamericanos como los EE UU, la comunicación es un tema primordial pues permite generar exactitud, agilidad y posibilidad, por tal razón se ve que la gran mayoría de Instituciones proponen y aplican programas para mejorar las relaciones Interpersonales. Observamos también que la población de algunos países latinoamericanos se torna un tanto violenta, demostrando que las relaciones interpersonales son deficientes quizá debido a que no se prioriza el tema de desarrollo de habilidades comunicativas mediante la aplicación de programas para mejorar las relaciones interpersonales, entonces la correcta comunicación se convierte en la parte principal del desarrollo educativo, pues todos los seres humanos podemos expresar a través de ella nuestras ideas, emociones, experiencias.

En las Instituciones educativas del Perú se aprecian un conjunto de desequilibrios de comunicación entre docentes, docente - alumno, y directivo – docente, influyendo en la organización y el buen funcionamiento de estas, reflejándose en actitudes violentas de padres de familia en contra de docentes, y/o docentes en contra de directores.

En la gran mayoría de las Instituciones educativas de la ciudad del Cusco no se proponen programas de mejora de las relaciones interpersonales, por tal razón se observa permanente agresión entre los miembros de las diversas instituciones originando conflictos y creando un ambiente hostil donde se incumplen las funciones primordiales de los agentes educativos promoviendo deficientes relaciones interpersonales.

La comunicación educativa es un proceso de interacción entre profesores, estudiantes y estos entre sí y de la escuela con la comunidad, que tiene como finalidad crear un clima psicológico favorable, para optimizar el intercambio y recreación de significados que contribuyan al desarrollo de la personalidad de los participantes, en este proceso todos pueden ser alternativamente emisores y receptores, además la comunicación educativa es dialógica y participativa, La comunicación es sinónimo de conversar, relacionarse, tratarse; hacer a otro participe de lo que uno tiene, lo que uno sabe; consultar a otro un asunto tomando su parecer.

En la sociedad peruana la comunicación se ve deteriorada originando deficientes relaciones interpersonales, debido a situaciones como transmisión imprecisa de información, inadecuada comprensión de las demandas de los demás, falta de expresión de sentimientos positivos, deficiente manejo de las situaciones o una inadecuada interacción entre docente y estudiantes, causando estas situaciones una interacción negativa entre los agentes educativos, creando un clima psicológico negativo que produce deficientes relaciones interpersonales.

Existen también barreras que no permiten una efectiva comunicación, donde el emisor puede emplear palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje, faltas que se encuentran en las personas, ya sea voz débil, pronunciación defectuosa, problemas visuales, etc. que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación, factores mentales

que impiden aceptar o comprender una idea: No tener en cuenta el punto de vista de los demás, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobrevaloración de sí mismo. Algunas causas que contribuyen a formar barreras psicológicas podrían ser: crítica punzante, Interrumpir a los demás cuando hablan, experiencia en el trabajo o apariencias físicas imponentes, maneras demasiado formales de comunicarse y hasta quizá facilidad en el uso del lenguaje , las estructuras organizacionales, como mala planificación y deficiente operación de los canales de comunicación podrían considerarse como barreras de comunicación que desencadenan conflictos en la gran mayoría de Instituciones educativas por lo cual el personal directivo debería tomar en cuenta algunas recomendaciones como:

- Aclarar anticipadamente toda idea, antes de comunicarla.
- Verificar si el mensaje se recibió bien o no, o si la reacción del receptor es la deseada.
- Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar.
- Conocimiento del significado preciso de los conceptos, para eliminar malos entendidos.
- Utilización de lenguaje sencillo y directo.

Las prácticas adecuadas de comunicación en la comunidad educativa también debe de ser considerada con prioridad, para esto se debe transmitir nuestras ideas de forma clara, concisa, rápida y con contundencia para evitar conflictos por malos entendidos o por usar canales inadecuados de comunicación, además las personas deben estar preparadas para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales ya que estos surgen naturalmente, debido a que los individuos poseen creencias, sentimientos y deseos divergentes. De no manejarse adecuadamente, estos conflictos pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración. Entonces se debe intentar evitar estas situaciones logrando en las personas un comportamiento asertivo y responsable, haciendo que las

personas sean menos temerosas y más expresivas sin llegar a la agresividad y hostilidad

El hombre tiene una naturaleza de convivencia, pero esto no niega que las relaciones sociales puedan deteriorarse, nos referimos a los conflictos en las relaciones humanas que ocurren en cualquiera de los escenarios sociales.

El problema de investigación se formuló en el sentido de que se observa en la I.E N° 20090, Caserío de Tucaque - Pacaipampa, Ayabaca”, deficientes relaciones interpersonales entre los docentes, que dificulta los procesos de gestión.

El objeto de estudio de la presente tesis es el proceso de gestión la I.E N° 20090, Caserío de Tucaque - Pacaipampa, Ayabaca”.

La Escuela de hoy no es siempre el espacio de convivencia deseado para nuestros niños y adolescentes, en ella se organizan y planifican la influencia curricular y la no curricular con el objetivo de fortalecer y construir valores de convivencia, de solidaridad y de diálogo entre los sujetos. La escolarización dejó de ser la única propuesta, después de la familia, de formación y educación de la personalidad. Los mensajes que en ella se transmiten, se re-conceptualizan y se producen no son creíbles, legítimos y viables para determinados alumnos, padres y profesores. La repercusión práctica de ello tiene naturaleza diferente y afecta a distintas facetas de la convivencia¹.

La escuela es una institución social que ocupa un lugar central en el proceso educativo de las personas, puesto que en ella recae la responsabilidad de educar y formar a los estudiantes. Al formar parte de la sociedad, la escuela debe formar al estudiante en base a la diversidad donde se desarrolla el individuo, ya que es en el contexto donde los estudiantes aprenden habilidades, actitudes y conocimientos. La formación de las habilidades en

¹ <http://www.psicologia->

los estudiantes, está influenciada por la particularidad de cada organización, en la que se interrelaciona toda una serie de factores personales, estructurales y organizativos que le dotan de una identidad propia. Dentro de ella, los protagonistas indiscutibles para formar a los estudiantes son los docentes, a pesar de que existen también diversas instancias como: la familia, el Estado, los medios de comunicación, etc.

La escuela es de por sí un espacio de relaciones asimétricas entre niños y adultos. Sin embargo, de manera sumamente paradójica, al mismo tiempo en que la autoridad pedagógica y la capacidad regulatoria de la escuela se erosiona, esto no es correlativo respecto del modo de distribución de las voces y del poder en el espacio escolar. En este caso, los adultos hegemonizan las decisiones, precisamente en un ámbito como el de la política, que podría pensarse más horizontal que en la enseñanza y el aprendizaje de los conocimientos².

En la I.E N° 20090, Caserío de Tucaque, los docentes conviven con constantes conflictos interpersonales, esto se evidencia en la poca asociatividad, comunicación e interacción; inexistencia de intercambio de opiniones, de intereses y valores; hay una desvinculación organizacional y tensas relaciones interpersonales, conviviendo con constantes confrontaciones.

El ambiente institucional está teñido por la calidad de las relaciones entre docentes, lo que permite hacer realidad su misión y visión. A esta situación debemos apostar a fin de construir una Institución Educativa emblemática.

El objetivo se determinó diseñar estrategias didácticas para unas eficientes relaciones interpersonales entre los docentes con la finalidad de mejorar los procesos de gestión en la I.E N° 20090, Caserío de Tucaque - Pacaipampa, Ayabaca”.

Los objetivos específicos son:

1. Analizar las relaciones interpersonales de los docentes de en la I.E N° 20090, Caserío de Tucaque

2 <http://www.monografias.com/trabajos89/poder-conflicto-interpersonales->

2. Analizar el proceso de gestión de la I.E N° 20090, Caserío de Tucaque
3. Diseñar y proponer estrategias didácticas para unas eficientes relaciones interpersonales de los docentes de la I.E N° 20090, Caserío de Tucaque

Para tal efecto se formuló la siguiente hipótesis: Si se diseñan estrategias didácticas sustentadas en las teorías del Aprendizaje Social Cognitivo, de la Satisfacción Laboral y de Gestión del Conocimiento para unas eficientes relaciones interpersonales entre los docentes, entonces se mejorará los procesos de gestión en la I.E N° 20090, Caserío de Tucaque - Pacaipampa, Ayabaca”.

El campo de acción son las estrategias didácticas para las relaciones interpersonales, en los procesos de gestión en la I.E N° 20090, Caserío de Tucaque - Pacaipampa, Ayabaca”.

Metodológicamente se aplicó a dieciséis docentes una guía de observación y una encuesta. Por otro lado, las entrevistas y recojo de testimonios estuvieron orientados a comprender sus perspectivas. Los indicadores que se manejaron para la aplicación de estos instrumentos están en relación directa con los temas propuestos en las Estrategias Didácticas programadas.

El esquema capitular de la tesis está definido por tres capítulos. En el capítulo I, realizamos el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica, breve descripción de la I.E. El surgimiento del problema, la descripción del objeto de estudio, la evolución y sus tendencias. Características del problema. Metodología empleada.

En el capítulo II está comprendido por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, figurando la Teoría del Aprendizaje Social Cognitivo de Albert Bandura, la Teoría de la Satisfacción Laboral de Frederick Herzberg y la

Teoría de Gestión del Conocimiento de Gilberto Probst. Las teorías permiten ver el por qué y el cómo de la investigación.

En el capítulo III, se analizan los datos recogidos de la guía de observación y encuestas. Luego elaboramos la propuesta en base a las teorías mencionadas. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres estrategias con sus respectivas temáticas.

Finalmente, se alcanzas las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

La Autora

CAPÍTULO I

1.0 ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación del objeto de estudio.

Piura³, fundada como San Miguel de Piura es una ciudad de la zona occidental norte del Perú, capital de la Región Piura. Está ubicada en el centro oeste de la Región, en el Valle del río Piura, al norte del desierto de Sechura, a 981 km al norte de Lima y próxima a la frontera con el Ecuador. Es la quinta más poblada del País, alcanzando oficialmente, y según proyecciones del INEI del año 2014, los 430.319 habitantes⁴.



FUENTE: Imagen de google

El clima del Departamento de Piura es desértico y semi-desértico en la costa y vertientes andinas occidentales, sub- tropical en las vertientes orientales. Las precipitaciones son escasas, salvo cuando se produce el fenómeno del "El Niño", años en que las lluvias son abundantes y corre el agua por todo el curso de las quebradas secas originando inundaciones y acciones morfológicas de gran dinamismo⁵.

Centro de una rica región agrícola, pesquera, minera y petrolera, durante los últimos 10 años se ha convertido en un polo de desarrollo gracias a fuertes

3 <http://es.wikipedia.org/wiki/Piura>

4 INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA. «PERÚ: ESTIMACIONES Y PROYECCIONES DE POBLACIÓN TOTAL POR SEXO DE LAS PRINCIPALES CIUDADES

5 <http://es.wikipedia.org/wiki/Piura>

inversiones privadas La relación entre la capital San Miguel de Piura con su hinterland es dinámica hacia los cuatro puntos cardinales pues es equidistante de las localidades de Sullana, Paita, Sechura, Chulucanas y Tambo Grande con un promedio de 50 kilómetros y todos los días se constata el tránsito fluido de personas y mercaderías en buses y toda clase de vehículos automotores que las interconecta a toda hora a través de pistas perfectamente asfaltadas. Se encuentra intercomunicada con el resto del Perú y el exterior por la carretera Panamericana, por el puerto mayor de Paita, el segundo más importante del país, y a través del Aeropuerto Internacional Capitán FAP Guillermo Concha Ibérico que por su frecuencia de vuelos convierten a Piura en el destino más frecuentado después de las ciudades de Lima, Cusco y Arequipa. El auge comercial de los últimos años demuestra que Piura tiene un gran poder de consumo, que la población, sea cual sea el nivel socio-económico, posee poder adquisitivo, lo cual se ve reflejado en la gran cantidad de tarjetas que se utilizan a diario para realizar compras o retiros en efectivo en cualquier establecimiento comercial, lo cual es un gran atractivo para la inversión privada nacional y extranjera⁶.

Ayabaca⁷, la Provincia peruana de Ayabaca es una de las 8 provincias, que integran el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura.

Limita al norte y al este con la República del Ecuador; al sur con las provincias de Morropón y Huancabamba; y, al oeste con las provincias de Piura y Sullana.

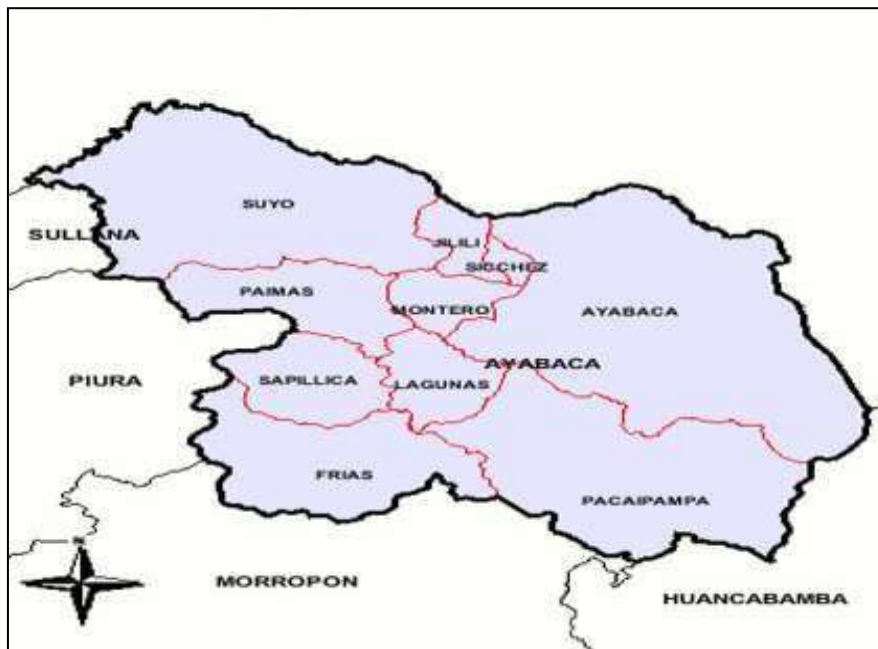
La Provincia tiene una población aproximada de 140 000 habitantes. La Capital de esta Provincia es la ciudad de Ayabaca, su fundación española data de 1571, cuando la población indígena local fue “reducida” o concentrada para formar el pueblo de “Nuestra Señora del Pilar de Ayavaca”, nombre de la

⁶ <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PIURA.pdf>

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Ayabaca

primera Santa Patrona del lugar. Se encuentra en las serranías piuranas a 2,715 msnm, tiene un clima frío y saludable. Ha sido y será la ciudad de Ayabaca un potencial Turístico del Norte del Perú por la Fiestas religiosas en honor al SEÑOR CAUTIVO DE AYABACA, celebrada el 13 de octubre de cada año. El día anterior se celebra a la Virgen del Pilar cuya imagen de piedra se encuentra en su templo y es de antigua data.

Pacaipampa⁸, es uno de los diez distritos de la Provincia de Ayabaca. Limita al norte con el Distrito de Ayabaca, al este con el Ecuador, al sur con la Provincia de Huancabamba y la Provincia de Morropón, y al oeste con los distritos de Frías y Lagunas. El Distrito fue creado mediante Ley sin número del enero de 1857; tiene una extensión de 981,5 km² y una población estimada superior a los 24 000 habitantes.



FUENTE: Imagen de google

⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pacaipampa

TUCAQUE, es uno de los 120 caseríos del distrito de Pacaipampa, ubicado a 2525 msnm. Los límites son: Al Norte con el caserío de Cumbicus Alto. Al Sur con el caserío de Ramon Castilla.

Al Este con el caserío de Sauce. Al Oeste con el caserío de La Ramada. En la comunidad del centro poblado de Culebreros, Distrito de Santa Catalina de Mossa, Provincia de Morropón se encuentra ubicada la Institución Educativa N° 14700, atiende aproximadamente a 200 estudiantes del nivel Primaria de menores. Esta I.E. fue creada a mediados del año 1940, comenzó bajo la dirección del prof. Aparicio Rodriguez Córdova, funcionando con 06 estudiantes en casa de un padre de familia en el sector llamado en Bordo.

Los señores padres de familia Pablo Mejía Córdova, Gaspar Arreategui, colaboradores incansables, quienes comprendieron lo vital de la educación en esta comunidad, por ello unidos a los demás comuneros, hicieron posible la construcción del primer pabellón del colegio, el cual funciono con el N°16012, que fue exclusivamente para varones, luego se propusieron y construyeron el de mujeres, este funciona con el N° 16025, ambos fueron construidos con material rustico de la zona. El primer Director y docente encargado fue el Prof. Pedro Pablo Ramírez, para el Pabellón de varones, y la Prof. Elena Saavedra Aries, trabajó con el Pabellón de mujeres.

En los primeros años trabajaban con secciones hasta el tercer grado, para que culminen la Educación Primaria se trasladaban a otros Distritos, como son: Chalaco, Pambarumbe, Morropón, eran muy pocos los estudiantes que terminaban su primaria completa, luego abrieron los 6 grados para ambos niveles, así como también designaron un profesor más, para cada nivel.

En el año 1974, lo fusionaron como una Institución Educativa Mixta, con Resolución Directoral N° 003888, en la cual le designaron el N°14700 que es el número que prevalece hasta el día de hoy.

Durante estos años pasaron por las aulas muchos docentes, en el año 1980 llega nombrado el profesor Moisés Temoche Chapilliquen, estuvo dos años como docente de aula, y en 1983, lo nombraron como Director Interino, la cual ha venido cumpliendo su labor como tal, hasta el 31 de diciembre del año 2014, fecha en la cual el Director fue cesado por su edad. Actualmente laboran 12 docentes, tienen un aula a cargo, asumiendo la Dirección por designación el Prof. Luciano Manrique Márquez. Actualmente la I.E N° 20090, cuenta con dos niveles, inicial y primaria

1.2 Evolución del objeto de estudio.

Las relaciones interpersonales son tan antiguas como el hombre, el surgimiento se debe a la necesidad de relacionarse unos con otros y vivir en sociedad, llegando muchas veces a generar situaciones problemáticas desde el punto de vista como persona social, política y psicológica. Esto parece ser el inicio de los diferentes problemas que inquietarían a muchos países del mundo y sociedad actual; como por ejemplo Afganistán, Irak, Estados Unidos, Cuba, Perú, entre otros.⁹

Los diferentes países con problemas sobre relaciones interpersonales, también deben ser ubicados necesariamente dentro de un contexto de crisis

⁹http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/convivencia/contenidos/Materiales/Bibliografia/MaterialesdeInteres/HabilidadesSociales/SerPersonayRelacionarse/1195209287195_ser_persona_y_relacionarse_primer_ciclo_eso.pdf

global que se perfila más aún en pleno siglo XXI, porque existen bloques de poder, que dominaron el siglo XX, donde se han deteriorado dramáticamente los valores sociales, la ética profesional y la dignidad de la persona resultando como saldo brutal de pobreza que, en los países latinoamericanos, se ha agravado por un círculo vicioso de miseria, falta de oportunidades y exclusión social. Una cantidad preocupante de países han tenido lugar a procesos separatistas, políticas con ausencia de diálogo, tolerancia y con falta resolutiva de los problemas. Es en ellos donde se acrecienta cada vez más los problemas de relaciones interpersonales y diplomáticas que parecen no tener un final cercano.

Esta problemática de las relaciones interpersonales tiene raíces históricas, como aquello que desafía al ser humano desde sus diferentes aristas sociales y personales ya que implica una serie de cambios esenciales en los modos de vida, cambio de actitudes, y mejora de relaciones interpersonales. En efecto, se requieren transformaciones conceptuales, metodológicas y especialmente de valores para asumir retos asociados a una práctica de las relaciones humanas, en busca de una sociedad más justa y humana. Necesitamos formas más democráticas en el ejercicio del poder y cargos gerenciales con mayores posibilidades de participación social y con un mayor nivel cultural¹⁰.

En pleno siglo XXI, por lo general casi todas las organizaciones e instituciones educativas modernas pretenden alcanzar y mantener el éxito, si queremos el preciado éxito tenemos que formar parte del nuevo sistema imperante, tenemos que superar barreras y crear en nosotros hábitos y capacidades necesarias para afrontar este sorprendente desafío de la sociedad, se aprecia un abanico de problemas, siendo uno de ellos las relaciones interpersonales entre las personas, llevando consigo la mala

¹⁰ http://www.anarperu.org/pdf/Relaciones_interpersonales%20investigacion.pdf

organización, falta de trabajo en equipo, irresponsabilidad compartida entre los miembros del grupo¹¹.

Es evidente y comprensible que, por lo general en los diferentes lugares del mundo, existen problemas educativos y laborales. Lo mismo podemos citar de nuestro continente. Siendo uno de ellos las relaciones interpersonales entre los docentes de las Instituciones Educativas Latinoamericanas, desde hace muchos años se viene atravesando escenarios conflictivos que dificultan un verdadero avance y progreso de las organizaciones mencionadas¹²

En esta parte se trata de representar la realidad por medio de las palabras¹³, vale decir, explicar de forma detallada y ordenada, cómo es el objeto de estudio. La descripción sirve sobre todo para ambientar la acción y crear una atmósfera que haga más creíbles los hechos que se narran¹⁴.

El tema del Proceso de Gestión Organizacional es motivo de debates institucionales y que ha ido alcanzado diversos niveles y cobra relevancia en las últimas décadas.¹⁵

Se define a la gestión organizacional como proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para éstas organizaciones. Esto se hizo bien sea en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), o buscando cumplir los propósitos cooperativos¹⁶

El concepto de gestión, es el proceso en virtud del cual se manejan una variedad de esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización,

11 Ídem

12 CABANES FLORES, Lida (2005) Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente, Una Perspectiva Cultural, España.

13 http://sied.conalep.edu.mx/bv3/biblioteca/area/carrera/modulo/recurso/223/qu_es_describir.html

14 <http://roble.pntic.mec.es/msanto1/lengua/1descrip.htm>

15 <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/3e.htm>

16 <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/3e.htm>

es una actividad que desarrollan los directivos en el seno de una empresa u organización. Son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.¹⁷

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, me refiero a las decisiones que se dan en la I.E. N° 20090, en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la misma, la gestión involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones de una sociedad en particular. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión institucional se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.¹⁸

El Proceso de Gestión Organizacional es conceptualizado como la habilidad que tiene una organización para articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer, y desarrollar capacidades para lograr objetivos.¹⁹

Este proceso es clave para el colectivo estudiantil por la importancia de las decisiones que se toman cotidianamente, orientadas a asegurar el logro de los aprendizajes de los alumnos, además de que favorece las buenas relaciones, la disposición y el compromiso de todos los participantes, resulta fundamental para la mejora de las prácticas en la gestión pedagógica. Del mismo modo, fomenta la dignificación de los espacios estudiantiles, la optimización de recursos, la profesionalización de directivos y docentes, el desempeño

¹⁷ <http://personales.upv.es/igil/Gestion.PDF>

¹⁸ ESCALANTE Frisancho, Rubén. Propuesta de un Modelo de Gestión Institucional para mejorar la Calidad de la Gestión Educativa en La Institución Educativa “Independencia Americana” de la región Arequipa 2009.

¹⁹ <http://gestionorganizacional.blogspot.com/>

profesional con equidad, con el fin de contar con una institución segura, libre de violencia y en plenitud de desarrollo para todo el colectivo estudiantil.²⁰

La Gestión Organizacional se presenta a las instituciones de educación como una oportunidad para alcanzar una real transformación del sistema que logre impactos significativos en la sociedad. Si bien, en términos prácticos, la Gestión se entiende como un proceso o suma de procesos –diseñar, planear, ejecutar y evaluar, la implementación de los mismos se traduce en una nueva cultura organizacional que se caracteriza, entre otras cosas, por la capacidad de actuar en contexto y de responder al cambio.

Orientada al fortalecimiento de los proyectos académicos, la gestión ayuda a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, convoca la participación activa y con conciencia de la comunidad académica y da legitimidad al gobierno institucional.

Así mismo, enriquece los procesos pedagógicos, en cuanto amplía los horizontes de acción y abre espacios al diálogo continuo con actores de entornos múltiples. De esta manera, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad institucional en su conjunto, y favorece una formación integral, que se materializa en ciudadanos con la capacidad de identificar y ofrecer soluciones a los problemas que les plantee la sociedad.

Por consiguiente, la gestión es una estrategia que las instituciones, en la medida que son una organización, tienen como herramienta para administrar de manera eficiente sus recursos, lograr una viabilidad económica y alcanzar las metas propuestas.

²⁰ <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>

Componentes de un Esquema de Intervención en Gestión, para las Organizaciones:

- **ANÁLISIS DE IMPACTOS²¹.** Si toda gestión implica ruptura de recurrencias, el conflicto no es un accidente sino un integrante. Si no es posible controlar el futuro, sí lo es el ejercicio de imaginación de anticipación de los impactos que va a traer en las personas, los roles, la estructura, las competencias, y desde allí diseñar dispositivos de mitigación de los efectos no deseados.
- **COMUNICACIÓN²².** Toda gestión tiene una razón de ser, un “para qué”, cuya consistencia es directamente proporcional a su credibilidad. La comunicación es un componente de doble vía: la escucha y el hablar: hacia dentro del equipo y hacia el exterior. No se trata solo del mensaje, los dispositivos técnicos, sino de las relaciones por las que circula, la calidad de la palabra, su oportunidad y el mensajero.

Es así que se afirma que la comunicación desde todas las perspectivas de estudio (organizacional, comercial, interpersonal), conforma un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes en el mundo empresarial, por ello al emplearla adecuadamente puede llegar a convertirse en un factor clave de éxito en las organizaciones del siglo XXI.

- **MOVILIZACIÓN POLÍTICA²³.** Es el proceso mediante el cual se estimula a la gente que comparte determinados intereses a involucrarse en el sistema político más allá de esos intereses, ya sea individualmente o por medio de las organizaciones. ¿Quiénes son los actores involucrados o implicados en el cambio o transformación?, ¿qué lugar ocupan en la distribución de

21 file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-AnalisisElImpactoDeLaImplementacionDeUnaOrganizacio-3996875.pdf

22 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>

23 <http://diccionario.inep.org/M/MOVILIZACION-POLITICA.html>

poderes y autoridad?, ¿qué intereses se afectan?, ¿qué aceptación, indiferencia o rechazo sostiene cada uno de estos influenciadores?, ¿cómo llegar a cada uno? Estos son algunos de los interrogantes que en este componente se propone trabajar, en la idea de que la escena organizacional también debe leerse como un campo político donde el poder o no poder juega su juego.

- **CONTENCIÓN Y DESPLIEGUE EMOCIONAL²⁴**. Desde este componente se trabajan las emociones, los estados de ánimo, el clima que favorecerá u obstaculizará el proceso de transformación. En tanto el miedo opera como conservador, como prudencia frente a lo desconocido, es la confianza la que crea el campo fértil donde se desliza el riesgo por lo nuevo.
- **CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO²⁵**. Constituyen actividades de educación laboral que preparan al trabajador para desarrollar un cargo o una función dentro de una organización con mayor eficiencia.

La capacitación es la transferencia de conocimientos a un empleado de conocimientos a un empleado con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en la posición o el cargo que desempeña dentro de la organización.

Una de las palancas claves de la confianza es precisamente la posesión del conocimiento o las competencias que habiliten a los integrantes del sistema en los nuevos desafíos que puede implicar el nuevo escenario. En el centro de estos componentes está el factor liderazgo: esto es, quién / quiénes conducen, qué tipo de relaciones establecen, cómo atraviesan y acompañan la travesía por las incertidumbres, logros y dificultades que se

24 Rendón, María Isabel. (2011). Reglas de despliegue emocional: estudio preliminar de un procedimiento de evaluación y análisis de sus implicaciones. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, Enero-Junio, 13-25

25 <http://psicologiayempresa.com/la-capacitacion-y-entrenamiento-en-la-organizacion.html>

encuentran en todo proceso, desde qué visión parten y cómo asisten el día a día de la gestión.

El Proceso de Gestión Educativa Organizacional y los Conflictos Interpersonales Docentes²⁶. La educación se encuentra en una época caracterizada por el deterioro de las relaciones interpersonales, la pérdida de valores, la competencia despiadada, las luchas por el poder, el individualismo,

Las organizaciones son instituciones que representan al mismo tiempo intereses individuales y colectivos, que acuerdan comportarse de un modo organizado por medio de procesos y estructuras relacionadas, para alcanzar un propósito. Una organización necesita estos tres elementos funcionando coherentemente. Si vamos a identificar el conflicto dentro de una organización, los tres elementos son importantes. La estructura se forma de la inter relación entre los elementos. Las relaciones estructurales crean tendencias para que ciertas conductas se instalen y validen y perpetúen, conformando la cultura organizacional ²⁷

Las instituciones son organizaciones en las cuales interactúan docentes y estudiantes, cada cual con una serie de derechos y deberes. Pero muchas veces la interacción docente – docente se resquebraja y con ello reproducen efectos desestabilizadores del sistema. Como en cualquier otra organización en las instituciones existen conflictos y en el caso concreto de este tipo de organizaciones pueden ser muy complejos si consideramos que las universidades son muchas veces encaradas como una “arena política”, donde interactúan los diferentes agentes educativos, con sus distintos roles y con sus distintas personalidades.²⁸

26 <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-eb-ebr-eba-y-etp/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf>

27 <http://212.128.130.23/eduCommons/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/EFQM.pdf>

28 Idem

La presencia del conflicto dentro de una institución merma las capacidades de desarrollo y altera las relaciones interpersonales haciendo que se queden vacíos los objetivos y las metas planificadas.

Si queremos comprender lo que el conflicto, resulta de utilidad que tengamos en cuenta que el mismo es un proceso donde se manifiesta una serie de eventos que tienen una secuencia en particular, donde los eventos se manifiestan como episodios conflictivos entre distintas partes. Muchas veces el conflicto organizacional desmedra la gestión institucional y compromete a todos los componentes de la institución.²⁹

Mesa (2000.) plantea las consecuencias del conflicto organizacional permanente en los siguientes términos: (a) sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad; (b) tensión y fricción en las relaciones interpersonales; (c) bloqueo de iniciativas; y (d) desvío de energías productivas. El conflicto organizacional debe canalizarse a toda costa porque lo más preocupante para el desarrollo armónico entre los miembros de una institución y para la educación misma es que se van generando sentimientos de rabia, frustración, tristeza y autodefensa, porque aumentan las fricciones entre las personas y se instauran las discusiones, la falta de credibilidad, el rumor, y la competitividad desleal, tal vez por falta de información, desconocimiento de las normas, deberes y derechos, falta de reconocimiento a la labor desempeñada, entre otras causas.

En realidad, aunque el rol atribuya determinadas características a la actuación de cada docente es importante tener en consideración que las características personales propias de cada uno también tienen una gran influencia, por lo cual Reguera (2007) considera que es imprescindible que tengamos en mente que

²⁹ <http://proyectosytesis.blogspot.com/2009/04/el-conflicto-organizacional-y-su.html>

aunque “el rol de profesor tenga unas características definidas y propias, nunca podrá encontrarse a dos profesores iguales” y obviamente que esas diferencias personales tendrán consecuencias también distintas en las situaciones conflictuales que el profesor experimenta en su local de trabajo.

Según Marques y Cunha (2004) ³⁰el conflicto en las instituciones educativas es una realidad inevitable. En el caso concreto de las instituciones educativas, investigaciones realizadas concluyen que existen Instituciones que observan el conflicto como un instrumento de trabajo, en cuanto hay otras que lo encaran como algo que debe ser evitado, un problema que debe ser escondido (Cunha et al., 2003; Chrispino, 2007), muchas veces porque se considera que su existencia en una organización refleja desestructuración, desorganización y falta de eficacia de liderazgo, naciendo de este modo la idea de conflicto destructivo en la organización (Bacal, 2004).

Tal como en otras organizaciones, en los establecimientos educativos los efectos de los conflictos podrán ser positivos o negativos, considerando Estêvão (2008) que el Conflicto deberá ser observado “de modo positivo y como necesario al crecimiento dinámico del ser humano, dependiendo sobretudo del modo como sea tratado y gestionado”.

Elevar la calidad de la educación es uno de los desafíos más importantes que debemos enfrentar en el nuevo milenio. Es por ello que no sólo compartimos los pilares que sostiene el Gran Programa de la UNESCO, "La educación a lo largo de toda la vida" (1996), sino que estamos convencidos de la necesidad que entraña desarrollar políticas educativas que se dirijan a la transformación del ser. La transformación del ser constituye un aspecto de relevancia en los momentos actuales, es por ello que hoy se debe prestar atención a las investigaciones que abordan los aspectos referentes a las relaciones

30 http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=giyL_zSeh-c%3D&tabid=2817

interpersonales en los colectivos de las instituciones educativas, para de esta forma atenuar los conflictos y las afectaciones del clima emocional que se dan en cada contexto educativo.

1.2. Características del problema.

En esta sección se debe tener en cuenta el historial del problema hasta su estado actual y hacia donde se está dirigiendo. La evolución del problema es el desarrollo de lo que está sucediendo y los cambios que está sufriendo a lo largo de los últimos meses, semanas o días. Por otro lado, la tendencia muestra hacia donde puede ir el problema si no es tratado a tiempo³¹.

Las Relaciones Interpersonales que se dan entre los docentes de la. N° 20090, Caserío de Tucaque-Pacaipampa es casi inexistentes, esto debido a la falta de comunicación entre docentes – Directivos y estudiantes, los docentes no comparten sus inquietudes, originándose así un desconocimiento de sus intereses hacia la Institución, esto ha conllevado a que la Institución este rezagada.

El nivel de socialización es bajo, debido a que no hay involucramiento en tareas investigativas, los docentes por lo general no intercambian sus inquietudes académicas, se percibe en los docentes que actúan al azar, inclusive sin conocer las normas existentes, docentes que trabajan de forma aislada, meramente su trabajo es enseñar, no existe ese intercambio de opiniones, de intereses, de valores, hay una desvinculación organizacional, en donde no se construye un clima laboral favorable para la interacción.

El problema de investigación también presenta las siguientes características:

31 PARDINAS, 1985

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

“No hay un centro de motivación que nos impulse hacer mejores. Nadie aquí en la I.E. se compromete con lo que hace, yo solo estoy esperando a cumplir con mis años de servicio y descansar. A demás que somos muy mal remunerados, tampoco nos dan las herramientas necesarias para trabajar, no existe la motivación apropiada es por ello que los docentes no nos comprometemos del todo³²”

“Tenemos las ganas de trabajar por la I.E. en la que laboramos, pero si no encontramos el apoyo y las mismas ganas del Director y demás compañeros a apoyar nuestros proyectos, de qué nos sirve todo esto. Proyectos innovadores existen, pero hace falta el compromiso de cada uno³³”.

El compromiso va de la mano de muchos factores, uno de ellos es la motivación si no existe entre nosotros no serviría de nada.

En el siguiente gráfico podemos conocer la importancia que tiene el compromiso docente para el desarrollo de las Institución y por ende la mejora de las relaciones interpersonales.

ESCASA COMUNICACIÓN: La comunicación constituye una característica y una necesidad de las personas y de las sociedades con el objetivo de poder

³² Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

³³ Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

intercambiarse informaciones y relacionarse entre sí. La comunicación en las relaciones humanas posee fundamental importancia desde los inicios de la vida. Es el elemento más importante en el desarrollo de las relaciones que establecemos en nuestra vida.

“Existe una comunicación de acuerdo a un organigrama institucional, en donde los cargos desempeñados dentro de la Institución van del menor al mayor rango jerárquico institucional. Esto quiere decir que existe una comunicación de tipo vertical, donde existe el que manda y el que recibe órdenes”³⁴

RIÑAS RELACIONADAS CON CUESTIONES PERSONALES Y DE RELACIÓN

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

“Es difícil que los trabajadores construyan y mantengan relaciones interpersonales de confianza y experimenten altos niveles de satisfacción laboral, sino se tienen confianza a sí mismo. La confianza es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo”³⁵.

“La característica crítica entre los docentes tiene que ver con las malas relaciones interpersonales y bajos niveles de comunicación, integración,

34 Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

35 Testimonio de Director. Abril del 2014.

conocimiento y confianza entre todos los docentes, se evidencia la presencia de subgrupos bien afianzados y con poca flexibilidad y apertura para socializar con los demás, se percibe individualismo por parte de los docentes que ya laboran años atrás, con respecto a los nuevos docentes que desconocen la forma en que se maneja el desenvolvimiento dentro de la Institución”³⁶

DESINFORMACIÓN INSTITUCIONAL: La desinformación normativa también es un foco de conflicto en las decisiones institucionales vinculadas al rumbo de las transformaciones y al futuro de las instituciones.

“La desinformación o manipulación de la verdad mayormente se da entre docentes, administrativos, directivos. Algunos hacen circular rumores, chismes sobre la actividad que piensan hacer”³⁷

“Si entre los docentes nos desinformamos, el clima laboral no va ser el mejor y las relaciones se van a deteriorar. Los chismes, hablar mal del compañero, en toda institución existe esto y de ahí viene los malos entendidos”³⁸

TENDENCIA AL BAJO DESEMPEÑO LABORAL: Otra de las dimensiones que afecta el deterioro de las relaciones interpersonales es el desempeño laboral “a mayor deterioro de las relaciones interpersonales menor es el cumplimiento del desempeño laboral”. Las malas relaciones en la I.E. han generado pérdida de motivación, incumplimiento de funciones, abandono de algunas acciones, etc.

“Hay colegas que son muy cerrados, que crean tensiones, conflictos y reaccionan con apatía, porque son demasiado rígidos y rechazan todo lo

³⁶ Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

³⁷ Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

³⁸ Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

nuevo o diferente porque lo consideran una amenaza, cuando uno propone nuevas estrategias, cambios en la metodología, técnicas actualizadas, se convierte en blanco de las críticas, se divide así muchas veces los docentes en dos grupos: Los de mente tradicional, cerrado, opuestos al cambio y otros abiertos, de mente innovadora a favor, ambas posiciones hacen mucho daño al sistema educativo”³⁹

LIMITADA SOCIALIZACIÓN: El divisionismo en una Institución obstaculiza el logro de objetivos y el desarrollo de la institución.

“Lo que aquí nos falta, es capacidad de abrirse a otros grupos, cada grupo quiere para si algo, lo cual afecta nuestra labor, debido a que no hay consenso sobre estilos de enseñanza y normas de convivencia”⁴⁰

Este tipo de divisionismo en una Institución obstaculiza el logro de objetivos y el desarrollo de la institución.

CONTRIBUCIÓN DEL DOCENTE AL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES

INTERPERSONALES: Los docentes, no tiene interés alguno por mejorar las relaciones de convivencia con sus demás compañeros. Es decir, no contribuye al mejoramiento en el clima y entorno laboral-educativo.

IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LOS DOCENTES: La institución no está representada por quienes la integran; observándose un alto nivel de no identificación.

TOMA DE DECISIONES DE MANERA CONJUNTA: La toma de decisiones de manera no conjunta, es producto de desacuerdos entre el grupo o grupos que existen dentro de la Institución.; como causa del mal manejo de las

³⁹ Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

⁴⁰ Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

relaciones interpersonales. Trayendo como consecuencia opiniones diferentes y desacuerdos en la toma de decisiones.

SOLIDARIDAD Y EMPATÍA ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO: Los docentes no entienden los problemas del otro; no hay capacidad para ponerse en el lugar del otro, de confiar en su capacidad para salir adelante, en respetar su libertad, en no juzgarles. Muchas veces algunos docentes no aceptan al colega como es, no ven al otro. En ocasiones este problema se da por la falta de congruencia, es decir, los docentes no están en contacto con ellos mismos, con lo que sienten y piensan, con su capacidad de hablar y actuar. La falta de congruencia los coloca en un plano de aprisionamiento frente al otro y esto les arrastra hacia una reacción despectiva, burlesca.

NORMAS DE CONVIVENCIA SON CONSTRUIDAS POR EL EQUIPO DOCENTE: La convivencia y aceptación con el otro no se da, motivo de la no confianza o quizá en el no cumplimiento de las normas que existen y se incumplen.

RESPECTO ENTRE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN: Cada integrante debe cuidar los modales en su trato diario con los compañeros. El ambiente de trabajo, no deja de ser una comunidad que tiene sus propias normas o costumbres. Aunque no las comparta, trate de ser participativo. Mantener un buen ambiente de trabajo repercute en beneficio de todos.

“El respeto no solo entre docentes sino hacia nuestra I.E. en la que laboramos, llegamos tarde, no cumplimos los reglamentos, etc. Eso es falta de respeto⁴¹”

41 Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

1.3. Descripción de la metodología empleada.

El paradigma que se asumió en la presente investigación es el denominado paradigma cualitativo porque es una investigación propositiva. La investigación se realizó en la Institución Educativa N° 20090, Caserío de Tucaque-Pacaipampa.

Los sujetos de la investigación fueron los docentes nombrados y contratados de la I.E N° 20090.

Para el desarrollo de la presente investigación, aplicamos métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad el diseño de Estrategias Didácticas para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes.

Métodos Teóricos: Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar el grado de relaciones interpersonales entre los docentes.

Método Histórico - Lógico: Que sirvió en la compilación de las teorías y la determinación de los niveles de relaciones interpersonales en los docentes de la I.E N° 20090.

Método Empírico: Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual aplicamos instrumentos de recolección de información, tales como: entrevistas, testimonios, guía de observación, encuestas para tal efecto procedimos a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:

- Coordinación con el Director.
- Coordinación con los docentes.

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

Población: El universo o población de estudio estará constituido por la totalidad de docentes entre nombrados y contratados que pertenecen a la Institución Educativa N° 20090, Caserío de Tucaque-Pacaipampa. $U = 16$ docentes.

Muestra: La selección del tamaño de la muestra tiene carácter de universo muestral, pues el universo es homogéneo y pequeño, por lo que el tamaño de la muestra coincide con el tamaño del universo. $U = n = 16$ docentes.

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

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

- Fuentes Primarias: Aquí utilizamos la guía de observación y la encuesta. Asimismo, la entrevista estructurada aplicada (a los docentes para recoger sus percepciones sobre este problema). También se recurrió a los métodos cualitativos, o sea a la entrevista en profundidad.
- Fuentes Secundarias: Se utilizó el fichaje (bibliográfica o textual) para el recojo de la información y complementar datos del problema de investigación.

Procedimientos para la Recolección de Datos.

Para el caso de los datos primarios se conquistaron, se analizaron e interpretaron. La investigación por ser original está teñida por un 80% de datos primarios.

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

Análisis Estadístico de los Datos.

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

CAPÍTULO II

2.0 MARCO TEÓRICO

2.1 Las relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad. (Mercedes Rodríguez Velázquez)

Es la capacidad que posee el ser humano para interactuar con otras personas respetando sus derechos, manteniendo una óptima comunicación y trabajando unidos en pos de un objetivo en común. (Jennifer De Jesús Jaramillo Rolas)

Relaciones interpersonales, es la amistad que une ya sea espiritual o relación que se entabla en grupos sociales (Fredy Quispe Ticona). Es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece. (Georgina Ehlermann)

Es la habilidad con la cual nacemos, la que debemos desarrollar y perfeccionar durante toda nuestra vida, para que cada día sea lo mejor posible. (Paula Troncoso). También es saber respetar a las personas y compartir a través de una excelente comunicación para el alcance de objetivos comunes. (AG). Es la capacidad que tenemos para comunicarnos entre sí con una o más personas, con respeto y estableciendo lazos de comunicación efectivos. (A G.)

2.1.1 Importancia de las relaciones interpersonales

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.

Desde el campo psicoeducativo estamos viviendo un interés creciente por la llamada educación emocional. Autores como Gardner (1995) a través de las Inteligencias Múltiples y Goleman (1996) con su concepto de Inteligencia Emocional, han inclinado sensiblemente la balanza ante los aspectos emocionales del individuo. La extensa obra de estos y otros autores (Pelechano, 1984; Mayer, Caruso y Salovey, 1999, Albert Bandura) afirman con rotundidad que el éxito personal ya no depende tanto de nivel de inteligencia lógico-matemática como de las habilidades que el individuo tenga para manejar contextos interpersonales.

Si esto es así, la consecuencia es clara: hemos de educar a las futuras generaciones en habilidades como la empatía, la resolución de conflictos interpersonales, el manejo de sus sentimientos y emociones, el control de la ansiedad, la toma de perspectiva y estrategias comunicativas, ya que les estaremos preparando para el éxito, entendido éste como un elemento que contribuye a una mayor calidad de vida.

Según Bisquerra (1999) la educación emocional tiene como objetivo último potenciar el bienestar social y personal, a través de un proceso educativo continuo y permanente que aúne el crecimiento emocional y el cognitivo, porque ambos son necesarios para el desarrollo de la personalidad integral.

De acuerdo con este autor, la educación emocional facilita actitudes positivas ante la vida, permite el desarrollo de relaciones interpersonales, estimula la empatía, favorece actitudes y valores para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones y, en definitiva, ayuda a saber estar, colaborar y generar climas de bienestar social.

Importancia de las relaciones interpersonales, en el desarrollo personal

Las relaciones interpersonales son importantes porque nos ayudan a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser nosotros mismos. (Anónimo)

Nos enseñan a interrelacionarnos con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás. (Tamaris Arcelay, Puerto Rico)

Las relaciones interpersonales son importantes porque son la manifestación de que como seres humanos somos seres sociales, que co-construimos nuevas historias para el mejoramiento de relaciones saludables (Ana Ximena)

Las relaciones interpersonales son importantes por ser contactos profundos o superficiales que existan entre las personas durante la realización de cualquier actividad. (Mercedes Rodríguez Velásquez). Sin importar la connotación que esta tenga (positiva o negativa) dice de cómo nos involucramos con los demás y de nuestra capacidad para adaptarnos a otros. (Daniela Fernández). ⁴²

2.1.2 La capacidad de manejar las relaciones interpersonales

Cuando entendemos al otro, su manera de pensar, sus motivaciones y sus sentimientos podemos elegir la manera más adecuada de presentarle nuestro mensaje. La misma cosa se puede decir de muchas maneras. Saber elegir la manera adecuada y el momento justo es la marca del gran comunicador.

La capacidad de comunicarnos es la que nos permite organizar grupos, negociar y establecer conexiones personales.

En su libro "Frogs into Princess" Bandler y Grinder, creadores de la PNL, dicen que los 'magos' de la comunicación se caracterizan por tres grandes pautas de comportamiento.

Primera, saben cuál es el objetivo que quieren conseguir, la segunda, que son capaces de generar muchas respuestas posibles hasta encontrar la más

⁴² GOLEMAN, D. La Inteligencia Emocional. Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires, Argentina. 1.997.

adecuada. Por último, tienen la suficiente agudeza sensorial para notar las reacciones del otro.

La capacidad de establecer objetivos es uno de los requisitos de la inteligencia Intrapersonal, la agudeza sensorial implica la atención a los aspectos no - verbales de la comunicación.

La flexibilidad o capacidad de generar muchas respuestas está relacionada con la capacidad de aprender a ver las cosas desde muchos puntos de vista. Como dice uno de los principios básicos de la PNL "si siempre haces lo mismo, siempre tendrás los mismos resultados" y, lo que es lo mismo, si siempre analizas las cosas desde el mismo punto de vista, siempre se te ocurrirán las mismas ideas.

La empatía y la capacidad de manejar las relaciones interpersonales son cualidades imprescindibles en un aula, por eso no es de extrañar que la enseñanza sea una de las profesiones donde la inteligencia interpersonal se encuentre con más frecuencia.

2.1.3 Cómo comenzar y mantener una conversación

Si la persona es tímida, el aprender a mantener una conversación una vez que ha logrado iniciarla representa un problema. A veces, una persona se abstiene de iniciar una conversación precisamente a causa de esto, y no por que no sepa cómo empezarla. Pero el aprender todos los trucos para mantener una conversación es algo que requiere práctica, y eso es exactamente lo que se va a tener que hacer si quiere adquirir confianza en este terreno. Todo lo que se puede dar es una serie estructurada de ejercicios prácticos para que se prepare; en realidad, es la persona la que tendrá que hacer todo el trabajo. Las personas que parecen tener una capacidad «natural» para mantener animada una conversación no nacieron así. Sin darse cuenta, viendo hablar a los demás, asumiendo pequeños riesgos al principio, y a fuerza de pruebas y errores, han

llegado gradualmente a encontrar un estilo adecuado a su personalidad, un estilo que pueden usar con facilidad y con fianza.

Recuerde que la manera exacta en que debe usted iniciar una conversación depende del contexto: la situación material (el trabajo, actividades de los ratos de ocio, la iglesia, el autobús o una reunión informal), la hora del día (el desayuno, el almuerzo, la hora del café, la salida del trabajo, un día laborable, el fin de semana) y de la persona en cuestión (hombre, mujer, irás joven, de la misma edad o mayor que uno, un subordinado, un colega, un superior, una persona soltera, comprometida, casada, divorciada). Afortunadamente, existen algunas constantes y ciertos elementos sociales invariables que facilitan la tarea de decidir qué hay que decir y hacer. Por ejemplo, el tipo de persona que podría usted encontrar en una discoteca un jueves por la tarde es muy diferente de la que podría conocer en un salón de té elegante o en una biblioteca pública. Pero, si usted es tímido, puede que le falte la experiencia para saber cuáles son esas diferencias.

Existen varias maneras en que pueden comenzar las relaciones sociales. uno puede ser presentado a alguien, o puede abordar uno mismo a esa persona. Quizá abordará a alguien expresándole claramente sus motivos, o se valdrá de un pretexto. También puede hacerle a la persona una pregunta referente a una actividad o tarea común. Decirle, por ejemplo: "Hola... ¿Verdad que tú vives en la calle tal, enfrente de mi casa? [Pausa para la respuesta del otro.] ¿Sabrías por casualidad por dónde pasa el autobús?". Aun cuando su pregunta haya sido respondida, quedará abierta la puerta para una relación más informal y comunicativa. El pretexto del autobús ha cumplido su función. En una situación laboral, dos personas pueden reunirse para hablar de alguna tarea o algún asunto de la empresa. Abordar a alguien con un pretexto es una manera muy segura de empezar una relación, y puede "esconder" adecuadamente los verdaderos motivos.

Pero, ¿cómo iniciar y mantener una conversación?; al conversar mantiene un tono de voz claro y audible. Escucha atentamente al otro y expresa sin temor tus opiniones. Ayuda a mantener la conversación con expresiones como: "muy interesante", "es cierto", "y luego que pasó?", "y entonces?", "si estoy de acuerdo", "y después?", etc. Todos estos son conectores que permiten que la otra persona continúe su comentario y vea que tú sigues interesado en lo que dice. Trata de mirar a la persona al rostro, no utilices el celular (enviar mensajes, hacer ruidos con él, jugar, etc.) ya que esto distrae la atención y le resta importancia al acto de comunicación. Trata de estar en un ambiente libre de ruidos extremos, donde comunicarse sea difícil.

Y para conseguir temas interesantes, debes leer, periódicos, revistas de temas que te agraden, o programas de tv, etc., cualquier cosa puede ser interesante si para quienes conversan, así les parece; pero, las cosas mejoran con la práctica.⁴³

2.1.4 La comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos. En una sociedad cada vez más cambiante, acelerada y despersonalizada, el encuentro con el otro y, por extensión, el encuentro de uno mismo a través del otro, no es tarea fácil. Sin embargo, esta dimensión interpersonal es un factor común en los múltiples modelos de madurez psicológica propuestos por diferentes autores.

Según Scolt y Powers (1985), citado por Marroquín -Villa (1995), los principios de la comunicación interpersonal, son los siguientes:

⁴³http://www.inteligenciaemocional.org/cursosgratis/timidez/como_iniciar_una_conversacion.htm

- a) Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico.
- b) La comunicación no es sólo una necesidad humana sino el medio de satisfacer otras muchas.
- c) La capacidad de comunicación interpersonal, no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunitaria ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilite a los otros la satisfacción de las suyas.

2.1 Estrategias

Etimológicamente el término estrategia, deriva del griego estrategia procedente de la fusión de dos palabras: STRATOS (ejército) y AGEIN (concluir, guiar); es decir: es el arte de dirigir operaciones militares.

El término estrategia en su acepción original se refiere a la manera de derrotar al enemigo en el campo de batalla, pero poco a poco esta definición fue cambiando y evolucionando a tal punto que actualmente no existe una definición universalmente aceptada y varía de acuerdo a la perspectiva de los autores.

Sin embargo, existe una definición que es más explícita en cuanto a la finalidad que persigue la estrategia: “Es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con una base científica, que empleadas de manera interactiva y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quién está dirigida la actividad de la misma”.

Por parte del emisor, son las acciones encaminadas a transmitir un mensaje satisfactoriamente. Por parte del receptor son los códigos encaminados a la efectiva continuación del mensaje recibido, ya sea para ampliar, modificar o concluir.

Las estrategias constituyen un grupo de acciones que consisten en todos aquellos mecanismos de los que se sirven los docentes para comunicarse eficazmente, superando las dificultades derivadas de su insuficiente dominio de la lengua específica.

Estas estrategias permiten al aprendiente mantener la comunicación en lugar de abandonarla ante dificultades imprevistas, proporcionándole así un mayor contacto con la una o más ocasiones de práctica y aprendizaje.

ESTRATEGIAS PARA INTERVENIR. - Cuando un hablante desea intervenir en una conversación, debe poner en juego distintas estrategias que le permitan tomar la palabra. Hay dos formas básicas de hacerse con el turno de palabra:

El interlocutor que posee la palabra cede el turno a otro mediante miradas, gestos, frases o preguntas del tipo.

El interlocutor toma la palabra sin que le haya sido cedida. En conversaciones colectivas es frecuente que en un momento dado intenten intervenir varias personas; factores como el volumen de voz, la decisión con que se interviene, el estatus social o la cortesía son determinantes para decidir quién mantiene el uso de la palabra. Una buena estrategia para intervenir en el momento adecuado es observar la entonación, los gestos, la lógica del discurso, para predecir el final de un turno. Así, por ejemplo, un descenso en el volumen de la voz anuncia el final de una intervención y nos indica que debemos estar preparados para tomar la palabra.

LOS GESTOS.- Levantar la mano es un gesto frecuente para llamar la atención. En una conversación, la información no procede solamente de lo que se expresa con palabras; elementos no verbales, como la posición, la mirada o los gestos, tienen también su propia carga significativa. Estos elementos refuerzan habitualmente el mensaje oral, pero a veces lo matizan o contradicen.

Tanto si estamos sentados como si estamos de pie, la posición del cuerpo puede revelar nuestra actitud ante la conversación. Los brazos cruzados, por ejemplo, se interpretan como una actitud defensiva, mientras que inclinar ligeramente el cuerpo hacia delante cuando se está sentado denota interés por la conversación.

LA MIRADA es un elemento comunicativo de primer orden. Con ella demostramos interés en la conversación, comprobamos que el interlocutor presta atención, cedemos o pedimos el turno de palabra, expresamos los más variados sentimientos... La mirada añade, además, una carga significativa a lo que decimos: una mirada fija y sostenida indica persuasión y seguridad, mientras que una mirada baja o esquiva sugiere inseguridad.

Durante la conversación conviene mirar directamente al interlocutor, aunque sin fijar demasiado la vista. En una conversación formal, la mirada se suele dirigir a la parte superior de los ojos del interlocutor.

Los gestos refuerzan lo que dice el emisor y sirven también para saber cómo recibe el mensaje el destinatario. Uno de los gestos más utilizados durante una conversación consiste en mover la cabeza en señal de asentimiento. Otros gestos, como alzar las cejas en señal de asombro, extender las manos en señal de acercamiento o levantar un dedo para reclamar la atención, tienen también una gran carga comunicativa.

ESTRATEGIAS PARA RECHAZAR UNA OPINIÓN. - El rechazo de una opinión debe hacerse siempre con razones que invaliden o se opongan a los argumentos

del contrario. Algunas estrategias para refutar la opinión contraria son las siguientes:

- a) Mostrar los errores lógicos que haya en la argumentación del interlocutor.
- b) Aportar datos que desmientan los argumentos contrarios.
- c) Impugnar los valores sobre los que se asienta una argumentación. Ejemplo:
- d) *Tu punto de vista es inadmisibile, puesto que parte de la base de que no todos tenemos los mismos derechos.*
- e) Desarrollar el punto de vista contrario para mostrar las consecuencias indeseadas de las propuestas de nuestro interlocutor. Ejemplo:
- f) *Si esa ley llegara a aprobarse, la delincuencia se incrementaría, puesto que...*
- g) Admitir parte de las razones del contrario para rebatir lo esencial o llegar a unas conclusiones diferentes. Se realiza con frases introducidas por expresiones como *es cierto que, pero...*

ESTRATEGIAS PARA DEFENDER UNA OPINIÓN. - Cuando adoptamos una determinada postura y queremos defenderla ante los demás, podemos utilizar las siguientes estrategias:

- a) Dar razones y disponerlas de forma clara y ordenada.
- b) Apoyar nuestras razones en datos objetivos o en testimonios de autoridad.
- c) Anticipar posibles objeciones y resolverlas a continuación con nuevos argumentos. Este método permite reforzar aún más la postura que se mantiene. Ejemplo:
- d) *Ustedes pensarán que este producto es caro. Pero yo creo que, si analizan detenidamente sus prestaciones, cambiarán de opinión.*

2.2.1 Características de la estrategia:

- a) Se elaboran antes de que se realicen las actividades.
- b) Se desarrollan de manera consciente.
- c) Buscan un propósito determinado, aunque no siempre esté escrito.
- d) Proporcionan ventajas sobre los competidores

a.- Clases de estrategias: Existen dos tipos de estrategias:

ESTRATEGIAS DELIBERADAS. - Son aquellas que han sido elaboradas en forma deliberada e intencional.

ESTRATEGIAS EMERGENTES. - Son aquellas que se han formado como respuesta a una situación cambiante.

Sin embargo: las estrategias más eficaces son aquellas que combinan la deliberación y el control con la flexibilidad y el aprendizaje al interior de las instituciones

b.- Eficacia de las estrategias: Para que una estrategia sea eficaz es necesario que tenga una organización fuerte y flexible, que supere los inconvenientes que puedan surgir, además debe:

- ❖ Tener objetivos claros y definidos.
- ❖ Mantener y reforzar la organización.
- ❖ Centrarse en un punto focal, fino y contundente.
- ❖ Conservar y acrecentar la flexibilidad.
- ❖ Contar con un liderazgo coordinado y comprometido.
- ❖ Sorprender.
- ❖ Ofrecer seguridad: proteger los recursos.
- ❖ Contar con un buen sistema de información e inteligencia.
- ❖ Concentrar las fuerzas de la organización en aquello en lo que destaca con excelencia.

2.2.2 Perfil del estratega:

- ❖ Debe ser un sujeto en continuo aprendizaje para gobernar un proceso en el cual las estrategias y las visiones pueden surgir espontáneamente o concebidas de manera deliberada.
- ❖ El éxito del estratega está en la dedicación, experiencia, el toque personal y dominio del detalle, el sentido de armonía e integración y la emoción y pasión que le imprima a la tarea.
- ❖ Debe administrar la estabilidad del equipo.
- ❖ El reto del estratega debe ser detectar sutilmente las discontinuidades que puedan dar indicios de la necesidad de hacer cambios fundamentales.

Entonces el gerente debe no solo preconcebir estrategias, sino también reconocer su surgimiento en cualquier otra parte de la organización e intervenir cuando sea necesario

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la institución, la responsabilidad de la evaluación del desempeño docente será atribuida al director, al propio docente, al docente y a su director conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a la comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

EL DIRECTOR. - Asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellos el propio director evalúa el desempeño del personal, con la asesoría del área encargada, la cual establece los medios y los criterios para la evaluación. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada director sea, en realidad, el administrador de su personal.

LA PROPIA PERSONA. - En las instituciones educativas más democráticas, el propio docente es el responsable de su desempeño y de su propia

evaluación. Emplean la auto evaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporciona el director.

EL INDIVIDUO Y EL DIRECTOR. - Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. La administración por objetivos (APO) es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva (APO), la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

1. Formulación de objetivos mediante consenso. - Se trata del primer paso de la nueva y participativa administración por objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el docente y el director mediante una autentica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso. Cuando se alcanzan esos objetivos, la empresa debe obtener un beneficio y el docente, sin duda, debe recibir una parte directa del mismo, como un premio o en forma de remuneraciones variables.
2. Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente. - El docente siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos.
3. Desempeño. - Se trata del comportamiento del docente encaminando a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
4. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados. Se trata de constatar los costos-beneficios que implica el proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo,

que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del docente.

5. Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta. -Significa un amplio apoyo en la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: El docente debe saber cómo está marchando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

EL EQUIPO DE TRABAJO. - Otra alternativa sería pedir el propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de los docentes y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de los docentes y de definir sus objetivos y metas.

EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. - Es el área encargada de la administración de los recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todos los docentes de la I.E. Cada director proporciona información sobre el desempeño del docente, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN. - En algunas instituciones, la evaluación del desempeño docente es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de docentes. La comisión generalmente incluye docentes que pertenecen a diversas áreas y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y transitorios participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el

cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el director y el subdirector.

Actualmente existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la I.E. para establecer los objetivos que serán alcanzados en forma de consenso.

El autor propone que deben cumplirse los siguientes objetivos para la evaluación del desempeño docente siendo estos los siguientes:

2.2.2 Estrategias para las relaciones interpersonales:

Las estrategias son capacidades, manifestaciones de una serie de elementos o de un conjunto sólido guiado por la imaginación, por la mente, por todos aquellos aspectos que se desarrollan dentro de nosotros a través de sensaciones y de interpretaciones.

Las estrategias 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 estrategias para las relaciones interpersonales son:

- 1.Sociales
2. Autoconocimiento
- 3.Límites
- 4.Comunicación

ESTRATEGIAS SOCIALES:

- a) Autoimagen positiva y confianza:

Es quererse y respetarse. La confianza permite la capacidad de mantener una relación clara y franca con los demás y al mismo tiempo aceptar los propios errores, actuar con firmeza sin agresividad y prepotencia.

b) Asertividad proactivo:

El asertividad proactivo se da en aquella persona, que defiende sus intereses y la de los demás. Tiene una mirada alegre, es cortés y para todo está dispuesto a participar. Su autoestima es alta.

Al estar en un grupo o equipo de trabajo se debe de tomar en cuenta lo positivo, no discutir sólo si sabe que se puede conseguir un cambio. Todos los seres humanos deben de contar con un asertividad proactivo.

c) Iniciación al contacto:

Una regla básica y aceptable es la presentación de cada uno para evitar que alguien se sienta excluido.

Al relacionarse se debe dar el espacio oportuno para poder conocer a los integrantes del grupo, conociendo sus características y habilidades, observando lo positivo de cada uno. Al iniciar se debe de expresar sin miedo ni vergüenza los propios sentimientos y deseos, haciendo valer los derechos y opiniones de cada uno.

d) Comienzo de comunicación:

Cuando se inicia una conversación es importante no interrumpir para proporcionar el propio punto de vista o aconsejar. Debe ser un intercambio agradable del que deben disfrutar todos los participantes.

Se debe ubicar en sintonía con las demás personas para ajustarse en cada caso al ritmo de quién dirige o quién en ese momento está hablando.

e) Reconocimiento y evasión del peligro:

Ya sea una o varias las circunstancias en que se padece miedo, desconocer qué recursos se pueden utilizar para que la comunicación con los demás sea satisfactoria no ayuda a superar barreras. Al contrario, la desinformación, la falta de herramientas y de entrenamiento sólo sirven para confirmar una y otra vez la secreta convicción de que todo está perdido, de que es imposible mejorar las relaciones interpersonales y de que ya no se puede aspirar a una mejor calidad de vida.

Se debe de reconocer que hay momentos en que el ser humano piensa que ya no es posible realizar algunas actividades porque no se cuenta con el recurso necesario, para ello se debe realizar un diagnóstico de la situación eso ayudará a superar las barreras y afrontar la situación.

f) Límites saludables:

Los límites son líneas subjetivas que se forman para ayudar a establecer el grado que están dispuestas a aceptar o rechazar comportamientos, actitudes, pensamientos y creencias. Está basada principalmente en las experiencias, valores, creencias y la moral. Los límites expresan hasta donde se puede proteger al vivir la vida. Los límites pueden y necesitan ser cambiados o modificados. La falta de límites o límites negativos, llevan a resultados no deseados, que causan demasiado trabajo, una recompensa injusta, ser abusado, ser menospreciado y hacer lo mismo con los demás. Los

límites son una reflexión del valor y estimación personal, al igual que la estima y el valor que se le otorga a las cosas.

2.3 Teoría del Aprendizaje Social Cognitivo de Albert Bandura.

Albert Bandura es creador de la Teoría Social del Aprendizaje, que se centra en los conceptos de refuerzo y observación. Sostiene que los humanos adquieren destrezas y conductas de modo operante e instrumental y que entre la observación y la imitación intervienen factores cognitivos que ayudan al sujeto a decidir si lo observado se imita o no. En los niños, afirma Bandura, la observación e imitación se da a través de modelos que pueden ser los padres, educadores, amigos y hasta los héroes de la televisión⁴⁴.

La imitación puede darse por los siguientes factores:

Por instinto: Las acciones observadas despiertan un impulso instintivo por copiarlas.

Por el desarrollo: Los niños imitan las acciones que se ajustan a sus estructuras cognoscitivas.

Por condicionamiento: Las conductas se imitan y refuerzan por moldeamiento.

Conducta instrumental: La imitación de vuelve un impulso secundario, por medio de refuerzo repetido de las respuestas que igualan las de los modelos. La imitación reduce los impulsos.

Los factores cognitivos se refieren concretamente a la capacidad de reflexión y simbolización, así como a la prevención de consecuencias basadas en procesos de comparación, generalización y autoevaluación. En definitiva, el

⁴⁴ Bandura, 1986

comportamiento depende del ambiente, así como de los factores personales (motivación, retención y producción motora).

INTERACCIONES RECÍPROCAS⁴⁵. Bandura analiza la conducta dentro del marco teórico de la reciprocidad triádica, las interacciones recíprocas de conductas, variables ambientales y factores personales como las cogniciones. Según la postura cognoscitiva social, la gente no se impulsa por fuerzas internas ni es controlada y moldeada automáticamente por estímulos externos. El funcionamiento humano se explica en términos de un modelo de reciprocidad triádica en el que la conducta, los factores personales cognoscitivos y acontecimientos del entorno son determinantes que interactúan con otros.

APRENDIZAJE EN ACTO Y VICARIO⁴⁶.- En la Teoría Cognoscitiva Social, el aprendizaje es una actividad de procesamiento de la información en la que los datos acerca de la estructura de la conducta y de los acontecimientos de entorno se transforman en representaciones simbólicas que sirven como lineamientos para la acción.

El aprendizaje ocurre en acto, consistente en aprender de las consecuencias de las propias acciones, o en modo vicario, por la observación del desempeño de modelos.

APRENDIZAJE Y DESEMPEÑO⁴⁷ .- El tercer supuesto de la Teoría Cognoscitiva Social se refiere a la distinción entre el aprendizaje y la ejecución de las conductas aprendidas. Al observar a los modelos, el individuo adquiere conocimientos que quizá no exhiba en el momento de aprenderlos. Los estudiantes adquieren conocimientos declarativos (acontecimientos históricos) y fragmentos organizados (poemas,

⁴⁵ Bandura, 1986

⁴⁶ Bandura, 1986

⁴⁷ Bandura, 1986

canciones), conocimientos de procedimiento (conceptos, reglas, algoritmos); así como conocimientos condicionales (cuando emplear las formas de los conocimientos declarativos o de procedimiento y porque hacerlo así). Cualquiera de estas formas son conocimientos adquiridos no demostrados en el momento.

Es también conocido como aprendizaje vicario, observacional, imitación, modelado o aprendizaje cognitivo social, este aprendizaje está basado en una situación social en la que al menos participan dos personas: el modelo, que realiza una conducta determinada y el sujeto que realiza la observación de dicha conducta; esta observación determina el aprendizaje, a diferencia del aprendizaje por conocimiento, el aprendizaje social el que aprende no recibe refuerzo, sino que este recae en todo caso en el modelo; aquí el que aprende lo hace por imitación de la conducta que recibe el refuerzo⁴⁸

Albert Bandura, considero que la teoría del conductismo pone énfasis sobre los métodos experimentales la cual se focaliza sobre las variables que pueden observarse, medirse y manipular y que rechaza todo aquello que sea subjetivo, interno y no disponible (en este método el procedimiento es manipular la variable para luego medir sus efectos sobre otras), era un poco simple para el fenómeno que observaba (agresión adolescente) por lo que decide añadir un poco más a la formula⁴⁹

Surgió que el ambiente causa el comportamiento, cierto, pero que el comportamiento causa el ambiente también, esto lo definió con el nombre de determinismo reciproco. El mundo y el comportamiento de una persona se causan mutuamente; a partir de esto empezó a considerar a la personalidad como una interacción entre tres cosas:

⁴⁸ socialpsychology, 2009

⁴⁹ socialpsychology, 2009

- a) El ambiente.
- b) El comportamiento y
- c) Los procesos psicológicos de la persona.

Estos procesos consisten en la habilidad que tenemos para guardar imágenes en nuestra mente y lenguaje, todo esto es de especial relevancia, tanto para analizar los efectos de los medios, como instrumentos observados, productores de imágenes ambientales, así como también conocer los mecanismos de modelado social a partir de los medios⁵⁰

Bandura estudia el aprendizaje a través de la observación y del autocontrol y da una importancia relevante al papel que juegan los medios y observa como ejemplo aquellos que tienen un carácter agresivo aumentan la propensión a la agresividad, efectos que se acentúan en etapas de observación cognitiva social tan intensa como es la infancia y la juventud de allí que Bandura acepta que los humanos adquieren destrezas y conductas de modo operante e instrumental rechazando así que nuestro aprendizaje se realicen según el modelo conductista.⁵¹

Bandura llamo a este fenómeno de aprendizaje por la observación o modelado, y esta teoría se conoce como la Teoría Social del Aprendizaje., Bandura llevó a cabo un largo número de variaciones sobre el estudio, el modelo era recompensado o castigado de diversas formas o de diversas maneras, los niños eran recompensados por sus imitaciones, el modelo se cambiaba por otro menos atractivo y así sucesivamente⁵²

⁵⁰ social psychology, 2009

⁵¹ Bandura, 1986

⁵² social psychology, 2009

En definitiva, el comportamiento depende del ambiente así como de los factores personales como: motivación, atención, retención y producción motora.⁵³

2.3.1 Elementos del Aprendizaje Observacional ⁵⁴

1. **ATENCIÓN.** Si vas a aprender algo, necesitas estar prestando atención. De la misma manera, por ejemplo, estás adormilado, drogado, enfermo, nervioso o incluso “hiper”, aprenderás menos bien. Igualmente ocurre si estás distraído por un estímulo competitivo.

Alguna de las cosas que influye sobre la atención tiene que ver con las propiedades del modelo. Si el modelo es colorido y dramático, por ejemplo, prestamos más atención. Si el modelo es atractivo o prestigioso o parece ser particularmente competente, prestaremos más atención. Y si el modelo se parece más a nosotros, prestaremos más atención. Este tipo de variables encaminó a Bandura hacia el examen de la televisión y sus efectos sobre los niños.

2. **RETENCIÓN.** Debemos ser capaces de retener (recordar) aquello a lo que le hemos prestado atención, guardamos lo que hemos visto hacer al modelo en forma de imágenes mentales o descripciones verbales. Una vez “archivados”, podemos hacer resurgir la imagen o descripción de manera que podamos reproducirlas con nuestro propio comportamiento.
3. **REPRODUCCIÓN.** Debemos traducir las imágenes o descripciones al comportamiento actual. Por tanto, lo primero de lo que debemos ser capaces es de reproducir el comportamiento.

⁵³ Bandura, 1986

⁵⁴ http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/Reserva_Profesores/janette_orengo_educ_173/Albert_%20Bandura_agosto_2012.pdf

4. MOTIVACIÓN. Con todo esto, todavía no haremos nada a menos que estemos motivados a imitar; es decir, a menos que tengamos buenas razones para hacerlo. Bandura menciona un número de motivos:

- Refuerzo pasado, como el conductismo tradicional o clásico.
- Refuerzos prometidos, (incentivos) que podamos imaginar.
- Refuerzo vicario, la posibilidad de percibir y recuperar el modelo como reforzador.

Factores que Influyen en el Aprendizaje Observacional⁵⁵

- Estado del desarrollo
- Prestigio y competencia del modelo
- Consecuencias vicarias
- Expectativas de los resultados
- Establecimiento de metas
- Auto-eficiencia

El aprendizaje Observacional en la Enseñanza (cinco posibles resultados)⁵⁶

- Enseñar nuevas conductas y actitudes.
- Promover la conducta actual (previamente aprendida).
- Modificar inhibiciones (Fortalecer / Debilitar).
- Dirigir la atención.
- Despertar emociones

Estos estudios sobre el aprendizaje observacional el cual ha demostrado que los seres humanos adquieren conductas nuevas sin refuerzo obvios y hasta

⁵⁵ social psychology, 2009

⁵⁶ social psychology, 2009

cuando carecen de oportunidad para aplicar el conocimiento, el único requisito para el aprendizaje puede ser que la persona observe directamente a otro individuo, o modelo que le lleve a determinada conducta, tal es el caso del experimento del muñeco bobo y el payaso real⁵⁷

El aprendizaje vicario u observacional consiste en aprender observando a otros, de acuerdo con Bandura los efectos de los procesos vicarios pueden ser tan amplios y significativos como los efectos del aprendizaje directo, estos procesos simbólicos pueden generar la adquisición de respuestas nuevas⁵⁸

2.4 Teoría de la Satisfacción Laboral de Frederick Herzberg.

⁵⁹La primera Teoría de la Satisfacción Laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa. Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

FACTORES HIGIÉNICOS O INSATISFACTORIOS⁶⁰: Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el

⁵⁷ social psychology, 2009

⁵⁸ social psychology, 2009

⁵⁹ Frederick Herzberg. 1959.

⁶⁰ Herzberg (1923 - 2000)

comportamiento de los empleados. Escogió, la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

FACTORES MOTIVADORES O SATISFACTORIOS⁶¹: Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El termino motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.⁶²

Según las investigaciones de Herzberg⁶³, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

61 José M. 1997

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

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

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción". De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo⁶⁴.

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

En otros términos, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg afirma que:

⁶⁴ Argyris. 1957

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.

La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

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

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

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

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

2.5 Teoría de Gestión del Conocimiento de Gilberto Probst.

En primer lugar, el término 'Gestión' se define como el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. Desde este punto de vista, la Gestión del Conocimiento debe cumplir con este concepto entendiendo como recursos al conocimiento. Lamentablemente debido a lo novedoso del término "Gestión del Conocimiento", existen un sin número de definiciones, por lo que es necesario visualizar algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de este término:⁶⁵

Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés", Thomas H. Davenport.

Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos", Dr. Yogesh Malhotra.

Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual", Hubert Saint-Onge.

Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización", Phd. Karl E. Sveiby.

⁶⁵<http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>

Definir el concepto de Gestión del Conocimiento con el cual se trabajará a continuación en este trabajo: La gestión del conocimiento es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor⁶⁶.

Dentro del objeto de estudio de la gestión del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva.⁶⁷

Por esto, al considerar la implantación de Gestión del Conocimiento, se debe tener en cuenta que uno de los factores claves para el éxito de ella son las personas. Otro aspecto importante de considerar es el hecho que la gestión del conocimiento está basada en una buena gestión de la información⁶⁸.

El conocimiento constituye el activo más valioso de cualquier organización en la Sociedad de la Información. Así, hablamos de la Sociedad del Conocimiento y de la Economía del Conocimiento. La competitividad de las empresas, y por lo tanto su supervivencia, depende de que este conocimiento pueda preservarse y utilizarse de forma eficiente.

PROBST, G (1980);⁶⁹ Plantea los componentes de la Gestión del Conocimiento, y estos son:

⁶⁶http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_del_conocimiento.pdf

⁶⁷http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf

⁶⁸ http://www.gestion_del_conocimiento.pdf

⁶⁹ Probst, G., (2001). Administración del conocimiento. Los pilares para el éxito. México: Prentice Hall.

OBJETIVOS DEL CONOCIMIENTO: determinar el conocimiento que necesita la organización, la cultura, la importancia del conocimiento en las estrategias organizativas.

- a) **BALANCE DEL CONOCIMIENTO:** localizar donde se encuentra el conocimiento quienes son los expertos y qué conocimiento poseen, realizar mapas de conocimiento.
- b) **ADQUIRIR CONOCIMIENTO:** combinar las capacidades de generación interna del conocimiento con las que se encuentran en e exterior para la obtención de la cultura organizacional. Generalmente se realiza mediante la contratación de personas capaces.
- c) **DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO:** combinar el conocimiento que se tiene mediante la utilización de la tecnología en la creación de un mecanismo de conocimiento colectivo.
- d) **COMPARTIR CONOCIMIENTO:** diseñar una política inteligente de recursos humanos, donde se entiende que las personas son las principales bases de datos de la organización, más allá de la infraestructura disponible.
- e) **MEDIDA DEL CONOCIMIENTO:** utilizar algún mecanismo para medir el valor del conocimiento disponible o su nivel de utilización.

Estos aspectos evidencian que la gestión del conocimiento es un proceso que interactúa con casi todos los subsistemas de la organización y la importancia de una adecuada utilización del conocimiento en las organizaciones, con el propósito de hacerlas más competitivas, pero es necesario enfatizar que los esfuerzos serán en vano si no se tiene la necesidad de la eficacia o ineficacia de la gestión del conocimiento en los diferentes niveles organizacionales.

La gestión el conocimiento debe convertirse en una disciplina práctica que ayude a mejorar la gestión interna de la organización y propicie el desarrollo de una cultura organizacional, donde la integración e interacción de la información y el conocimiento no tengan barreras.

el comienzo de un proceso necesario para la toma de decisiones concretas, relacionados con el complemento de los objetivos.

Por ello la implementación de un sistema de gestión del conocimiento puede contribuir al eficaz funcionamiento de otros sistemas de gestión partiendo de que:

1. Se maximiza el rendimiento de aprendizaje.
2. Se considera la información como un recurso más de la organización.
3. Se reutiliza la información almacenada y se incorpora en el proceso funcional y operacional de la organización.
4. Se garantiza la durabilidad de la información.
5. El proceso de aprendizaje es continuo.
6. La capacitación es efectiva porque las personas de forma individual y colectiva se sienten implicadas en su propio desarrollo de formación activa.
7. Se estimula la habilidad para relacionar ideas, conceptos y conocimiento.

La gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso, el conocimiento, podemos considerar que él es todo lo que nosotros tenemos que nos ayuda a interpretar el entorno y como consecuencia a actuar.

Es importante entender el conocimiento no tan solo como algo que permite saber, sino como algo que tiene que dar la posibilidad de poder actuar y esto es lo que quieren las organizaciones.

Conocimiento es información en acción y desde esta perspectiva la gestión del conocimiento actúa como una capa superior de inteligencia que se superpone a los sistemas tradicionales de gestión de la información.

El nuevo conocimiento se inicia siempre en el individuo, pero ese conocimiento individual se transforma en conocimiento organizacional valioso para toda empresa.

CAPÍTULO III

2.5 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis e interpretación de la guía de observación.

Cuadro N° 01. Elementos de las relaciones interpersonales

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
COMUNICACIÓN:					
- Dispone de suficiente información.	0	4	7	5	16
- Recibe información de su superior y sus colegas.	0	3	4	9	16
- Existe interacción con directivos y colegas.	0	2	4	10	16
TRABAJO EN EQUIPO:					
- La comunicamos permanentemente	0	3	3	10	16
- En mi trabajo todos nos llevamos bien.	0	0	6	10	16
- Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.	0	2	7	5	16
PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:					
- La imagen negativa que se tiene de la Institución.	11		0	0	16
- La Institución tiene conflictos internos.	12	4	0	0	16
- Se siente orgulloso de trabajar en esta institución.	0	3	3	10	16
SATISFACCIÓN GENERAL:					
- Satisfecho en el trabajo.	0	3	3	10	16
- Satisfecho con la relación con el jefe.	0	3	4	9	16
- Satisfecho con la relación	0	4	4	8	16

FUENTE: Guía de Observación aplicada a docentes de la Institución Educativa N° 20090. Julio 2013.

COMUNICACIÓN, con respecto a este indicador se puede observar que no existe interacción con directivos y colegas (10), así mismo nunca reciben información de su superior y sus colegas (9), tampoco disponen de suficiente información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros (7).

TRABAJO EN EQUIPO, los gestores nunca se comunican permanentemente y tampoco se llevan bien (10), mucho menos se denota confianza entre los compañeros de trabajo (7).

PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, se determinó que la Institución tiene conflictos internos (12), además se tiene una imagen negativa de la Institución (11) y que los gestores no sienten orgullo de trabajar en su Institución (10)

SATISFACCIÓN GENERAL, en este indicador podemos decir que los gestores observados no se sienten satisfechos con la relación con su jefe (9), tampoco se sienten satisfechas en el trabajo (10), ni con la relación que se tienen con los compañeros (8).

3.2 Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los docentes

Cuadro N° 01: Nivel de calidad de relaciones interpersonales entre docentes.

Nivel de relaciones Interpersonales	TOTAL	
	N°	%
Excelentes	2	13%
Muy buenas	1	6%
Buenas	4	25%
Malas	9	56%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la Institución Educativa N° 20090. Julio 2013.

Del 100% de docentes encuestados, 56% afirma que las relaciones interpersonales son malas y 25% opina que es buena.

Los resultados demuestran que las relaciones humanas tanto a nivel profesional o de compañerismo son distintas, dentro del entorno laboral-educativo. Observándose porcentajes diferenciados en los niveles de relaciones interpersonales.

Cuadro N° 02: Contribución del docente al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Contribución del docente	TOTAL	
	N°	%
Si	4	25%
No	12	75%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la Institución Educativa N° 20090. Julio 2013.

Del total de los encuestados, 75% sostiene que no hay voluntad del docente por mejorar las relaciones interpersonales, un 25% responden que sí contribuyen. Esto demuestra que el docente, no tiene interés alguno por mejorar las relaciones de convivencia con sus demás compañeros, es decir, no contribuye al mejoramiento en el clima y entorno laboral-educativo.

Cuadro N° 03: tipo de comunicación institucional.

Tipo de Comunicación	TOTAL	
	N°	%
Vertical	13	81%
Horizontal	3	19%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la Institución Educativa N° 20090. Julio 2013.

Del total de docentes encuestados, 81% afirma que predomina un tipo de comunicación vertical y 19% considera un tipo de comunicación horizontal. Resultado que expresa que hay una comunicación de acuerdo a un organigrama institucional, en donde los cargos desempeñados dentro de la Institución van del menor al mayor rango jerárquico institucional.

Cuadro N° 04: identificación institucional de los docentes.

Identificación institucional	TOTAL	
	N°	%
Siempre	5	31%
Nunca	11	69%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la Institución Educativa N° 20090. Julio 2013.

Del 100% de docentes encuestados, 69% expresa no sentirse identificados con su Facultad y 31% opina que sí. Los resultados expresan que la Institución no está representada por quienes la integran; observándose un alto nivel de no identificación.

Cuadro N° 05: toma de decisiones de manera conjunta.

Toma de decisiones	TOTAL	
	N°	%
Siempre	0	0%
Nunca	16	100%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la Institución Educativa N° 20090. Julio 2013.

100% reconocen que en las reuniones no toman decisiones de manera conjunta.

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

Cuadro N° 06: solidaridad entre compañeros de trabajo.

SOLIDARIDAD ENTRE COMPAÑEROS	TOTAL	
	N°	%
SIEMPRE	1	6%
A VECES	5	31%
NUNCA	10	63%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la Institución Educativa N° 20090. Julio 2013.

Los resultados del cuadro arrojan que 63% nunca son solidarios entre compañeros de trabajo, 31% opina que a veces. Muestra de ello es la no valoración del compañero, en términos de fraternidad y el apoyo mutuo que se debería brindar, con quien lo necesite.

Cuadro N° 07: nivel de empatía institucional de los docentes.

Empatía Institucional	TOTAL	
	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	2	13%
Nunca	14	88%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la Institución Educativa N° 20090. Julio 2013.

Del 100% de docentes encuestados, 88% afirman que nunca existe empatía institucional y 13% opina que a veces.

Ausencia de empatía, los docentes no entienden los problemas del otro; no hay capacidad para ponerse en el lugar del otro, de confiar en su capacidad para salir adelante, en respetar su libertad, en no juzgarles. Muchas veces algunos docentes no aceptan al colega como es, no ven al otro. En ocasiones este problema se da por la falta de congruencia, es decir, los docentes no están en contacto con ellos mismos, con lo que sienten y piensan, con su capacidad de hablar y actuar. La falta de congruencia los coloca en un plano de aprisionamiento frente al otro y esto les arrastra hacia una reacción despectiva, burlesca.

Cuadro N° 08: normas de convivencia son construidas por el equipo docente.

Norma de convivencia	TOTAL	
	N°	%
Siempre	2	13%
A veces	5	31%
Nunca	9	56%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la Institución Educativa N° 20090. Julio 2013.

Del 100% de docentes encuestados, 56% afirma que nunca participan en la elaboración de normas de convivencia, solo acatan las ya existentes y 31% opina que a veces.

Este porcentaje muestra que la convivencia y aceptación con el otro no se da; motivo de la no confianza o quizá en el no cumplimiento de las normas que existen y se incumplen.

Cuadro N° 09: respeto entre docentes de la institución.

Trato de respeto	TOTAL	
	Nº	%
Siempre	3	19%
A veces	1	6%
Nunca	12	75%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la Institución Educativa N° 20090. Julio 2013.

Los resultados de la investigación muestran que del total de los encuestados, 75% responde que nunca existe respeto entre sus colegas a pesar de pasar largas horas laborando, no mantienen una relación cordial con ellos. El trato no suele ser muy cercano, a diferencia de un 10% que respondió que a veces. Cada integrante debe cuidar los modales en su trato diario con los compañeros. La familiaridad no está reñida con la buena educación. Respeto entre colegas significa valoración y madurez emocional.

3.3.- “ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES”.

PRESENTACIÓN

Las relaciones interpersonales de los docentes, no se trabaja ni se enseñan de forma activa, deliberada y sistemática dentro del contexto escolar. La escuela como transmisora de los valores dominantes de la sociedad, todavía sigue centrando su atención en los aspectos intelectuales más relacionados con el éxito académico, olvidando o relegando la enseñanza sistemática de comportamientos de bienestar interpersonal. Las relaciones interpersonales han sido descuidadas e ignoradas y no se enseñan directamente en la escuela o se dejan a merced del criterio de cada docente, formando parte del currículo oculto.

Todo ello nos lleva a afirmar que las habilidades de interacción social e interpersonal son un aspecto olvidado y un área pendiente.

En este contexto el presente trabajo de investigación pretende proporcionar bases teóricas y estrategias que permitan a los docentes tomarlas como una guía que apoye su desempeño profesional al proporcionarle estrategias afectivas con actividades de gestión con reflexión y orientación diseñadas en el marco de la teoría para comprender y manejar sus emociones y la teoría del aprendizaje social para apropiarse e imitar modelos a través de su experiencia directa en su interacción personal, interpersonal y social.

La propuesta contiene una fundamentación pedagógica, psicológica, epistemológica y científica; los objetivos, la organización de las estrategias afectivas de acuerdo a la programación curricular del área de Persona Familia y Relaciones Humanas, una matriz lógica del proceso de aplicación de las estrategias afectivas y la descripción metodológica de las mismas. Cada una de las estrategias afectivas se han diseñado en base al desarrollo de tres habilidades sociales, como son: la comunicación, asertividad y empatía, asimismo se ha considerado para su concreción tres sesiones de aprendizaje.

Las estrategias afectivas estuvieron orientadas a articular las dimensiones cognitivas, afectivas y emocionales en los estudiantes; potenciar la confianza y seguridad en si mismos y en los demás sobre todo en la toma de decisiones, además fortalecer las relaciones interpersonales, mejorar sus habilidades comunicativas; asumir actitudes asertivas y empáticas para expresar lo que piensan y sienten, trabajar en equipo, comprender los sentimientos y emociones de los demás, autorregular sus emociones y solucionar sus problemas entre otros aspectos relacionados con sus habilidades sociales.

Asimismo, la intención de esta propuesta sirvió a los docentes que tienen a cargo la gestión, como una herramienta metodológica que contribuye al desarrollo de relaciones interpersonales, en lo referente a la comunicación, asertividad y

empatía; debido a que los centros escolares están adquiriendo, paulatinamente, una mayor responsabilidad a la hora de ayudar a sus estudiantes a enfrentarse a todo un conjunto de problemas sociales y personales.

Del mismo modo, la puesta en práctica de habilidades sociales propició que los docentes y alumnos tenga la posibilidad de mantener una actitud comunicativa, al relacionarse asertiva y empáticamente permitiéndole afrontar de manera eficaz los conflictos que puedan surgir en el aula, mejorar el rendimiento escolar y el clima social de la institución.

FUNDAMENTO FILOSÓFICO.

La propuesta se fundamenta específicamente en la filosofía educativa. Dado que la educación es el proceso de formación del hombre en la vida social y para la vida social, o la asimilación de las experiencias que preparan para la vida humana, se entenderá las habilidades sociales como la interacción e interdependencia entre el hombre, el ambiente, la sociedad, la cultura y proceso mismo de la formación humana a partir de las posiciones filosóficas.

La filosofía guía al individuo a aprender a vivir y convivir con los demás; a la adquisición de una visión de la vida en relación con la realidad, sus valores, su significado, sus fines próximos y últimos sobre la conducta humana en general; comprenden, interpretan y reflexionan sobre su naturaleza y esencia de su existencia. El ser humano es un ser por naturaleza social o, al decir de Aristóteles: es un animal político, es decir, habitante de la polis (ciudad) ámbito social por excelencia; sus habilidades sociales se van construyendo a partir de la incorporación de la cultura, asimilando las costumbres, creencias, valores y aspiraciones de su comunidad.

A través de los procesos de socialización se aprende las normas que rigen en una sociedad, algo más, se asimila los patrones sociales y culturales de un pueblo. Siendo uno de los objetivos de la educación, cultivar la dimensión social

y emocional del hombre, en la actualidad la educación se desplaza del egoísmo hacia el altruismo, de la heteronomía a la autonomía; del pasivismo y/o conformismo, individualismo al desarrollo de habilidades sociales, capacidades comunicativas, asertivas y actitudes críticas, creativas y empáticas.

El desarrollo de habilidades sociales durante la época escolar contribuye a disminuir también otras situaciones problemáticas presentes en las aulas, tales como: los problemas de relación con los demás compañeros, el aislamiento, falta de solidaridad, agresividad y peleas; que a su vez derivan en desmotivación, señalada frecuentemente como una de las causas del fracaso escolar (Collel, 2003). Por lo tanto, las habilidades sociales son el vehículo principal de este proceso, de hecho la existencia o ausencia de éste afecta y repercute enormemente en nuestro desarrollo como personas.

Por tanto, en el plano filosófico, se plantea que los docentes de la institución educativa promuevan e incorporen en su práctica pedagógica el desarrollo de habilidades sociales y genere el ambiente o clima favorable para que los estudiantes puedan comunicarse en forma coherente y razonable; tomar decisiones con confianza y seguridad, defender sus derechos y expresar lo que piensa y siente, sin inhibiciones y apoyar, compartir y comprender los sentimientos y emociones de los demás etc.

FUNDAMENTO PSICOLÓGICO-PEDAGÓGICO.

El estudio de las relaciones interpersonales se fundamenta en una serie de principios y conocimientos, establecidos y desarrollados en distintos marcos teóricos y disciplinas científicas, entre ellas: la Teoría del Aprendizaje Social, la Psicología Social, la Terapia de Conducta, la Inteligencia Emocional y las Inteligencias Múltiples entre otros. Vamos a repasar brevemente la aportación de cada uno de ellos respecto al estudio de las habilidades sociales:

La Teoría de Aprendizaje Social de Bandura (1982-1987) considera el comportamiento social como fruto de la interacción entre factores intrínsecos de la persona (procesos cognitivos y motivacionales) y factores extrínsecos (ambientales y situacionales). Los procesos importantes que influyen sobre ese comportamiento social son: la historia de reforzamiento directo, la historia del aprendizaje observacional (el modelado), el Feedback⁷⁰ y el moldeamiento o perfeccionamiento de las habilidades, la cantidad de oportunidades para practicar las conductas, y el desarrollo de expectativas de ejecución positiva es decir, la anticipación de las consecuencias de las respuestas, la autoeficacia, las consecuencias de las respuestas y la autorregulación del comportamiento. Este autor ha argumentado que la persona, el ambiente y la conducta son variables fundamentales para comprender y predecir la actuación social adecuada.

Asimismo, Bandura, sostiene que aprendemos por las consecuencias de las respuestas. Estas consecuencias nos aportan un refuerzo que opera en el nivel informativo y en el motivacional, y se constituye en un medio indispensable para regular la conducta. El otro camino básico para aprender, es el modelado a través de la observación, y la imitación. Según Bandura, el aprendizaje por observación está dirigido por cuatro procesos/ factores que lo componen: atencional, mnémico, verbal o motor, y motivacional. El funcionamiento de estos factores en los “aprendientes”, la calidad de los modelos y sus respuestas determinarían la manera de adquirir las habilidades sociales. Como sostiene Bandura “La mayoría de los estudios de observación con niños implican un proceso de influencia bilateral, por lo que las actuaciones imitativas reflejan no sólo la competencia del niño, sino también las reacciones de los modelos que participan en el estudio.” (pág. 49).

⁷⁰ **Feedback:** Consiste en comunicar en forma verbal y/o no verbal a otra persona o grupo sobre su conducta y cómo ésta nos afecta. Incluye un componente perceptual (lo que yo observo en la conducta del otro) y un componente emocional (qué sentimientos provoca en mí la conducta observada). Sirve para reflejarle a los demás cuáles comportamientos pueden seguir realizando, dado los efectos positivos que causa sobre los otros, o cuáles modificar o cambiar en función del impacto negativo que ejercen.

Teoría de la Satisfacción Laboral de Frederick Herzberg: ⁷¹La primera Teoría de la Satisfacción Laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa. Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores: Factores Higiénicos o Insatisfactorios y Factores Motivadores o Satisfactorios.

Teoría de Gestión del Conocimiento de Gilberto Probst: Gestión del Conocimiento: Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor⁷².

El Diseño de Estrategias Didácticas para mejorar los niveles de relaciones Interpersonales de los docentes, se desarrolla con la intervención exclusiva del Docente ya que ellos son la clave en esta investigación; actualmente existen conflictos interpersonales entre los docentes, lo cual obstaculiza la participación, la buena comunicación y la satisfacción de las necesidades específicas de los alumnos, muchos de los estudiantes se han visto influenciados por este tipo de comportamientos y han tomado como referente los insultos, las agresiones, entre otros.

Las Estrategias Didácticas están conformadas por talleres que cumplen esta característica de mejorar las relaciones interpersonales docentes.

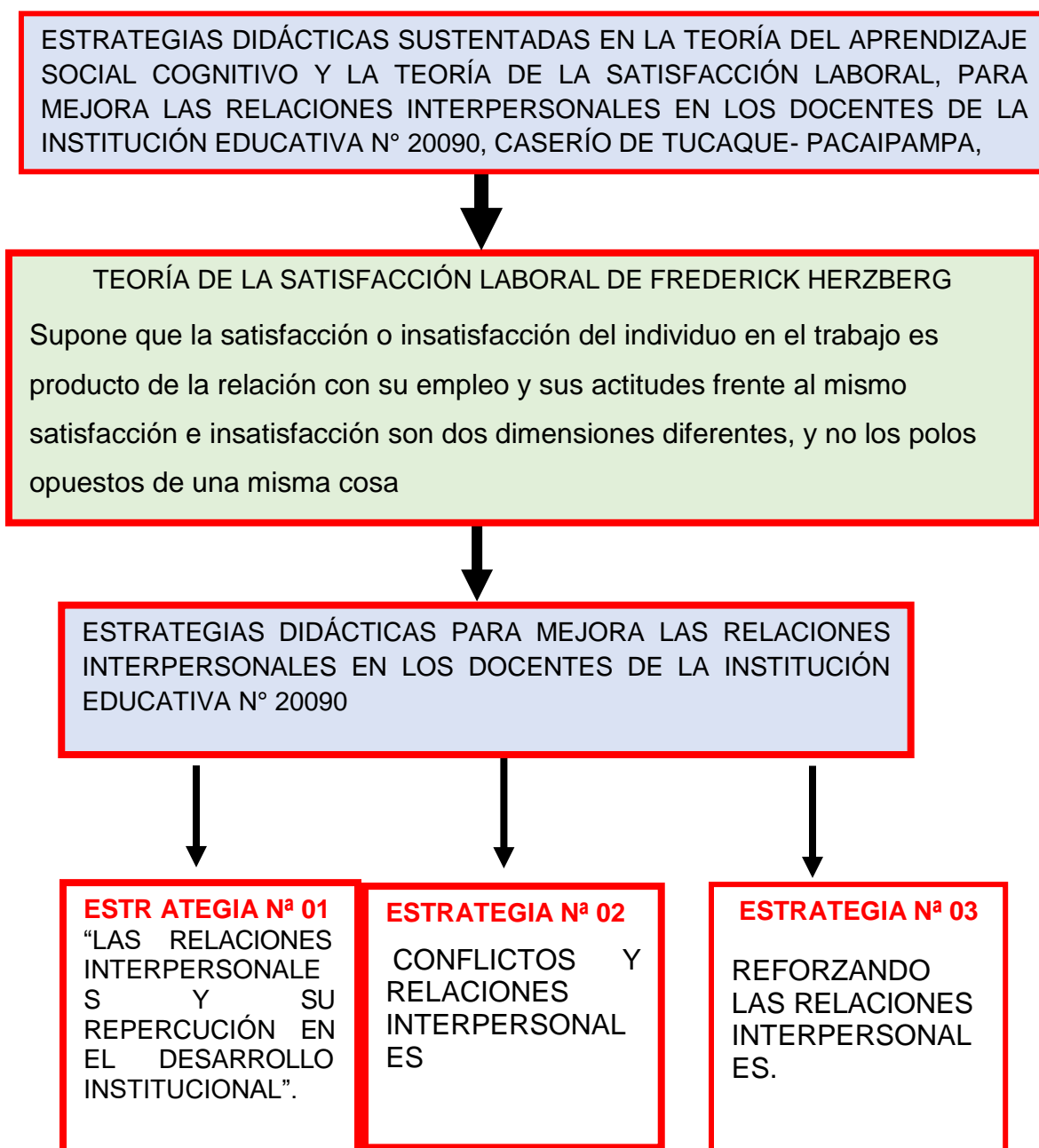
⁷¹ Frederick Herzberg. 1959.

⁷²http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_del_conocimiento.pdf

OBJETIVO DE LA PROPUESTA.

Proponer Estrategias Didácticas para mejorar los niveles de relaciones interpersonales de los docentes.

GRÁFICO DE LA PROPUESTA



ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.

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

ESTRATEGIA N°01: “LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y SU REPERCUCIÓN EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL”.

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

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.

Fundamentación: La Estrategia se fundamenta en la Teoría del Aprendizaje Social Cognitivo Albert Bandura. Sostiene que los humanos adquieren destrezas y conductas de modo operante e instrumental y que entre la observación y la imitación intervienen factores cognitivos que ayudan al sujeto a decidir si lo observado se imita o no. En los niños, afirma Bandura, la observación e imitación se da a través de modelos que pueden ser los padres, educadores, amigos y hasta los héroes de la televisión⁷³.

Objetivo: Propiciar en los docentes la reflexión sobre la importancia del desarrollo del clima Institucional dentro de su medio laboral.

Tema N° 01: ¿Qué son las Relaciones Interpersonales?

En este taller se hará una exposición detallada del concepto de Relaciones Interpersonales, utilizando diapositivas.

La exposición que vincula el tema de aspectos de relaciones interpersonales nos permitirá trabajar con el grupo de gestores en el sentido de que den respuestas a las preguntas de cada característica, lo que permitirá también a la vez determinar el tipo de relaciones que se desarrolla dentro de la Institución Educativa.

⁷³ Bandura, 1986



RELACIONES INTERPERSONALES



Reflexión



<http://www.youtube.com/watch?v=R0tWKBN1ORU&feature=related>

¿Que son relaciones interpersonales?

- Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas.
- Involucra los siguientes aspectos:
 - la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una.



Características de las Relaciones Interpersonales Saludables

- Honestidad y Sinceridad
- Respeto y Afirmación
- Compasión
- Comprensión y Sabiduría



Destrezas para 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



Destrezas para las Relaciones Interpersonales

- Las destrezas para las relaciones interpersonales son:
 - ☐ Sociales
 - ☐ Comunicación
 - ☐ Autoconocimiento
 - ☐ Límites



FUENTE: Diapositivas elaboradas por el investigador.

Tema N° 02: Generamos Relaciones Interpersonales Auténticas

Esta parte del taller se basa fundamentalmente en exposiciones que serán conducidas por el facilitador, las participaciones de los docentes se dan al momento de formar grupos de trabajo y de plenaria de preguntas ante alguna interrogante.



FUENTE: Elaboración Propia.



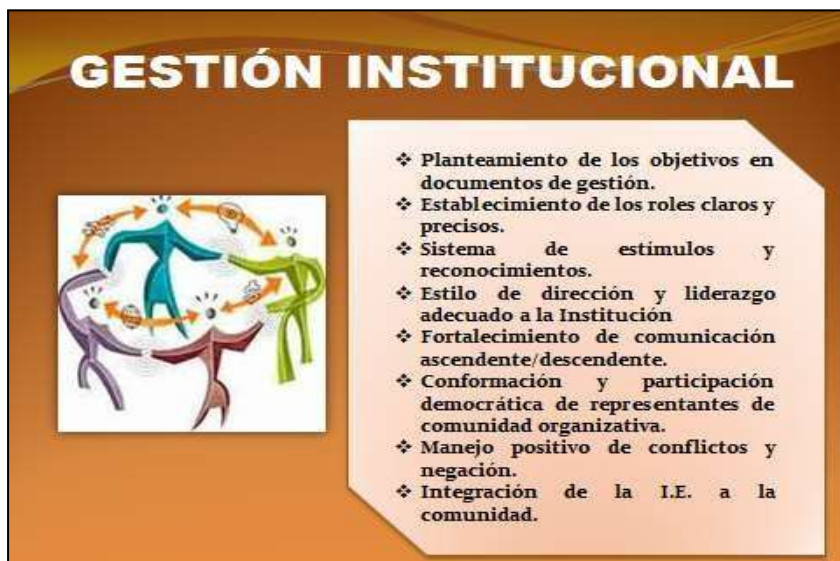
FUENTE: Elaboración Propia

Tema N° 03: Estrategias de Gestión para Mejorar las Relaciones Interpersonales.

Las estrategias aquí presentadas nos brindarán información para desarrollar los talleres siguientes.



FUENTE: Elaboración Propia.



FUENTE: Elaboración Propia.

TRABAJO EN EQUIPO


- ❖ Fomento de las relaciones interpersonales.
- ❖ Fortalecimiento de los vínculos sociales entre el grupo de trabajo.
- ❖ Facilitación de la información y la capacitación



FUENTE: Elaboración Propia.

GESTIÓN PERSONAL

- ❖ Buscar aspectos positivos antesituaciones adversas.
- ❖ Buscar plantearse objetivos reales y factibles de conseguir
- ❖ Mejorar nuestra inteligencia emocional
- ❖ Valorar nuestros aspectos positivos
- ❖ Desarrollar formas de relajarnos
- ❖ Practicar la asertividad y otras habilidades sociales



FUENTE: Elaboración Propia.

Desarrollo Metodológico

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

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

Agenda Preliminar de Ejecución de la Estrategia.

Mes: Agosto, 2013

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Estrategia

Estrategia N° 1			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación de Estrategia

Estrategia:

Fecha:

Facilitador:.....

Institución:.....

Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

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

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

Evaluación del Facilitador

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en esta estrategia ha sido:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador de la Estrategia?

.....

Evaluación de las Temáticas de la Estrategia

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica ha sido:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

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

La duración de la estrategia lo considera:

La puntualidad en el inicio de la Estrategia fue:

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

Aspectos Generales de la Estrategia

La hora de inicio definida para la estrategia fue:

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

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización de la estrategia fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en la estrategia fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización de la Estrategia para mejorar?

.....

ESTRATEGIA N° 02: “CONFLICTOS Y RELACIONES INTERPERSONALES”

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

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

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

Fundamentación: ⁷⁴La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa. Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo.

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

Tema N° 01: El Conflicto

Se hace una reflexión sobre la definición de conflictos y sus características, luego trabajaremos en grupos las siguientes temáticas.

⁷⁴ Frederick Herzberg. 1959.

EL CONFLICTO

Es una situación en la que dos o más personas no están de acuerdo con el modo de actuar de un individuo o un grupo.

Lo importante de este es la manera en que reaccionamos al mismo. Los conflictos representan crecimiento y desarrollo si aprendemos a convivir positivamente con ellos, a gestionarlos y resolverlos.



ENTE: Elaboración propia

LA VISIÓN DEL CONFLICTO

En tal sentido, el conflicto nos ayudará a reconocer las diferencias y las distintas percepciones de las personas, a fin de orientar nuestros esfuerzos a lograr objetivos de toda índole



FUENTE: Elaborado por investigador

NIVELES DEL CONFLICTO

Estos pueden ser:

- a. **Conflictos intra personales**
Son que ocurren dentro de la persona.
- b. **Conflictos interpersonales**
Son aquellos que se generan entre dos o mas personas
- c. **Conflictos intra grupales**
Estos conflictos se presentan dentro de un grupo, países, instituciones, etc
- d. **Conflictos intergrupales**
Son aquellos que se originan entre dos o mas grupos, países, instituciones, etc
- e. **Conflictos fronterizos**
Cuando involucran los distintos niveles del conflicto, es decir, cuando ocurre un conflicto a nivel interpersonal e intergrupar.



CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES



FUENTE: Elaborado por investigador

CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Razones para el comienzo de un conflicto

- ☐ Pobres estilos de comunicación
- ☐ Búsqueda del poder
- ☐ Insatisfacción con los estilos de supervisión
- ☐ Pobre liderazgo
- ☐ Carencia de apertura
- ☐ Cambio de liderazgo



FUENTE: Elaborado por el investigador

CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES



- ☐ La subjetividad de la percepción
- ☐ La tendencia a ver como ataques personales la discrepancia con los hechos o las cosas.
- ☐ La información incompleta
- ☐ Las faltas de comunicación
- ☐ La desproporción entre las necesidades de las personas y las instituciones
- ☐ La diferencia de intereses incluyendo aspectos socio-económicos y culturales

FUENTE: Elaborado por el investigador

DIEZ REGLAS DE ORO PARA MANEJAR EL CONFLICTO



- ☐ Realizar un diagnóstico profundo
- ☐ Aclarar roles
- ☐ Buscar aceptación mutua
- ☐ Fomentar la comunicación y la retroalimentación.
- ☐ Permitir la salida de emociones
- ☐ Preservar la neutralidad
- ☐ Ser abierto y sincero (asertivo)
- ☐ Tener paciencia
- ☐ Permanecer humilde y decente, responsable y solidario
- ☐ Implementar un plan

FUENTE: Elaborado por el investigador

Tema N° 02: A Través de Imágenes Identificamos Nuestros Conflictos

En esta parte se busca que los gestores se sensibilicen y analicen la realidad laboral en la que se desenvuelven. Hacemos grupos de dos o tres personas. A cada grupo le damos una fotocopia ampliada de una de las historias que figuran a continuación. Pedimos a cada grupo que haga un análisis incluyendo cómo empezó, qué pasó y qué solución positiva le dieron. Pedimos que se reflexionen sobre lo que nos presentan.



FUENTE: Elaborado por el investigador



Tema N° 03: Aprendiendo a Solucionar Conflictos

Lo que se pretende en la estrategia es que los docentes manejen y a la vez cuenten con las habilidades necesarias para manejar los conflictos que se presenten dentro de la Institución en la que labora, para así llegar a cumplir con los objetivos de la organización, con las metas y se logre la satisfacción laboral y las buenas relaciones interpersonales. Para el desarrollo de la estrategia se pide que piensen un conflicto que han tenido con otra persona. Que lo escriban. No es necesario que escriban detalles. Se pide a una persona voluntaria que quiera salir a trabajar su conflicto. Se sienta delante del grupo. A su lado se sienta otra persona que le va a ayudar. La primera cuenta el conflicto en detalle a la otra. Vemos cómo reacciona esta otra, qué hace, cómo escucha, cómo pregunta. Comentamos con el grupo lo que hacen las dos personas. Pedimos otras personas voluntarias que quieran estar en el puesto de la persona segunda y analizamos diferentes formas de ayudar.

Reflexión: Una vez acabada la tarea, se comenta en el grupo la utilidad de esta actividad y lo que hemos aprendido con ella. ¿Qué hacemos para ayudar a las personas que nos consultan sus dificultades? ¿Sabemos escuchar? ¿Sabemos preguntar? ¿Cómo hacemos para dar consejos?



Desarrollo Metodológico

Para la realización de esta Estrategia y alcanzar los objetivos propuestos se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

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

Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia

Mes: Setiembre, 2013

Periodicidad: Una semana por cada tema

Desarrollo de la Estrategia:

Estrategia Nª 2			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación de Estrategia

Estrategia:.....

Fecha:.....

Facilitador:.....

Institución:.....

Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

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

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

Evaluación del Facilitador

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

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

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en esta Estrategia ha sido:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador de la Estrategia?

.....

Evaluación de las Temáticas de la Estrategia

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica ha sido:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

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

La duración de la estrategia lo considera:

La puntualidad en el inicio de la estrategia fue:

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

Aspectos Generales de la Estrategia

La hora de inicio definida para la estrategia fue:

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

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

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

Las instalaciones y espacios para la realización de la estrategia fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en la estrategia fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización de la Estrategia para mejorar?

.....

ESTRATEGIA N° 03: “REFORZANDO LAS RELACIONES INTERPERSONALES”.

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

Fundamentación: Teoría de Gestión del Conocimiento de Gilberto Probst es un proceso que interactúa con casi todos los subsistemas de la organización y la importancia de una adecuada utilización del conocimiento en las organizaciones, con el propósito de hacerlas más competitivas.

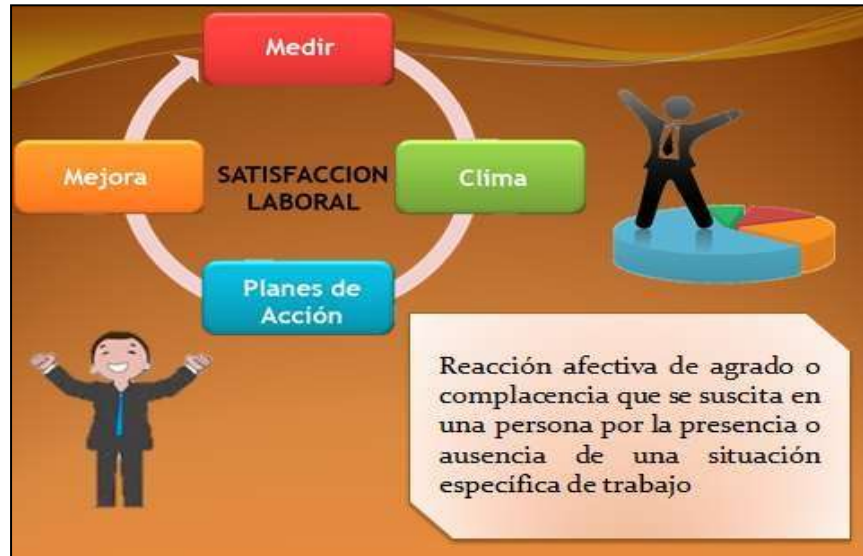
La teoría consiste en optimizar la utilización de este recurso, el conocimiento, podemos considerar que él es todo lo que nosotros tenemos que nos ayuda a interpretar el entorno y como consecuencia a actuar⁷⁵.

Objetivo: Fortalecer el clima institucional a través de una estrategia participativa que propicie las buenas relaciones laborales.

⁷⁵ Gilberto Probst 1980

Tema N° 01: Motivación y Satisfacción Laboral

Se expondrá el tema de Motivación y Satisfacción Laboral, después se realizarán trabajos en grupo, donde se les presentará casos prácticos en las que tendrán que buscar soluciones.



FUENTE: Elaborado por el investigador



FUENTE: Elaborado por el investigador

>> Casos prácticos

¿Qué tengo que hacer?

•• Juan acaba de empezar a trabajar en una empresa. Le han contado, sin demasiado detalle, sus funciones, su salario, el horario, etc. Tras organizar sus tareas, se ha dado cuenta de que nadie le ha explicado cómo hacerlas. Ha preguntado a algún compañero pero todos están demasiado ocupados como para ayudarlo. Así que se pasa la mañana buscando a algún responsable que le proporcione información sobre cómo realizar sus tareas.

¿Crees que se sentirá motivado en el trabajo?



Solución •• La falta de información y ayuda por parte de la empresa, probablemente haga que Juan se vaya sintiendo cada vez más inseguro con lo que hace. Esta inseguridad le hará sentirse desmotivado e insatisfecho en el trabajo. Si esta situación se prolongase, la desmotivación y la insatisfacción podrían ir en aumento.

Esta situación puede evitarse si el nuevo empleado recibe una formación inicial desde el comienzo de su actividad en la empresa.

>> Actividades propuestas

1•• Señala si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones:

- El reconocimiento continuo puede dejar de ser motivador.
- La motivación de los trabajadores carece de importancia.
- El hecho de que el buen trabajo se reconozca no afecta al rendimiento del trabajador.
- A todas las personas les motivan las mismas cosas.
- Para los directivos es muy importante que sus trabajadores estén motivados.
- Todos los trabajadores deben tener las mismas responsabilidades sin tener en cuenta sus capacidades.

FUENTE: <http://www.macmillanprofesional.es>

>> Casos prácticos

La desmotivación de Ruth

·· Ruth trabaja desde hace un año en el departamento de personal de una gran empresa del sector de las Artes Gráficas. Su encargado le aseguró durante el proceso de selección que el primer año de trabajo sería contratada por medio de ETT y que transcurrido ese año la integrarían en plantilla. En las últimas semanas, la empresa ha contratado a seis personas nuevas y Ruth ha solicitado su contrato indefinido pero, según el director, no pueden contratarla hasta que no prejubilén a alguien. Ante la negativa, Ruth le ha comunicado que se siente infravalorada, que después de un año de intenso trabajo con largas jornadas laborales sus esfuerzos no son recompensados y que su valía profesional no es reconocida.

¿Qué elementos desmotivadores encuentras?



Solución ··· La desmotivación de Ruth es justificada. Los principales elementos desmotivadores que se encuentran son que su responsable no está teniendo en cuenta su situación personal, sus aspiraciones y necesidades personales, como sentirse bien recompensada económicamente y reconocida por su trabajo.

>> Actividades propuestas

4·· Señala si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones:

- La asertividad es la facultad que tiene una persona para expresar a otros sus sentimientos y opiniones de la forma más adecuada.
- La asertividad es necesaria para relacionarse con el jefe pero no con los compañeros, pues no es necesario preocuparse de cómo decirles las cosas a las personas que ocupan el mismo puesto jerárquico.
- La asertividad es la capacidad para lograr que se respeten los derechos de alguien a costa de lo que sea.
- La asertividad requiere que se pierda el temor a decir a los superiores lo que se considere necesario.
- La asertividad es una habilidad social que se puede entrenar y, por tanto, mejorar.

FUENTE: <http://www.macmillanprofesional.es>

* Caso final

La importancia de motivar a los trabajadores

La empresa INSDRAL, SL ha contratado a un nuevo director para el departamento de recursos humanos. Es un directivo joven que ha realizado recientemente un curso sobre motivación laboral, por lo que llega dispuesto a generar un clima de trabajo que estimule a los trabajadores y les haga acudir al trabajo más motivados.

El nuevo director sabe que para mejorar el clima laboral lo primero que debe hacer es saber cómo se sienten los trabajadores, qué piensan que no funciona, cómo se llevan entre los compañeros, cómo funcionan las vías de comunicación, etc. Ha preparado un cuestionario y ha pedido a los representantes de los trabajadores que lo distribuyan y recojan las respuestas.

Una vez analizado el cuestionario, el director detecta que hay graves problemas interpersonales debido a que algunos de los jefes de grupo enfrentan a unos grupos con otros porque creen que las rivalidades entre compañeros pueden favorecerles. También observa que algunos trabajadores se quejan de que, aunque por ley la realización de horas extraordinarias es voluntaria, algunos mandos intermedios y compañeros presionan para que se hagan, amenazando con el despido, acosando al que se niega, etc. En lo relativo al lugar de trabajo, las salas están llenas de cables por el suelo, carpetas con papeles por todas partes y tienen mala iluminación. Por otra parte, observa que la mayoría de los ordenadores no cuentan con protectores de pantalla y que las sillas y las mesas no son las más adecuadas. Además, en verano hace demasiado calor y en invierno demasiado frío, pues el aire acondicionado y la calefacción paran a las seis de la tarde aunque esté trabajando el turno de tarde. Por último, los trabajadores sienten que su trabajo no es valorado y que las exigencias y urgencias son continuas.

En vista del resultado de la encuesta, el director llega a la conclusión de que la empresa necesita sanear por completo el ambiente laboral si quiere aumentar la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los trabajadores, y en última instancia, la productividad de la empresa.

¿Qué medidas crees que deberían tomarse desde el departamento de recursos humanos?



FUENTE: <http://www.macmillanprofesional.es>

Tema N° 02: Trabajando Unidos

La exposición se centrará en la definición y características del trabajo en equipo: que es una forma de trabajo que tiene como efecto un conjunto de valores, que sustentan una determinada modalidad de trabajo, a esto comúnmente se llama cultura laboral. De allí que al adoptar como modalidad el trabajo en equipo, estamos haciendo alusión directa a un cambio en la cultura laboral y en la cultura de las organizaciones.

EQUIPO DE TRABAJO	GRUPO DE TRABAJO
 <ul style="list-style-type: none"> ✓ El liderazgo es compartido por varios ✓ La responsabilidad es tanto individual como conjunta ✓ El equipo tiene un objetivo específico y diferente de otros, pero contribuye al conjunto de la organización ✓ Se generan productos que son el fruto del trabajo colectivo ✓ Se fomentan las discusiones abiertas y las reuniones, el objetivo es la resolución de problemas de manera activa ✓ Los resultados se miden en forma directa mediante la evaluación del producto del trabajo colectivo ✓ Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente 	 <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseen un/a líder/esa fuerte y centrado/a en la tarea. ✓ La responsabilidad por los resultados es individual ✓ El propósito del grupo no es diferente al resto de la organización ✓ El producto del trabajo se genera en forma individual ✓ Tienen reuniones informativas eficaces. ✓ La eficacia se mide en forma indirecta mediante los efectos que se producen en el resultado global de la compañía (resultados financieros) ✓ Se discute, se decide y se delega

FUENTE: http://www.isd.org.sv/publicaciones/documents/Trabajoenequipo_001.pdf

Algunas capacidades y habilidades que la gente que trabaja en equipo debe aprender, poner en práctica y enseñar a otros son:

- Saber escuchar
- Dar y recibir crítica constructiva
- Dar y recibir elogios y apoyo espontáneamente
- Poder decir NO SE con humildad
- Poder decir NO, sin culpa
- Aprender a pedir ayuda
- Reconocer que otros/as saben mas
- Dar y recibir confianza
- Buscar información y opiniones diferentes
- Expresar sentimientos
- Desarrollar tolerancia a la frustración
- Expresión positiva de ideas y emociones
- Capacidades de postergar gratificaciones
- Desarrollar capacidades de empatía
- Disposición para cambiar de opinión
- Aprender a buscar y valorar tanto las diferencias como el consenso



FUENTE: http://www.isd.org.sv/publicaciones/documents/Trabajoenequipo_001.pdf

Algunas condiciones personales, necesarias para trabajar en equipo son:

**TENER
HUMILIDAD, ESO
ES PROPIO DE LOS
SABIOS**

**TENER PACIENCIA Y
GENEROSIDAD**

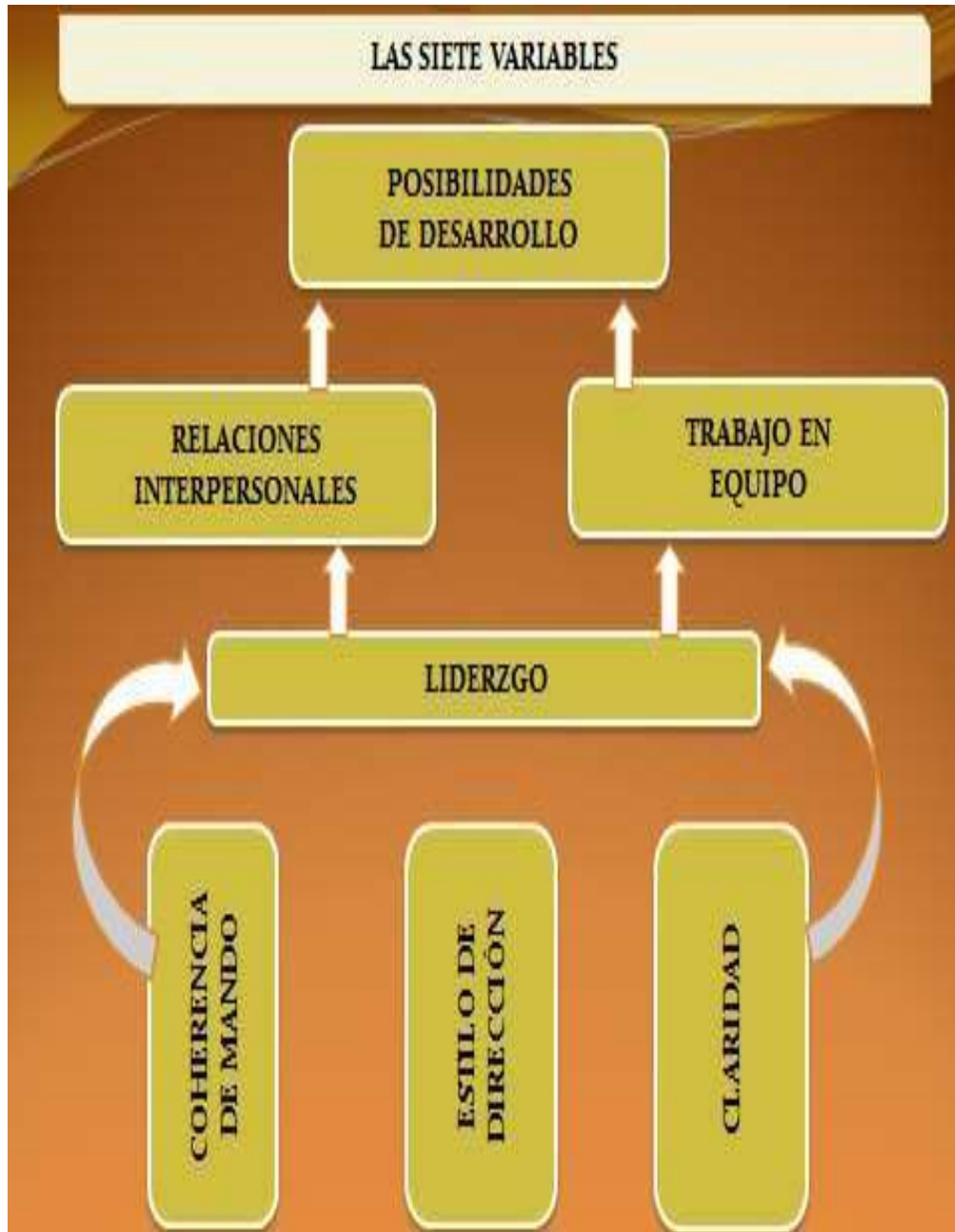
**CLARIDAD Y CORAJE
PARA IDENTIFICAR Y
ENFRENTAR LOS
CONFLICTOS**

**CAPACIDAD PARA
FORMULAR
COLECTIVAMENTE LOS
OBJETIVOS**



FUENTE: http://www.isd.org.sv/publicaciones/documents/Trabajoenequipo_001.pdf

Ante los temas anteriormente expuestos podemos decir que tanto las relaciones interpersonales como el trabajo en equipo coadyuvan al desarrollo de la Institución y a favorecer el clima institucional.



FUENTE: Elaborado por investigador

Tema N° 03: La Comunicación en el Medio Laboral

Dinámica: Conversaciones asertivas

Objetivo: Desarrollar habilidades para conversar asertivamente en grupo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dinámica: El Espejo

Tiempo: Aproximadamente 20 minutos en total.

Consigna: En parejas, ambos participantes se ubican frente a frente. Cada uno se vuelve la imagen en espejo del otro, jugando a nivel físico con todo el cuerpo y las palmas de las manos hacia delante. Primero iniciará el trabajo uno y el otro intentará devolver la misma imagen, al mismo tiempo. Luego se invierten los roles.

Dinámica: A través del espejo se puede advertir las distintas posibilidades que tienen las personas para comunicarse y la flexibilidad que ponen de manifiesto en la experiencia; ayuda también a tomar confianza con el otro. No puede aplicarse esta técnica en un taller de comunicación en el cual las personas todavía no se conozcan, ya que promueve sensaciones ridículas. En la reflexión, recuperar las emociones puestas en juego y darse cuenta de las actitudes reflejadas en y con el otro. Puede llevarse a cabo con un grupo no mayor a 20 integrantes, porque hay que dedicarle un tiempo, en lo posible, a la participación de todos.

Dinámica: Distintos modos de comunicarse

Tiempo: El ejercicio vivencial lleva más o menos 30 minutos; luego la reflexión.

Consigna:

- a. Se van a encontrar de a dos con aquella persona que menos conozcan y van a buscar un espacio donde conversar cómodamente.
- b. Ahora van a seguir conversando, pero de espaldas (cada pareja va a juntar sus espaldas).
- c. Ahora lo van a hacer con mímica. No más de 20 personas.

Dinámica: Estos juegos son posibles de aplicar en un grupo que comienza un proceso, porque ayuda a conocerse y comunicarse. Frente a la primera consigna hay como temor de buscar a otro, de no ser buscado; hay inhibiciones en algunas personas; ansiedades en otras; pero, finalmente, cada pareja inicia el diálogo. Es preciso darle más tiempo a este momento que a los otros para que entablen una conversación. Hay que observar con atención la actividad del grupo, para saber cuándo pasar a la segunda consigna. En general conviene hacerlo cuando el bullicio general es alto, es decir, que no ha habido nadie que se quedó sin dialogar. En el paso siguiente aparecen muchas resistencias: “que si no miro a la cara es difícil”, etc. Lo importante acá es que las espaldas estén juntas, como apoyadas para ver si en la puesta en común alguno descubre la comunicación corporal, no verbal. Si esto no ocurre el coordinador debe observar, pero, no forzar a que lo hagan, ya que este material le servirá para el análisis y devolución posterior. En el último paso se producen muchas risas y temor al ridículo. Algunos se enganchan y lo logran, otros no. En el plenario se promueve un intercambio intenso a partir de todos los sentimientos experimentados, que es necesario ir enlazando para realizar una devolución general, acompañada por contenidos teóricos que inviten a la articulación con los hechos.

Desarrollo Metodológico

Para la realización de esta Estrategia y alcanzar los objetivos propuestos se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

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

Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia

Mes: Octubre, 2013.

Periodicidad: Una semana por cada tema

Desarrollo de la Estrategia

Estrategia N° 3			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación de Estrategia

Estrategia:.....

Fecha:.....

Facilitador:.....

Institución:.....

Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

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

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

Evaluación del Facilitador

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en esta estrategia ha sido:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador de la Estrategia?

.....

Evaluación de las Temáticas de la Estrategia

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica ha sido:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

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

La duración de la estrategia lo considera:

La puntualidad en el inicio de la Estrategia fue:

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

Aspectos Generales de la Estrategia

La hora de inicio definida para la estrategia fue:

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

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

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

Las instalaciones y espacios para la realización de la estrategia fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en la estrategia fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización de la Estrategia para mejorar?

.....

3.1.1. Cronograma de la Propuesta.

Fecha por estrategia	EST. N° 1			EST. N° 2			EST. N° 3		
Meses, 2013	Agosto			Setiembre			Octubre		
Semanas	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Actividades									
Coordinaciones previas									
Convocatoria de participantes									
Aplicación de estrategias									
Validación de conclusiones									

CONCLUSIONES

- 1) Las relaciones interpersonales en los Docentes de la I I.E N° 20090, Caserío de Tucaque - Pacaipampa, Ayabaca”, se encuentran totalmente deterioradas, esto debido a la poca comunicación entre colegas, al inadecuado clima laboral que no es favorable para la interacción, existe un distanciamiento entre directivos – docentes, no existe ese intercambio de opiniones, se trabaja de forma aislada.
- 2) Los docentes no comparten sus inquietudes, existe el individualismo, no asumen responsabilidades, no son asertivos y poco comprometidos con su trabajo; se da más importancia a los fines personales; existe una desvinculación organizacional, de objetivos en común, lo que hace que la Institución Educativa no avance y no progrese.
- 3) El modelo de estrategias didácticas para el desarrollo de las relaciones interpersonales entre los docentes de la I.E N° 20090, Caserío de Tucaque - Pacaipampa, Ayabaca”, está sustentado en aportes científicos de gran valía como: Las teorías del Aprendizaje Social Cognitivo de Albert Bandura, de la Satisfacción Laboral de Frederick Herzberg y de Gestión del Conocimiento de Gilberto Probst
- 4) Las estrategias didácticas, y su consiguiente aplicación permitirá desarrollar en los docentes una comunicación mucho más asertiva y elevar el nivel del proceso de gestión la Institución Educativa E N° 20090, Caserío de Tucaque - Pacaipampa, Ayabaca

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que las estrategias didácticas deben ser insertada en el Proyecto Educativo Institucional y que forme parte de las políticas a nivel de la UGEL-NORTE, así como de las políticas regionales, en tanto que se debe institucionalizar la propuesta por parte del Gobierno Regional de Piura y del Ministerio de Educación.
2. Es importante que la estrategia didáctica expuesta en esta tesis sirva como elemento motivador a otros docentes y que sean valorados, adaptados y aplicados a los diferentes escenarios educativos que presentan
3. Socializar el contenido de la investigación a otras realidades educativas, a fin de evaluar su nivel de eficacia.
4. Perfeccionar las estrategias motivacionales utilizando nuevas actividades para mejorar las relaciones interpersonales docentes.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALBERT, B. (1990). Aprendizaje Social y Desarrollo de la Personalidad. Editorial Alianza. Madrid.
2. BANTULÁ, Jaume. (2004). Juegos Motrices Cooperativos. Editor Service S.L. Barcelona. España.
3. BARKLEY, Elizabeth. (2007). Técnicas de Aprendizaje Colaborativo. Ediciones Morata. Madrid. España.
4. BENITO, Bernardina. (2008). Las Relaciones Interpersonales de los Profesores en los Centros Educativos como Fuente de Satisfacción. Departamento de Sociología y Comunicación. Disponible en bbm@usal.es.2008.
5. BURGUET, M. (1999). El Educador como Gestor de Conflictos. Bilbao: Descleé de Brouwer.
6. CABANES FLORES, Lida (2005) Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente, Una Perspectiva Cultural, España.
7. CHIAVENATTO, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial McGRAW-HILL. Interamericano. Quinta edición.
8. CIRERA, J. (2004). Conflictos en los Centros Educativos. Cultura Organizativa y Mediación para la Convivencia. Graó. Barcelona.
9. CORNELIUS, H. FAIRE, S. (1996) Tú Ganas, Yo Gano. Cómo Resolver Conflictos Creativamente y Disfrutar con las Soluciones. Madrid Gaia Ediciones.
10. DELORS, J. y otros. (1996). La Educación Encierra un Tesoro. Santillana Madrid.
11. ESCÁMEZ, J.; GARCÍA, R.; ALES, A. (2002). Claves Educativas para Escuelas no Conflictivas. Idea Books.
12. FERNÁNDEZ GARCÍA, I (Coord.). (2001). Guía para la Convivencia en el Aula. Madrid: Cisspraxis.
13. FERNÁNDEZ GARCÍA, I. (1999). Prevención de la Violencia y Resolución de Conflictos. El Clima Escolar como Factor de Calidad. Madrid. Nancea.
14. FREDERICK, H. (1957). Teoría de la Satisfacción Laboral. Revista Universidad EAFIT. Medellín. Colombia-

15. GALTUNG, J. (1998), Tras la Violencia, 3R: Reconstrucción, Reconciliación, Resolución Afrontando los Efectos Visibles e Invisibles de la Guerra y la Violencia. Bilbao: Bakeaz/Guernica Gogoratuz.
16. GALTUNG, J. (2003) Paz por Medios Pacíficos. Paz y Conflicto, Desarrollo y Civilización. Bilbao: Bakeaz/Guernica Gogoratuz.
17. GÓMEZ, P. (2000). Programa de Fomento de la Convivencia en Centros Educativos. Valencia: Consejería de Cultura, Educación y Ciencia.
18. GONZÁLEZ, María del Carmen. (2002). Cómo Mejorar las Relaciones Humanas. Ediciones Fiscales. México.
19. HARRIS, T. A (1969). Yo Estoy Bien, Tú Estás Bien. Barcelona: Grijalbo.
20. HERNÁNDEZ, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México, D.F.: Mc Graw-Hill
21. JARES, X. R. (2001). Aprender a Convivir. Vigo: Xerais.
22. KILMANN, Thomas. Modos de Conflicto Instrumento. 20 de agosto de 2008.
23. OYAGUE, Manuel y Sevilla, Julio. (2013). Investigación Científica. Escuela de Postgrado. Módulo II. Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo". Lambayeque
24. PROBST, Gilberto. (1999). Teoría de Gestión del Conocimiento. Madrid. Felix Varela.
25. SANDOVAL, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. FCE México.

Linkografía

- <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>
- <http://proyectosytesis.blogspot.com/2009/04/el-conflicto-organizacional-y-su.html>
- <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/1207>
- http://www.google.com.pe/imgres?q=rensis+LICKERT&hl=es&biw=1093&bih=451&gbv=2&tbnid=PgwQT0qro2_GhM:&imgrefurl=http://teoriaydoosiris.blogspot.com/2010/08/exposicio

- <http://gestionorganizacional.blogspot.com/>
- <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>
- <http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>
- <http://proyectosytesis.blogspot.com/2009/04/el-conflicto>
- http://www.observatorioperu.com/libros/Para%20mejorar_conviveni
- <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>
- <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>
- <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>
- <http://www.elergonomista.com/fuentesconflicto.html>
- <http://www.slideshare.net/psicouic/conflictos-interpersonales-1465606>
- <http://www.unap.cl/~setcheve/adm/Page36.html>
- <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=715>
- http://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/revistas/129199205110.pdf
- http://pad.rbb.usm.cl/doc/6411237/VARIOS/Las_Relaciones_Humanas_en_la_Empresa_Dificultades_y_Desafios.doc
- http://www.oocities.org/unlp_econo_613/orgforeinf.pdf
- <http://148.206.53.231/UAMI14040.PDF>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/chesterbarnard.htm>

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN A LOS DOCENTES **DE LA** INSTITUCIÓN
EDUCATIVA E N° 20090, CASERÍO DE TUCAQUE - PACAIPAMPA, AYABACA

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
COMUNICACIÓN:					
Dispone de información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros.					
Recibe información de su superior y sus colegas.					
Existe interacción con directivos y colegas.					
TRABAJO EN EQUIPO:					
En la Escuela nos comunicamos permanentemente					
En mi trabajo todos nos llevamos bien.					
Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.					
PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:					
Qué imagen tiene en la sociedad de la Institución.					
La Institución tiene conflictos internos.					
Se siente orgulloso de trabajar en esta institución.					
SATISFACCIÓN GENERAL:					
Satisfecho en el trabajo.					
Satisfecho con la relación con el jefe.					
Satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros.					

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO" DE LAMBAYEQUE
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
SECCIÓN DE POSTGRADO

ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA E
N° 20090, CASERÍO DE TUCAQUE - PACAIPAMPA, AYABACA

Código A. RELACIONES INTERPERSONALES

1. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre docentes?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Muy buena | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Mala | <input type="checkbox"/> |
| Muy mala | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Contribuye Ud. a mejorar las relaciones interpersonales entre docentes?

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Qué tipo de comunicación existe en su Institución?

- | | |
|------------|--------------------------|
| Horizontal | <input type="checkbox"/> |
| Vertical | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Se siente identificado en la Institución en la que labora?

- | | |
|---------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> |
| Nunca | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Toman decisiones de manera conjunta?

- | | |
|---------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> |
| A veces | <input type="checkbox"/> |
| Nunca | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Existe solidaridad entre sus compañeros de trabajo?

Siempre

☐

A veces

☐

Nunca

☐

7. ¿Existe empatía institucional entre los docentes?

Siempre

☐

A veces

☐

Nunca

☐

8. ¿Las normas de convivencia institucional son construidas por todo el equipo de docentes?

Siempre

☐

A veces

☐

Nunca

☐

9. ¿Practican el valor del respeto entre los docentes de su institución?

Siempre

☐

A veces

☐

Nunca

☐