

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN PLANES
ESTRATÉGICOS PARA MEJORAR LAS HABILIDADES
SOCIALES ENTRE LOS ALUMNOS Y DOCENTES DEL
PROGRAMA DE LEMM – FACHSE – UNPRG.
LIMA - LOS OLIVOS”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

AUTOR:

Lic. ROLLY ALEXANDER MARIN COJAL

ASESOR:

Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO

LAMBAYEQUE, 2019

Dr. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI
PRESIDENTE

M.Sc. MIGUEL ALFARO BARRANTES
SECRETARIO

M.Sc. BEDER BOCANEGRA VILCAMANGO
VOCAL

Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO
ASESOR

ACTA DE SUSTENTACIÓN



Nº 000147



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 15.00 horas del día 27 de FEBRERO del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 661-2018 UP-D-FACHSE, de fecha 28/2/2018 conformado por:

JORGE CASTRO KIKUCHI

PRESIDENTE(A)

MIGUEL ALFARO BARRANTES

SECRETARIO(A)

BEJER BOCANEGRA VILCAMANCO

VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN PLANES ESTRATÉGICOS PARA MEJORAR LAS HABILIDADES SOCIALES ENTRE LOS ALUMNOS Y DOCENTES DEL PROGRAMA DE LEON - FACHSE - UNPRG - LIMA - LOS OLIVOS

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) ROLLY ALEXANDER MARÍN COJAL

Y asesorado por JULIO CESAR SEVILLA EXERBIO

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 441-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 13/2/2019

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a _____ sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 72 puntos que equivale al calificativo de BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

Siendo las 16.00 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

Jorge Castro Kikuchi
PRESIDENTE

Bejer Bocanegra Vilcamanco
VOCAL

Miguel Alfaro Barrantes
SECRETARIO

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Lic. ROLLY ALEXANDER MARÍN COJAL, Investigador Principal y **Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO**, Asesor del Trabajo de Investigación “**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN PLANES ESTRATÉGICOS PARA MEJORAR LAS HABILIDADES SOCIALES ENTRE LOS ALUMNOS Y DOCENTES DEL PROGRAMA DE LEMM – FACHSE – UNPRG. LIMA - LOS OLIVOS**”, declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 27 de febrero de 2019

Lic. ROLLY ALEXANDER MARÍN COJAL
INVESTIGADOR

Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO
ASESOR

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis de grado:

A Dios, por bendecir a mi familia de salud y amor.

A mi señora madre Isabel Cojal Díaz, a quien respeto y agradezco por su desvelo, consejos, aliento y apoyo desmedido para mi formación personal y profesional.

A mis hijos Harsthyn y Ariela, por ser la razón de mi vida para seguir siempre adelante.

ÍNDICE

DEDICATORIA.	v
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN.	11
CAPÍTULO I	14
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
1.1. Ubicación.	14
1.2. Proceso Histórico de la Gestión de Recursos Humanos y Habilidades sociales.	16
1.3. Manifestaciones y Características de la Gestión de Recursos Humanos y Habilidades sociales.	18
1.4. Metodología.	18
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. Gestión de Recursos Humanos.	20
2.1.1 Base Teórica.	20
2.1.2 Fundamentos Conceptuales de la Gestión de Recursos Humanos.	22
2.1.3 Procesos Básicos de la Gestión de Recursos Humanos.	25
2.1.4. Modelos de Gestión de Recursos Humanos.	27
2.1.5. La Gestión de Recursos Humanos dentro del nuevo Enfoque.	33
2.2. Proceso de Habilidades sociales.	34
2.2.1. Teorías que sustentan.	34

2.2.2. Fundamentos conceptuales de habilidades Sociales.	35
2.3. Sistematización de las Teorías.	35
2.3.1. Teoría de la Comunicación.	35
2.3.2. Teoría de Apoyo o Participativa.	38
2.3.3. Teoría de Desarrollo.	39
2.4. Relación de las Teorías Pedagógicas con las Habilidades Sociales.	40
2.4.1. Teoría de la Inteligencia Social de Daniel Goleman.	40
2.4.2. Teoría Sociocultural de Lev Vygotsky.	44
2.4.3. Teoría del Desarrollo de Habilidades Sociales de Isabel Paula.	47

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

3.1. Análisis y Discusión de los Resultados de la Investigación.	54
3.2. Propuesta de Gestión de Recursos Humanos, Basado En Planes Estratégicos.	62
3.2.1. Introducción.	62
3.2.2. Objetivos del Modelo.	63
3.2.3. Fundamentación.	64
3.2.4. Justificación.	66
3.2.5. Características del Modelo.	67
3.2.6. Gráfica del Modelo.	68
3.2.7. Descripción del Modelo.	70

CONCLUSIONES.	85
RECOMENDACIONES.	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	87
ANEXOS.	90

RESUMEN

Se observa que en el Programa de Licenciatura Mixta no se desarrollan las habilidades sociales, generando ruptura de relaciones interpersonales, deficiente comunicación interna, escasa participación plena y activa y no se fomenta el desarrollo personal de la comunidad educativa; conllevando a relaciones sociales inestables, se plantean como objetivo general el diseño de gestión de recursos humanos, para mejorar las habilidades sociales en el Programa de Licenciatura Mixta Los Olivos, el modelo se ha diseñado dentro del enfoque estratégico, el cual constituye una de las claves para el éxito de la gestión y basado en el planeamiento estratégico como metodología gerencial con la finalidad de solucionar los problemas de comunicación, participación y desarrollo. Por lo tanto la gestión de recursos humanos basado en planes estratégicos de comunicación, participación y de desarrollo, que se propone para mejorar las habilidades sociales, se ha diseñado dentro del enfoque estratégico, se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica, constituyéndose su base fundamental , da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional, constituye una de las claves para el éxito de la gestión y que nace como una eficaz respuesta ante la problemática que afronta la Institución en los entornos cambiantes y competitivos .

Palabras Claves: gestión, recursos humanos, planes estratégicos, habilidades sociales, alumnos y docentes.

ABSTRACT

It is observed that the Mixed Degree Program does not develop social skills, generating breakdown of interpersonal relationships, poor internal communication, little full and active participation and the personal development of the educational community is not encouraged; leading to unstable social relations, the general objective is to design human resources management, to improve the social skills of the Los Olivos Mixed Degree Program, the model has been designed within the strategic focus, which is one of the keys to the success of the management and based on the strategic planning as management methodology with the purpose of solving the problems of communication, participation and development. Therefore, the management of human resources based on strategic plans of communication, participation and development, which is proposed to improve social skills, has been designed within the strategic focus, has been embodied in the concepts of organizational strategy, planning and direction strategic, constituting its fundamental basis, gives a new orientation to the tactical and operational dimensions, is one of the keys to the success of the management and that is born as an effective response to the problems faced by the Institution in changing and competitive environments.

Keywords: management, human resources, strategic plans, social skills, students and teachers.

INTRODUCCIÓN

La Gestión de Recursos Humanos es "el conjunto interrelacionado de criterios, procedimientos y normas orientadas a la racional incorporación, desarrollo y empleo de la fuerza laboral de la Institución Educativa", la gestión de recursos humanos basado en planes estratégicos de comunicación, participación y de desarrollo se presenta con un enfoque estratégico que va desde una nueva visión sobre los trabajadores como miembros de una organización hasta el desarrollo de nuevas estrategias, técnicas y herramientas para los subsistemas de recursos humanos, debido a la creciente globalización de las empresas y a la fuerte competencia mundial; las personas ya no son un problema para las organizaciones, no son un desafío sino una ventaja competitiva, las personas ya no son el recurso organizacional más importante sino el socio principal, el que le da dinamismo, vigor e inteligencia, los nuevos escenarios se encuentra en un dilema ante los múltiples desafíos y problemáticas del nuevo siglo, o bien se realiza una redefinición de su misión, visión, aplicando un modelo moderno de la gestión del recurso humano, estimulando su acción comunicadora, de participación y de desarrollo, para mejorar las habilidades sociales y convertirse en una institución competitiva, lo que debe generar que las personas que la conforman sean eficientes y capaces para lograr el éxito y conducirla a la excelencia, así mismo sean las impulsoras de la organización capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación en un mundo lleno de grandes cambios y a la vez influir en su rumbo y dirección de la Institución Educativa.

Para lograr que el Programa de Licenciatura Mixta tome una dirección competitiva, aplicando un modelo innovador de gestión de recursos humanos con un enfoque estratégico se ha resuelto investigar la realidad educativa, y encontrando el siguiente problema: Se observa que en el Programa de Licenciatura Mixta no se desarrollan las habilidades sociales, generando ruptura de relaciones interpersonales, deficiente comunicación interna, escasa participación plena y activa y no se fomenta el desarrollo personal de la comunidad educativa; conllevando a relaciones sociales inestables; el objeto de estudio del presente trabajo se refiere a los procesos básicos de la Gestión de los Recursos Humanos, por lo que se bosqueja como objetivo general: Diseñar una propuesta de Gestión de Recursos Humanos basado en Planes Estratégicos,

que permita mejorar las habilidades sociales en el programa de Licenciatura mixta de los Olivos. Y los objetivos específicos:

- 1.- Diagnosticar el desarrollo de las habilidades sociales entre estudiantes.
- 2.- Diagnosticar el desarrollo de las habilidades sociales entre los docentes.
- 3.- Determinar las tendencias teóricas y metodológicas para diseñar la propuesta.

El campo de acción es la gestión de recursos humanos, se propone como hipótesis: SI se diseña, un modelo de gestión de recursos humanos, basado en planes estratégicos y en las teorías de comunicación, participación y desarrollo entonces, probablemente, mejorará significativamente las habilidades sociales.

En correspondencia con el objetivo general y la hipótesis planteados, se han establecido tareas factible-perceptibles de la investigación:

- 1.- Determinar las características de las habilidades sociales.
- 2.- Analizar las tendencias teóricas y metodológicas desde una visión global relacionadas con la Gestión de Recursos humanos, comunicación, participación, desarrollo de las habilidades sociales.
- 3.- Diseñar una propuesta de Gestión de Recursos Humanos con un enfoque moderno, basado en planes estratégicos y en las teorías de comunicación, participación y de desarrollo que permita mejorar las habilidades sociales.

Para el desarrollo de las tareas planteadas, se aplicaron métodos fundamentales utilizados en la investigación; métodos teóricos que han servido para hacer el análisis de las teorías y las etapas factible perceptibles, métodos tales como: el método de modelación ya que se ha elaborado un modelo de gestión de recursos humanos con la finalidad de explicar el porqué y el cómo del objeto de estudio. Así mismo se ha utilizado el método inductivo ya que se procedió a la observación, encuesta y entrevista de cada uno de los agentes para analizar dato por dato, sacar conclusiones y llegar a una perspectiva más general. También se ha utilizado el método de la observación con la finalidad de obtener información elemental para el análisis. El aporte teórico fundamental de la presente tesis está en el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos basado en planes estratégicos y en las teorías de comunicación, participación y de desarrollo, para

mejorar las relaciones sociales. Siendo la significación práctica de la investigación el desarrollo de los principales sub sistemas de la gestión de los recursos humanos, los canales de comunicación, las formas de participación y desarrollo profesional, los que mejorarán las habilidades sociales.

La presente tesis está estructurada en tres capítulos; el Capítulo I, se refiere al análisis del proceso de la gestión de los recursos humanos. El Capítulo II, hace mención al marco teórico con relación al objetivo y variables de la hipótesis, fundamentación teórica del diseño del modelo de gestión de recursos humanos basado en planes estratégicos y en las teorías de comunicación, participación y de desarrollo. El Capítulo III, está enfocado a presentar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas, entrevistas y observaciones directas realizadas para analizar y caracterizar la actual gestión de los recursos humanos y clima institucional; así mismo se establece las estrategias o procesos para el diseño del modelo de gestión de recursos humanos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1. UBICACIÓN.

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG) es una universidad estatal, ubicada en la ciudad de Lambayeque. Es la institución de formación profesional del más alto nivel académico en la región; así como es la principal universidad del Departamento de Lambayeque.

Hasta el 17 de marzo de 1970 coexistieron en la Región Lambayeque la Universidad Agraria del Norte, cuya sede era Lambayeque y La Universidad Nacional de Lambayeque con sede en Chiclayo, ese día mediante el Decreto Ley N° 18179, se fusionaron las dos universidades para dar origen a una nueva, a la que le dieron el nombre de uno de los más ilustres personajes de Lambayeque el genial inventor, precursor de la aviación mundial y héroe nacional, Teniente Coronel Pedro Ruiz Gallo.

Los órganos de gobierno de la universidad son:

- **Asamblea universitaria:** Es el máximo órgano de gobierno en la universidad. La conforman: el rector y los dos vicerrectores, los decanos de las Facultades, el director de la escuela de postgrado, representantes de los docentes, representantes de los estudiantes (que constituyen un tercio del número total de integrantes de la asamblea), representantes de los graduados.
- **Consejo universitario:** Es el órgano encargado de la dirección y ejecución de la universidad. Está integrado por el rector (quien lo preside), los dos vicerrectores, los decanos de las Facultades, el director de la escuela de postgrado, representantes de los estudiantes (un tercio del total de miembros del consejo).
- Son atribuciones del consejo: formular el "plan general de desarrollo y funcionamiento" de la universidad, así como establecer sus políticas;

formular y aprobar el "reglamento general" de la universidad, el "reglamento de elecciones" y otros reglamentos especiales y presentarlos a la asamblea universitaria para que esta los ratifique, conferir grados académicos y títulos profesionales, otorgar distinciones honoríficas, reconocer y revalidar los estudios, y reconocer grados y títulos de universidades extranjeras (cuando la universidad esté autorizada para hacerlo).

- **Rectorado:** El rectorado es el órgano de gobierno universitario constituido principalmente por el rector. El rector es la primera autoridad ejecutiva de la universidad, así como su representante legal e imagen institucional de ella. La Universidad Pedro Ruiz Gallo ha tenido 8 rectores desde su fundación.
- **Vicerrectorado:** Lo componen dos vicerrectores: uno académico y otro administrativo.

El gobierno y administración de las facultades y escuelas están a cargo de los **Decanos** y los **Directores de Escuela**, respectivamente. Además, la unidad de postgrado de la universidad está a cargo del **Director de la Escuela de Postgrado** de las Facultades de la UNPRG, es la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, con diversos programas, uno de ellos el Programa de Licenciatura Mixta, que forma docentes, siguiendo los lineamientos de un Programa Especial.

La referida institución en el transcurso de los años ha forjado profesionales en las diferentes especialidades de nuestra sociedad.

Según el cuadro de asignación personal correspondiente al año 2016, la Institución Educativa superior universitaria cuenta con 2 directivos, 22 docentes, y con una población estudiantil del Programa LEM 300 alumnos. En los Olivos, por aquella fecha de 80 alumnos y 6 docentes.

El personal directivo y docente que labora tiene una formación académica de diferentes instituciones de nivel superior como las universidades nacionales, privadas, institutos pedagógicos y otros; con experiencia laboral de

más de diez años como los docentes. El Programa de Licenciatura Mixta, fue creado de acuerdo a la ley de educación, con el objeto de profesionalizar a personas mayores de 21 que deseen estudiar la carrera de Educación, o que generó una gran aceptación, ya que el crecimiento de las necesidades profesionales de las personas que, por diversos motivos, no pudieron postular a la universidad, se acrecentó y permitió a lo largo del país presentar una nueva opción profesional. Desde el año 2000, al desaparecer el Programa de Profesionalización Docente, se optó por el programa de Licenciatura Mixta, dirigida a la carrera profesional de Educación, en las diversas menciones, siendo el requisito tener más de 21 años, y estudiar sábado y domingos, por cinco años, extendiéndose por todo el país el referido programa, hasta el 2016, donde se concentra exclusivamente en Lambayeque.

1.2. PROCESO HISTÓRICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y HABILIDADES SOCIALES.

El estudio de las habilidades sociales es una consecuencia del impacto de la Revolución Industrial; como una actividad entre las organizaciones y las personas, para aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas. Las personas eran consideradas un apéndice de la máquina. Chiavenato (2007), en 1960 las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional. Chiavenato (2007). En 1970, las personas eran consideradas recursos vivos y no como factores inertes de producción, la tecnología pasó por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ellas, con las nuevas características del tercer milenio las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado y la tecnología. Drucker. (2007) previó esa poderosa transformación mundial, considera que el, énfasis en las relaciones humanas es un avance importante en el pensamiento administrativo. La toma de decisiones debe convertirse en una actividad participativa y la responsabilidad debe ser considerada como una función colectiva. Hernández (2006).

El crecimiento de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios, obligan a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la conducta que afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, como consecuencia surge el concepto de las habilidades sociales (en el nivel de la organización), como un aspecto importante de la relación de las personas y organizaciones. Las personas están continuamente en un proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el objeto de mantener cierto equilibrio individual. Para Vicente Caballo (1991), las Habilidades sociales son el "conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas", se podría decir que las Habilidades Sociales son el conjunto de conductas y comportamientos que adquiere una persona para:

- Tomar decisiones teniendo en cuenta sus propios intereses y los de las personas de su entorno.
- Elaborar un juicio crítico compartiendo criterios y opiniones.
- Resolver sus propios problemas, comprender a los demás y colaborar.

Por lo tanto es “La capacidad de desempeñar el rol, o sea, de cumplir fielmente con las expectativas que los otros tienen respecto a alguien como ocupante de un estatus en una situación dada”. “Expresión adecuada de cualquier emoción, que no sea la respuesta de ansiedad”. “La capacidad que el individuo posee de percibir, entender, descifrar y responder a los estímulos sociales”.

1.3. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y HABILIDADES SOCIALES.

En nuestro contexto uno de los grandes problemas es el poco desarrollo de las Habilidades Sociales, consecuencia de ello no se pueden tomar adecuadamente las decisiones, tanto internas como externas, el juicio crítico no es desarrollado de acuerdo a criterios y opiniones, sino de acuerdo a intereses de terceros o personales, así como no se pueden resolver los propios problemas, que no permitirán comprender y colaborar en el adecuado desempeño y la capacidad de percibir los problemas, para entenderlos y responder al estímulo social.

Dentro de los factores que obstaculizan el mejoramiento de relaciones sociales, tenemos el autoritarismo, cuya postura es la de imposición de opiniones, intolerancia y desprecio por lo que otros piensan; el individualismo, que se manifiesta con el aislamiento, clausura y centrismo en el cometido particular, el infantilismo, cuya característica es la inmadurez en las reacciones, el no asumir los propios errores, incapacidad para entender las decisiones o limitaciones de los demás, reacciones airadas y sin control; la indiferencia, cuya actitud es la de displicencia y desinterés por el quehacer común en la Institución Educativa. La diversidad idiosincrásica de nuestra Institución nos conduce a una difícil y compleja relación de individualidad y celo profesional, donde no existe una suma de esfuerzos que faciliten las actividades de los trabajadores. No se lucha por conciliar cualquier conflicto organizacional.

1.4. METODOLOGÍA.

La investigación es descriptiva propositiva en cuanto a la Gestión de Recursos Humanos en su contexto natural tal y como sucede. Los métodos y procedimientos para la recolección de datos, ya que la investigación fue cualitativa se utilizó el método de modelación ya que consistió en la elaboración de un modelo innovador de gestión de recursos humanos con la finalidad de explicar el porqué y el como del objeto de estudio. Así mismo se utilizó el método inductivo ya que se procedió a la observación, encuesta y entrevista de cada uno de los agentes analizando dato por dato, sacando conclusiones y

llegando a una perspectiva más general. Además se utilizó el método de la observación, que como método es entendida como la percepción dirigida de obtener información elemental para el análisis.

Para el recojo de la información (base teórica) se utilizaron los métodos teóricos, de estos métodos se ha utilizado el método del análisis y la síntesis, el análisis porque me ha permitido descomponer el proceso de gestión de los recursos humanos en sus etapas básicas en forma separada, mediante las ideas subrayadas y el fichaje para luego construir organizadores de conocimiento y plantear las ideas, a través de la síntesis que consiste en la unión mental de las etapas de la gestión de los recursos humanos y el clima institucional en un todo, con el fin de revelar las relaciones esenciales y características más generales del objeto de investigación. Así mismo se utilizó el método histórico porque mediante el cual se ha estudiado las distintas etapas por las que ha atravesado el proceso de la gestión de los recursos humanos y el clima institucional en su sucesión cronológica desde el surgimiento, con la finalidad de conocer su evolución y desarrollo con el propósito de descubrir sus tendencias.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.1.1. BASE TEÓRICA.

Abraham Maslow, en la **“Teoría de la Motivación Humana”**. Citado por Idalberto Chiavenato (2007) explica, en las necesidades de seguridad, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad de las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo. En cuanto a las necesidades sociales, son las que surgen de la vida social del individuo con otras personas, son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. En las necesidades de autorrealización llevan a las personas de una organización a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano, hasta lograr el éxito profesional.

“Teoría de los dos Factores de Herzberg”, que se basa en el ambiente externo de la organización. Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores, los higiénicos y los motivacionales. Los factores higiénicos que se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, relaciones con los colegas, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Los factores motivacionales que se refieren a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste. Citado por Idalberto Chiavenato (2007).

“Teoría del Reforzamiento”, de Burrhus Frederic Skinner, argumenta, un gerente motiva a sus empleados alentando los

comportamientos deseados y desalentando los comportamientos no deseados. Citado por Eduardo Amorós (2007).

“Teoría del Desarrollo Organizacional”, Surgió como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Así mismo considera que para cambiar una organización la única manera viable es cambiar su cultura, es decir, los sistemas en los cuales las personas viven y trabajan. También enfatizan en el clima organizacional el cual constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular, el cual está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. Idalberto Chiavenato (2007), nos dice, que un trabajador se encontrará motivado para ejercer un elevado nivel de esfuerzo, cuando considere que esto hará que se realice una buena calificación de su desempeño; una buena calificación como es lógico lo llevará a conseguir recompensas por parte de la organización.

“La teoría (x) y la teoría (y) de McGregor”, distinguen dos concepciones opuestas de administración basadas en presuposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría x) y la moderna (teoría y). Además nos dice que el trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer. El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo su capacidad. Así mismo debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, debe hacer que cada trabajador se sienta útil e importante, mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes, compartir información con los subalternos e involucrarlos en decisiones rutinarias que satisfacerá las necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes. Citado por Idalberto Chiavenato (2007).

La **“Teoría de la Comunicación”** es un campo de estudio dentro de las ciencias sociales que trata de explicar cómo se realizan los

intercambios comunicativos y cómo estos intercambios afectan la sociedad y la comunicación. Es decir, investiga el conjunto de principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social. Pero en su definición más estricta, comunicación consiste en la transmisión de información de un sujeto a otro, según Walter Marcelo Vereau (2006) nos dice, el director asume la posición de que “los subordinados desean rendir sus mejores esfuerzos y su mejor dirección es apoyar tales esfuerzos”. Con esta finalidad crea un ambiente de trabajo que promueve el deseo que cada uno se desempeñe con lo mejor de su habilidad, que cooperando con otros desarrolle sus propias destrezas y habilidades. También se denomina **“teoría participativa”**, en cuanto recomienda que el director estimule a los subordinados a participar en las decisiones que se tomen. Otros la llaman **“teoría demócrata de la dirección”**, considera a sus subordinados como socialmente iguales y respeta sus conocimientos y sus ideas.

2.1.2. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Según Walter Marcelo Vereau (2006). La gestión de recursos humanos o administración de personal es el conjunto interrelacionado de criterios, procedimientos y normas orientadas a la racional incorporación, desarrollo y empleo de la fuerza laboral de la institución educativa. Su propósito fundamental es proporcionar una óptima fuerza laboral. Chiavenato (2002) explica: “...las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”.

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los RH. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo el factor que hace

que una empresa sea diferente, son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. En definitiva, lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas.

Debido a que los RH son decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen una empresa. Cuesta (1999) sostiene que la concepción de la “gestión de recursos humanos (GRH) tiene que desarrollarse sobre tres bases de conocimiento: del ingenieril de diseño, técnico económica organizativa y el de comportamiento humano en las organizaciones” Citado por Velásquez (2003); y que debe estar además sustentada bajo la premisa de un enfoque sistémico, proactivo, multidisciplinario, integral y participativo, además define a la GRH como: “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”. (Cuesta, 2005), Citado por Velásquez (2003).

Son muchas las definiciones que se han otorgado a la GRH considerándola como: Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa Estratégica); segundo definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística). (Escat, 2002) citado por Mc Gregor, Jame (1999).

Así mismo se define como un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. (Velásquez y Miguel, 2001) citado por Velásquez (2003).

Además se define como un sistema que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional, no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos. (Zayas, 2001) citado por García (1997). En todas estas definiciones se destacan las nuevas tendencias que van haciendo de esta área de la empresa vital para la consecución de los objetivos y el aumento de la productividad.

Debemos entender a la GRH en su carácter sistémico, holístico e integral, que busca desarrollar, atraer y retener a las personas idóneas considerándolas su inminente multivariabilidad tomando como referencia el entorno técnico y organizativo de las empresas. Pero ésta no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales. De igual forma se hace énfasis en que las principales acciones estratégicas de RR.HH. tienen que estar orientadas a:

Potenciar el despliegue de los RR.HH. a través de una nueva cultura organizacional; a poseer un pensamiento proactivo en función al requerimiento de personal en cuanto a la calidad, de igual forma, al desarrollo de planes de carrera todo en relación con las exigencias de la empresa y de los empleados; por último lograr que las personas se sientan más motivadas y comprometidas buscando el desarrollo de una mayor capacidad activa, innovadora y con un aumento en el rendimiento de estos.

2.1.3. PROCESOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

A. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Supone las necesidades de recursos humanos de la organización y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. Se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiadas, en el momento oportuno, y en el lugar adecuado para satisfacer las necesidades de la organización. Pierre (1985: 174) señala que abarca "las políticas, sistemas y procedimientos, que tienen por objetivo asegurarse de que el número apropiado de personas, con las calificaciones y especificaciones que la empresa necesite, estará disponible en tiempo útil y en los lugares requeridos." Dolan, et al, (2003). Gordon McBeatch.

La planificación de los recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. Citado por Dolan et al, (2003). La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta además hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Además de proveer el capital humano de la empresa, la planificación de recurso humanos lleva a la organización a conocer mejor las capacidades del personal, también le permite al personal conocer mejor las labores que debe realizar y la capacitación necesario para crecer y avanzar dentro de las organización. De acuerdo con Mathis (Besseyre des Horts, 1990: 164) como el modo de aproximación lógica que permite a la empresa disponer en el tiempo deseado del personal idóneo, en posesión de las competencias y motivación necesarias para poder y querer ejercer las actividades y

responsabilidades que revelarán necesarias en la evolución de la empresa, citado por Hazas, Gilberto E. (1986).

B. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

George Terry, citado por Hazas (1983) dice "la organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". Agustín Reyes Ponce, citado por Hazas (1983) la organización es "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Hazas (1983) menciona, la organización es la estructuración de los recursos humanos dando énfasis en las posibilidades y necesidades de la empresa, de tal manera que quede bien definida la jerarquización y por lo tanto los canales adecuados de autoridad y responsabilidad, conjugándose entre sí para llegar al logro de los objetivos. Al aplicar la Dirección es de suma importancia no pasar por alto los principios fundamentales de la organización que son: Unidad de mando, Tramo de Control, Delegación de Autoridad y División del Trabajo.

- ♦ **Unidad de Mando:** Para cada función debe existir un sólo jefe Hazas (1983).
- ♦ **Tramo de Control:** Un jefe sólo debe tener un cierto número de subordinados. Hazas (1983).
- ♦ **Delegación:** Siempre se debe delegar y compartir responsabilidad, una sola persona no puede llevar el control de todo, debe contar con información igual de confiable que si él lo realizara por parte de otra persona que puede ser un subordinado.

- ♦ **División del trabajo:** Debido a la diversidad de actividades que suelen llevarse en una Institución es conveniente que no exista duplicidad de funciones y sí una persona por lo menos, para cada actividad según sean los requerimientos.

C. SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS.

- ♦ **Supervisión:** Consiste en vigilar que las funciones se desarrollen como se había planeado. El supervisor tiene personal bajo sus órdenes, siendo el responsable directo de la ejecución de las actividades; a la vez es vigilado y dirigido por sus superiores, convirtiéndose en el eslabón que permite la comunicación de trabajadores con los directivos; todo supervisor debe ser guía e instructor de sus empleados, por lo que tiene que estar preparado y actualizado, así como saber coordinar y tener buenas relaciones humanas. Hazas (1983).
- ♦ **Control:** El evaluar o comparar el resultado de las acciones sobre la base de lo planeado, nos permite determinar la existencia de variaciones o desviaciones. A esta comparación o evaluación se le conoce como control. Y es la base para la nueva planificación. Koontz y O'Donnell citados por Hazas (1983), dicen “control es la función por la cual todo dirigente, desde el gerente hasta el capataz, adquieren la seguridad que realmente se hace lo que se pensó hacer”.

2.1.4. MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Para Cuesta (2005) la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de RR.HH. impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la

cultura del país”. Velásquez (2003). A continuación se describen algunos modelos clásicos, junto con otros contemporáneos. Citados por Rafael A. Ballivan y Carlota T. González. (Consultados el 21-12-2017).

A. MODELO DE BESSEYRE (1989).

Plantea un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos, al mostrar un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema.

Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como interno, mediante las auditorías de GRH, pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que dan lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de los recursos humanos.

B. MODELO DE HARPER Y LYNCH (1992).

En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de RR.HH (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento de los RR.HH. con que cuenta la organización. Con estos elementos se logrará una optimización de los RR.HH., para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

C. MODELO DE CIDEK (SAN SEBASTIÁN, 1994).

Este modelo plantea que las políticas y objetivos de RH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación;

Organización; Selección; Formación; Evaluación; Retribución; Relaciones laborales; Información, control y Desarrollo.

La planificación y desarrollo constituyen aspectos básicos para la ejecución de este modelo. La función de comunicación es el eje central, ya que para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo se precisa de gran fluidez de la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno.

D. MODELO DE CARLOS BUSTILLO (1994).

Plantea un modelo centrado en el puesto de trabajo, con este modelo el autor pretende lograr una eficiente gestión de recursos humanos y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. El puesto de trabajo es el elemento sobre el cual se pivotean las técnicas y sistemas de GRH, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación, es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en el se relacionan las diferentes actividades de recursos humanos, como: Reclutamiento y selección, Perfiles de competencia, Inventario y descripción de puestos de trabajo, Sistema de objetivos, Evaluación del personal; Formación, Promoción y Remuneración.

E. MODELO DE WERTHER Y DAVIS (1996).

Donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente

todas las actividades influyen en una u otra más. El modelo está conformado por los siguientes elementos:

- ♦ **Fundamentos y desafíos:** La administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia.
- ♦ **Planeamiento y selección:** Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de RR.HH. que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.
- ♦ **Desarrollo y evaluación:** Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.
- ♦ **Compensaciones:** Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo.
- ♦ **Servicios al personal:** Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo.
- ♦ **Relaciones con el Sindicato:** Existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.
- ♦ **Perspectiva general de la administración de personal:** Los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y

comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

F. MODELO DE ZAYAS (1996).

En éste modelo se destaca el carácter sistémico de la Gestión de Recursos Humanos, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

G. MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO (2002).

Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos.

H. MODELO DE CUESTA (2005).

Surge este modelo de Gestión de Recursos Humanos funcional, que implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades de Gestión de Recursos Humanos:

- ♦ **Flujo de recursos humanos:** inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión y recolocación.
- ♦ **Educación y desarrollo:** Formación y planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción desempeño de cargos y tareas.
- ♦ **Sistemas de trabajo:** Organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias económicas, optimización de plantillas y perfiles de cargo.
- ♦ **Compensación laboral:** Sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social sistemas de motivación, etc.

De acuerdo a los modelos descritos, se asume el modelo de CIDECE (San Sebastián, 1994) que toma como eje fundamental a la comunicación del sistema propiciando el crecimiento y desarrollo de los RH, ya que para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo se precisa de una gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización, este modelo se asume porque la Institución Educativa “Lizardo Montero” donde laboro la falta de comunicación y el deterioro de las relaciones humanas son el principal problema que no permiten alcanzar los objetivos institucionales. Así mismo se asume el modelo de Harper y Lynch (1992), que al igual que el modelo anterior toma como ejes principales planes de comunicación y clima institucional. Así mismo se toma en cuenta el modelo de Idalberto Chiavenato (2002), ya que se fundamenta en seis ejes centrales como: selección, evaluación del desempeño, compensación laboral, desarrollo personal y el monitoreo, ejes que no se llevan a cabo en la Institución Educativa y que servirían de base para proponer el modelo innovador de Gestión de Recursos Humanos con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales para generar un clima institucional estable.

2.1.5. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL NUEVO ENFOQUE.

Las empresas e instituciones que tengan que competir con productos y/o servicios, tienen un reto de hacer mejor lo que se venía haciendo. Estos retos requieren de una transformación profunda del conocimiento y capacidades del recurso humano, en sintonía con la revolución tecnológica organizativa. En este sentido, la misión de la gestión de recursos humanos es constituirse en sistema dinamizador clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones. Páez (1993). Citado por Rios, et al, (2008). A continuación se describen cada una de ellas:

- ♦ **Selección:** Proceso que permite recabar información relevante mediante instrumentos especialmente diseñados o seleccionados para que, una vez que se analice y pondere la información, se pueda decidir sobre la contratación o no de un candidato. Cascio (1993). Citado por Rios, et al, (2008).
- ♦ **Entrenamiento y desarrollo:** Tiene como propósito ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para el mejoramiento de sus capacidades y crecimiento profesional en determinada carrera de la administración de la empresa.
- ♦ **Clasificación:** Se refiere al agrupamiento de los cargos en clases. Trata de facilitar no sólo la administración salarial, sino que también permite cada clase de cargos tenga un tratamiento genérico en términos de beneficios sociales, regalías, etc. Chiavenato (1994). Citado por Rios, et al (2008).
- ♦ **Evaluación:** En el proceso de evaluación hay que incluir la capacidad de cooperación, el conocimiento del trabajador, los aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias. Es decir, tiene el propósito de ayudar

a promover el desarrollo de las habilidades para el puesto que ya ocupa el individuo. Sherman (1994). Citado por Rios, et al, (2008).

- ♦ **Remuneración:** A fin de asegurar que los pagos estén acordes con los índices salariales del mercado de trabajo y que se estructuren sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, estimular la permanencia como condición de acumulación de la capacidad desarrollada. Armstrong (1991). Citado por Rios, et al, (2008).
- ♦ **Seguridad:** Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.
- ♦ **Relaciones y comunicaciones:** Se debe estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de sus puestos como en la búsqueda e implantación de mejoras, y lograr una relación de cooperación con el sindicato. Páez (1993). Citado por Rios, et al, (2008).

2.2. PROCESO DE HABILIDADES SOCIALES.

2.2.1. TEORÍAS QUE SUSTENTAN.

De acuerdo con Brunet (2004). Citado por Rubén E. Navarro y Arturo García Santillán. (Consultado el 21-12-2007) dentro del concepto de relacione sociales subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y la funcionalista. La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.

- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. Martín y Colbs. (1998). Citado por Rubén E. Navarro y Arturo García Santillán. (Consultado el 21-12-2007) hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica. Para los estructuralistas, las relaciones sociales se centra en los factores estructurales de naturaleza objetiva. Para los humanistas, es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

2.2.2. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE HABILIDADES SOCIALES.

Vaello Orts (2005) nos habla de un concepto propio: “El conjunto de capacidades para emitir conductas eficaces en situaciones interpersonales con la finalidad de obtener respuestas gratificantes de los demás. El carácter plural del término indica que se trata de un concepto

que engloba destrezas específicas aplicables a diferentes situaciones de intercambio social”. (p.11), son una serie de capacidades que nos sirven para relacionarnos de una forma o en un contexto social, con la finalidad de obtener una serie de respuestas por parte de los demás, que nos sean gratificantes y de alguna forma, nos hagan sentir bien con nosotros, diversos los autores que han querido valorar y definir el significado de las mismas, sin encontrar una única definición clara.

Las habilidades sociales incluyen comportamientos verbales y no verbales, específicos y discretos. Las habilidades sociales suponen iniciativas y respuestas efectivas y apropiadas. Las habilidades sociales acrecientan el reforzamiento social (por ejemplo, las respuestas positivas del propio medio social). Las habilidades sociales son recíprocas por naturaleza y suponen una correspondencia efectiva y apropiada (por ejemplo, la reciprocidad y coordinación de comportamientos específicos). La práctica de las habilidades sociales está influida por las características del medio (por ejemplo, especificidad situacional). Es decir, factores tales como la edad, el sexo, y el estatus del receptor afectan la conducta social del sujeto. Los déficits y excesos de la conducta social pueden ser especificados y objetivados a fin de intervenir.

2.3. SISTEMATIZACIÓN DE LAS TEORÍAS.

2.3.1. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN.

La teoría de comunicación estudia la capacidad que tienen algunos seres vivos de relacionarse con otros intercambiando información. Es una reflexión científica muy nueva, pero en cambio, su objeto de estudio, la comunicación, es una actividad muy antigua, es un campo de estudio dentro de las ciencias sociales que trata de explicar cómo se realizan los intercambios comunicativos y cómo estos intercambios afectan la sociedad y la comunicación, investiga el

conjunto de principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social.

Son muchas las discusiones abiertas en el campo académico sobre lo que en realidad constituye la comunicación y de allí que existan numerosas definiciones al respecto. Pero en su definición más estricta, comunicación consiste en la transmisión de información de un sujeto a otro.

De hecho, muchos estudiosos de la comunicación toman esta conclusión como una definición de trabajo junto a la sentencia de Lasswell "quién dice qué a quién en qué medio y con qué efecto", como maneras de circunscribir la teoría de la comunicación.

Según Antonio Pasquali (1980) la comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia", en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. "Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad".

Los únicos entes capaces de presentar comportamientos comunicacionales y sociales, de transmitir y recibir intelectual y sensorialmente son los seres racionales, (los seres humanos) los cuales poseen lo que Pasquali denominó el "con-saber" de la conciencia de la co-presencia de ambos para que se dé la comunicación, (el saber que existen dos presencias, la del "otro" y la propia), que interactúan simétricamente, tratando de acondicionar la voluntad de entendimiento mutuo, es lo que se denomina diálogo.

Según Frank Dance (1973) Comunicación es el "estudio de la teoría y principios... del origen, emisión, recepción e interpretación de mensajes..." independientemente de la cantidad y de la calidad de mensajes emitidos.

La comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana.

2.3.2. TEORÍA DE APOYO Ó PARTICIPATIVA.

Es la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones de grupo, que las alienta a contribuir con los objetivos del grupo y a compartir la responsabilidad por tales objetivos.

La participación se sustenta bajo tres conceptos fundamentales: inclusión, contribución y responsabilidad.

- ♦ **Inclusión:** En principio y probablemente lo más importante, la participación entraña inclusión significativa, no simple actividad muscular. Quien participa lo hace con toda su persona, en vez de hacerlo simplemente en la tarea. Vicent (2007).
- ♦ **Motivación:** para contribuir: Un segundo concepto de la participación, afirma que motiva las contribuciones de los empleados. Obtienen su empoderamiento para liberar sus propios recursos en cuanto a iniciativa y creatividad en beneficio de los objetivos de la empresa, como afirma la teoría.
- ♦ **Aceptación de la responsabilidad:** La participación estimula en las personas la aceptación de la responsabilidad por las actividades del grupo. Es un proceso social mediante el cual las personas forman parte de una empresa y quieren ver que funcionen con éxito. A medida que las personas empiezan a aceptar la responsabilidad de las actividades del grupo, advierten que existen una forma de hacer lo que quieren hacer, es decir, de realizar un trabajo por el cual sienten responsabilidad, esta idea de hacer que el grupo desee el trabajo de equipo es un paso clave en el desarrollo de una unidad laboriosa exitosa.

También se denomina “teoría participativa”, en cuanto recomienda que el director estimule a los subordinados a participar en las decisiones que se tomen. Otros la llaman “teoría democrática de la dirección” considera a sus subordinados como socialmente iguales y respeta sus conocimientos y sus ideas. Citado por Marcelo (2006) Solamente un buen clima institucional posibilita una creativa participación de los docentes y no-docentes en la vida de la Institución.

2.3.3. TEORÍA DE DESARROLLO.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

El desarrollo del recurso humano es un procedimiento que implica promover y garantizar el mejoramiento de las capacidades personales, académicas y profesionales del personal existente en la comunidad educativa. Cuando se logra que dicho proceso sea sistemático implica acciones de programación, ejecución y evaluación de las opciones de capacitación previstas. En cuanto a los aspectos centrales que debe tenerse en cuenta, proponemos los siguientes:

- ♦ **Desarrollo Personal:** en tanto apunta al mejoramiento de las cualidades personales del trabajador. En el caso de los docentes un referente clave que no debe dejar de considerarse es el que corresponde a las actitudes, dentro y fuera del aula.

- ♦ **Desarrollo Académico:** referido a la actualización y perfeccionamiento del dominio epistemológico, científico e investigativo del educador; y del dominio cognoscitivo, de las habilidades y destrezas del administrativo.
- ♦ **Desarrollo Técnico Profesional:** Relacionado con la actualización y perfeccionamiento del dominio metodológico y procedimental que implica el accionar profesional del maestro y del dominio operativo de la labor del personal administrativo. En el caso de los docentes la perspectiva va por el lado de los estudios de segunda especialidad, planteándose una situación similar a la descrita anteriormente.

2.4. RELACIÓN DE LAS TEORÍAS PEDAGÓGICAS CON LAS HABILIDADES SOCIALES.

2.4.1. TEORÍA DE LA INTELIGENCIA SOCIAL DE DANIEL GOLEMAN.

El desarrollo de esta teoría está basada en el libro de Daniel Goleman: Inteligencia Social. Según Goleman los psicólogos no logran, aún, establecer el límite entre lo social y lo emocional: “Los psicólogos todavía no tienen claro cuáles son las habilidades sociales y cuáles las emocionales. Esto no resulta nada extraño porque, como también sucede con el cerebro social y el cerebro emocional, ambos dominios se hallan muy entremezclados.

Como dice Richard Davidson, director del Laboratory for Affective Neuroscience de la University of Wisconsin: «Todas las emociones son sociales. Resulta imposible separar la causa de una emoción del mundo de las relaciones, porque son las relaciones sociales las que movilizan nuestras emociones». Mi propio modelo de la inteligencia emocional se centraba en la inteligencia social sin prestar, como hacen otros teóricos, mucha importancia a ese hecho. Pero, como hemos acabado descubriendo, el simple hecho de ubicar la inteligencia

social dentro del ámbito de lo emocional nos impide pensar con claridad en las aptitudes que favorecen la relación, ignorando lo que sucede en nuestro interior cuando nos relacionamos, una miopía que soslaya la dimensión social de la inteligencia.

Los ingredientes fundamentales de la inteligencia social pueden agruparse, en mi opinión, en dos grandes categorías, la conciencia social (es decir, lo que sentimos sobre los demás) y la aptitud social (es decir, lo que hacemos con esa conciencia).

La conciencia social se refiere al espectro de la conciencia interpersonal que abarca desde la capacidad instantánea de experimentar el estado interior de otra persona hasta llegar a comprender sus sentimientos y pensamientos e incluso situaciones socialmente más complejas.

La conciencia social está compuesta, en mi opinión, por los siguientes ítems:

- ❖ **Empatía primordial:** Sentir lo que sienten los demás; interpretar adecuadamente las señales emocionales no verbales.
- ❖ **Sintonía:** Escuchar de manera totalmente receptiva; conectar con los demás.
- ❖ **Exactitud empática:** Comprender los pensamientos, sentimientos e intenciones de los demás.
- ❖ **Cognición social:** Entender el funcionamiento del mundo social.

Pero el simple hecho de experimentar el modo en que se siente otra persona o de saber lo que piensa o pretende no es más que el primer paso, porque lo cierto es que no basta con ello para garantizar una interacción provechosa. La siguiente dimensión, la aptitud social, se basa en la conciencia social que posibilita interacciones sencillas y eficaces.

El espectro de aptitudes sociales incluye:

- **Sincronía:** Relacionarse fácilmente a un nivel no verbal.
- **Presentación de uno mismo:** Saber presentarnos a los demás.
- **Influencia:** Dar forma adecuada a las interacciones sociales.
- **Interés por los demás:** Interesarse por las necesidades de los demás y actuar en consecuencia.

Tanto el dominio de la conciencia social como el de la aptitud social van desde las competencias básicas características de la vía inferior hasta las articulaciones más complejas propias de la vía superior. Así, por ejemplo, la sincronía y la empatía primordial son capacidades exclusivas de la vía inferior, mientras que la exactitud empática y la influencia combinan las vías superior e inferior. Y, por más blandas que puedan parecer algunas de estas habilidades, ya existen muchos test y escalas para valorarlas. Luego agrega al hablar de los componentes de la Inteligencia emocional:

- ❖ **Autoconciencia:** Nos cuesta ser honesto con nosotros mismos, en los aspectos que debemos mejorar; debemos reconocer y entender nuestros estados de ánimo, nuestras emociones, reconocer nuestros errores y ser realistas con las metas que podemos cumplir.
- ❖ **Autorregulación:** Controlar nuestros impulsos y emociones antes de realizar algo o de actuar y determinar porque en cierta situación se fracasó y como se podría solucionar. Si el líder actúa así, le dará confianza a los que lo rodean. Si el líder maneja esta habilidad la reflexión y el pensamiento siempre estarán en primer lugar y no tendrá miedo al cambio.
- ❖ **Motivación:** Los líderes que trabajan por sentir satisfacción por una meta realizada y no por las recompensas, les gusta aprender siempre, son creativos y muestran una energía y unos deseos impresionantes por culminar de la mejor manera una actividad y llevar un registro

del desempeño realizado, realizarse como personas y crecer en el ambiente al cual están acostumbrados.

- ❖ **Empatía:** Es considerar los sentimientos ajenos, saber cómo decir las cosas, cómo actuar y entender el punto de vista de cada uno de los miembros del equipo. La empatía es muy importante en los negocios internacionales y en el marco de la globalización satisfaciendo de la mejor forma a los clientes.
- ❖ **Habilidades Sociales:** Junto con la empatía es la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás y conducirlos en determinada dirección, todos los componentes anteriores combinados aumenta las habilidades sociales.

Cualidades de la inteligencia emocional:

- ❖ **Conciencia de uno mismo.-** Es la capacidad de reconocer los propios sentimientos, emociones o estados de ánimo. Sabemos que las emociones tienen diversos grados de intensidad: algunas son lo suficientemente intensas como para poder percatarnos de ellas en forma consciente, pero otras están por debajo del umbral de percepción consciente.
- ❖ **Equilibrio anímico.-** Goleman llama así a la capacidad de control del mal humor para evitar sus efectos perjudiciales, entendidos estos en términos de conductas indeseables, podremos recurrir a nuestra inteligencia emocional, Goleman cita por lo menos cuatro de ellos:
 - a) **Reconsideración:** lo que implica interpretar la situación de una manera más positiva.
 - b) **Aislamiento:** alejarse de la situación y estar unos momentos a solas, con el fin de obtener serenidad.
 - c) **Distracción:** hacer otra cosa, como por ejemplo salir a dar un paseo a pie.

d) Técnicas de relajación como la respiración profunda o la meditación también ayudan.

- ❖ **Motivación.**- Es la capacidad para auto inducirse emociones y estados de ánimo positivos, como la confianza, el entusiasmo y el optimismo. Señala Goleman que la predisposición al optimismo o al pesimismo puede ser innata, pero la práctica puede revertir esta situación si la persona es capaz de detectar el pensamiento derrotista y reconsiderar el problema desde un ángulo menos sombrío.
- ❖ **Control de los impulsos.**- Goleman define esta cualidad de la inteligencia emocional como la capacidad de aplazar la satisfacción de un deseo en aras de un objetivo. En términos psicoanalíticos, de lo que se trata es que el aparato psíquico pueda funcionar bajo el régimen del principio de realidad a través del aplazamiento de la descarga.
- ❖ **Sociabilidad.**- Si las cuatro cualidades anteriores tienen relación con el conocimiento y el control de las propias emociones, la sociabilidad tiene que ver en cambio con el conocimiento y control de las emociones y estados de ánimo de los demás. En este punto, Goleman dice que cuanto más hábiles seamos para interpretar las señales emocionales de los demás (muchas veces sutiles, casi imperceptibles), mejor controlaremos las que nosotros mismos transmitimos.

2.4.2. TEORÍA SOCIOCULTURAL DE LEV VYGOTSKY.

Considera el aprendizaje como uno de los mecanismos fundamentales del desarrollo. En el modelo de aprendizaje que aporta, el contexto ocupa un lugar central. La interacción social se convierte en el motor del desarrollo. Vygotsky introduce el concepto de “zona de desarrollo próximo” que es la distancia entre el nivel real de desarrollo y el nivel de desarrollo potencial.

Para determinar este concepto hay que tener presentes dos aspectos: la importancia del contexto social y la capacidad de imitación. Aprendizaje y desarrollo son dos procesos que interactúan. El aprendizaje escolar ha de ser congruente con el nivel de desarrollo del niño. El aprendizaje se produce más fácilmente en situaciones colectivas. La interacción con los padres facilita el aprendizaje. “La única buena enseñanza es la que se adelanta al desarrollo”. Formula los conceptos de zona de desarrollo real y zona de desarrollo próximo.

La zona de desarrollo real es el nivel de aprendizaje ya logrado por la persona, la zona de desarrollo potencial o próximo es el espacio o distancia que existe entre el nivel de aprendizaje ya logrado y el nivel de desarrollo al que puede acceder el aprendiz con la ayuda de un mediador eficiente (un adulto, un niño más capaz, la cultura o una herramienta cultural).

La mediación social para el aprendizaje es un concepto importante para la pedagogía, ya que le da al proceso una dimensión socializada y socializadora que habrá de tomarse en cuenta al programar las actividades de enseñanza-aprendizaje (ORTIZ, 2007).

De allí la importancia que se le atribuye al trabajo en grupo, que responde a la necesidad de las relaciones sociales para el aprendizaje, sin dejar de reconocer la importancia y la necesidad del trabajo individual. Por lo tanto, el alumno reconstruye sus saberes entremezclando procesos de construcción personal y procesos auténticos de co-construcción en colaboración con los otros que intervinieron, de una u otra forma, en ese proceso. Estos saberes que inicialmente fueron transmitidos, compartidos y hasta cierto punto regulados externamente por los otros, posteriormente, gracias a los procesos de internacionalización, terminan siendo propiedad de los educandos, al grado que estos pueden hacer uso activo de ellos de manera consciente y voluntaria.

En definitiva el papel que cumple la cultura en el desarrollo de los seres humanos es muy importante ya que se desenvuelve dentro de ella.

Los seres humanos, al nacer, poseen funciones mentales elementales que luego sufren cambios debido a las diferentes culturas. Al hablar de culturas, nos estaremos refiriendo a una variedad de ellas y a diferencias entre ellas por lo que el desarrollo de la inteligencia no será un mismo producto en todo sentido.

Se puede decir que ningún conjunto de capacidades cognoscitivas es necesariamente más avanzado que otro; en lugar de ello, representan formas alternativas de razonamiento o herramientas de adaptación, que ha evolucionado debido que permiten adaptarse con éxito a los valores y tradiciones culturales.

Los adolescentes son exploradores curiosos que participan de manera activa del aprendizaje y descubrimiento de nuevos principios. Sin embargo, Vygotsky otorga menor importancia al descubrimiento auto iniciado debido a que hacía hincapié en la relevancia de las contribuciones sociales al crecimiento cognoscitivo (Pinaya, 2005).

Muchos de los "descubrimientos" importantes que realizan los adolescentes ocurren dentro del contexto de diálogos cooperativos, o colaborativos, entre un tutor experimentado, que modela la actividad y transmite instrucciones verbales, y un discípulo novato que primero trata de entender la instrucción del autor y con el tiempo internaliza esta información usándola para regular su propio desempeño.

El lenguaje es crucial para el desarrollo cognoscitivo. Proporciona el medio para expresar ideas y plantear preguntas, las categorías y los conceptos para el pensamiento y los vínculos entre el pasado y el futuro. Al pensar un problema, por lo general pensamos en palabras y oraciones parciales. Vygotsky destacó la función del lenguaje en el desarrollo cognitivo, ya que consideraba que bajo la forma de habla privada (hablarse a uno mismo) el lenguaje orienta el desarrollo cognoscitivo, podemos decir además que, dentro del lenguaje encontramos el habla privada, que es un esfuerzo del adolescente por guiarse

El habla privada, como la denomina, no es egocéntrica y que, por el contrario, ocurre cuando los estudiantes pequeños encuentran obstáculos o dificultades y representan su esfuerzo por guiarse.

Es posible encontrar relación entre el pensamiento lógico y la capacidad lingüística, puesto que el desarrollo lingüístico no está al margen de representaciones abstractas. Esta relación servirá para la internalización de operaciones lógicas, lo que permitirá entender y manipular otras relaciones de carácter abstracto. (Pinaya, 2005)

2.4.3. TEORÍA DEL DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIALES DE ISABEL PAULA.

Paula explica la adquisición de habilidades sociales a través de diferentes mecanismos básicos de aprendizaje:

- **Reforzamiento positivo y directo:** Cuando una conducta produce una reacción de aceptación y reforzamiento positivo nos lleva a incorporarla en nuestro repertorio de conductas positivas. Esto motivará al dependiente a repetir la misma conducta en otras ocasiones, lo que prevendrá una disminución en sus relaciones con ese familiar. Por el contrario, si el familiar responde molesto o negativamente, o si recibe reprobación por otras personas que conviven con él, es muy probable que esa conducta de acercamiento tienda a extinguirse.
- **Experiencias Observacionales:** En este caso se produce el aprendizaje a partir de la observación de un modelo de habilidades que son aceptadas y provocan reacciones positivas. De esta manera, podemos aprender esas habilidades e incorporéndonlas a nuestro repertorio, Cuando existe una ausencia de modelos apropiados, el desarrollo de estas habilidades es menor. Este puede ser el caso de la asistencia domiciliaria, ya que generalmente las personas dependientes que se atenderán serán

uno, dos o hasta tres o más miembros de la familia, en la mayoría de los casos, con una convivencia de años.

- **Retroalimentación:** Es la manera en que la otra persona nos informa de su reacción ante nuestra conducta. Si esta retroalimentación es positiva, tenderíamos a repetirla, y por el contrario si es negativa, tenderemos a inhibirla.. La persona que la escucha le demuestra que está escuchando con atención y que lo que les estás contando es importante para ella. De esta manera, será más probable que el dependiente exteriorice sus sentimientos en otras ocasiones.
- **Creencias y expectativas cognitivas:** Se refiere a las esperanzas que tiene el individuo sobre la probabilidad de tener éxito en la manera de afrontar una determinada situación, a partir del resultado de experiencias sociales anteriores, desarrolla unas expectativas, positivas o negativas, sobre su capacidad para desenvolverse en situaciones futuras similares, si es una persona que ha vivido experiencias de éxitos anteriores en la misma situación (sentir que el otro tiene interés por escucharle, que gustan los temas de conversación que propone, etc.) tendrá más facilidad para iniciar conversaciones con el auxiliar, ya que se sentiría más segura y confiada en sus habilidades para manejarse en esa situación, es necesario distinguir qué factores constituyen las habilidades sociales a fin de poder intervenir en ellos para entrenar la conducta habilidosa. Habitualmente se habla de tres factores diferenciados que constituyen las habilidades sociales: Fisiológicos, conductuales y cognitivos.
- **Los factores fisiológicos:** Son las reacciones físicas que desencadenan en el individuo al interactuar socialmente. Hacen referencia al grado de ansiedad o de activación que se genera en ese momento, por ejemplo hablar en público aumenta el ritmo cardíaco.

- **Otros componentes fisiológicos:** Que se deben tener en cuenta son la respiración (profundidad y frecuencia), el flujo y la presión sanguínea, así como la actividad de glándulas sudoríparas y musculares (respuesta electrodermales y electromiográficas, respectivamente).

Estos factores son reacciones automáticas naturales que van vinculadas a la ansiedad por la interacción social y aunque no podemos controlar esas reacciones, sí podemos tratar de minimizarlas una vez que aparecen, por ejemplo, aprendiendo a controlar la respiración se consigue disminuir el ritmo cardíaco y con ello, la sensación del estrés.

- **Los factores conductuales:** Abarcan los factores no verbales y los verbales que componen la conducta y están directamente relacionadas con el proceso comunicativo.
- **Los factores no verbales:** Son todas aquellas formas de comunicar, con la exclusión de la palabra, e incluyen gestos, miradas, postura corporal, distancia interpersonal, etc. Estos factores son fundamentalmente, ya que aportan mucha información, incluso cuando el individuo no es consciente de ello. Por esta razón, será necesario conocer estos elementos para utilizarlos con el fin de aproximarnos a las personas con dependencias y para interpretar lo que estos sujetos están expresando con ellos de cara a realizar una mejor intervención.

Asimismo los factores no verbales se pueden reunir en tres grupos:

Sinestésicos (referidos a los movimientos del cuerpo como por ejemplo: La postura, los gestos, la expresión facial, la mirada o la sonrisa).

- ✓ Proxémicos (referentes a la manera en que gestionamos nuestro espacio interpersonal)

- ✓ Paralingüísticos (referidos a todo tipo de elementos vocales que se producen en la comunicación, sin tener en cuenta su contenido verbal). También consideraremos dentro de los componentes no verbales lo relativo a la imagen personal.
- **Los factores verbales:** Son los elementos del lenguaje y su contenido. Utilizamos el lenguaje verbal para comunicar ideas, actitudes y sentimientos. Las palabras que se usan en cada situación variarán en función de las características de la interacción, del propósito de la persona y del rol que desempeña. Por ello es preciso ser consciente de que el dominio que se tenga del lenguaje influirá en la calidad del mensaje verbal que se emita. Otros de los factores diferenciados que constituyen las habilidades sociales son los factores cognitivos.
- **Los factores cognitivos:** Son los procesos internos elaborados a partir de la percepción que se realiza del entorno y de los demás, del conocimiento adquirido por la experiencia y de las características propias del sujeto.

La evaluación adecuada del contexto, del interlocutor y de uno mismo es el paso previo e imprescindible para que la respuesta en cada situación sea la más adecuada. Los pensamientos y la conducta que se desarrollen dependen en gran medida de la percepción sobre el ambiente de comunicación; esta percepción puede favorecer o dificultar la comunicación que se establezca. Hay que tener en cuenta que la percepción que cada individuo tiene del ambiente está inmediatizada por sus características personales: Edad, sexo, influencias culturales o sociales, etc.

Además, en la respuesta comunicativa también influyen las variables cognitivas del individuo. Mischel (1981), citado por Paula (2000) los concibe como los procesos internos que son determinantes del comportamiento de relación social.

Es importante disponer de los conocimientos suficientes para desenvolverse y conducirse en las relaciones interpersonales con el tipo de usuario al que nos dirigimos.

Las habilidades sociales como por ejemplo, saber iniciar, mantener y finalizar una conversación, expresar sentimientos y opiniones personales, realizar y rechazar peticiones o saber reaccionar ante la crítica, son básicas para el establecimiento de interacciones comunicativas saludables.

En las personas dependientes que reciben atención domiciliaria pueden estar mermadas algunas de ellas o incluso todas, ya que su situación de dependencia tiene repercusiones tanto en el número de individuos que conforman su red social como en la forma de relacionarse con ellos.

En los casos en los que los dependientes presentan problemas que afecten directamente a sus habilidades sociales fundamentales, es muy importante la intervención del auxiliar de ayuda domiciliaria, que les ayudará a reafirmar su autoestima, impedir el aislamiento, orientar su comunicación y adecuar el lenguaje utilizado en sus conversaciones y relaciones sociales en general. La familia, la escuela y la comunidad son los principales agentes de la socialización de la persona.

Las relaciones interpersonales dentro de estos grupos conforman el medio en el que el individuo aprende las habilidades sociales. Estas habilidades, por el hecho de ser susceptibles de aprendizaje de aprendizaje, pueden también entrenarse.

El proceso de enseñanza-aprendizaje de las habilidades sociales tiene dos objetivos o fines:

- 1.- Preventivo:** Relativo al aprendizaje de habilidades nuevas que pueden favorecer las futuras relaciones sociales del individuo.
- 2.- Reeducativo:** Relativo al re aprendizaje de habilidades, cuando las experiencias de aprendizaje anteriores hayan sido inadecuadas.

Dada la influencia del modelo de la modificación de conducta, la intervención se suele centrar en el aprendizaje o modificación de conductas o comportamiento, mediante la aplicación de conjuntos de técnicas cognitivo-conductuales.

Las técnicas empleadas suelen ser: Instrucciones, modelado (la persona observa un modelo que realiza correctamente las conductas que son objeto de adquisición), moldeamiento (reforzamiento de las conductas que se van aproximando a la conducta objetivo), práctica (ensayo de las conductas aprendidas), retroalimentación o feedback (la persona recibe información sobre cómo ha realizado la práctica), reforzamiento (desarrollar la capacidad de aplicar lo aprendido en otras situaciones y lugares) (Grañeras Pastrana & Parras Laguna, 2008).

En ocasiones nuestro comportamiento en las relaciones sociales resulta inadecuado. Ello puede deberse como señala Paula (2000) a no haber aprendido una conducta (porque se ha asociado, de modo equivocado, a un castigo sistemático, porque no se ha reforzado suficientemente, porque se obtienen mayores refuerzos por otros comportamiento), a la ansiedad, que puede provocar que sólo se ejecute un comportamiento adecuado de forma parcial: A la interpretación de ciertas situaciones, que lleva a actuar de forma inadecuada o a la distorsión de la realidad. Afortunadamente, las habilidades sociales se pueden aprender, ya sea con instrucciones y modelado, a través de ensayos conductuales, con retroalimentación y refuerzo, y mediante estrategias y técnicas. Lo esencial es contar con las habilidades de autorregulación, relacionados con (CANO, 2005.).

- **Identificación de la demanda.** Hay que saber reconocer, verbalizar y precisar la demanda social a la que nos enfrentamos y disponer de criterios que potencien y optimicen nuestro desarrollo social, evaluando nuestro comportamiento frente a cada una de nuestras situaciones.

- **Planificación de la acción.** Es importante planificar la acción en función de nuestras expectativas y de la situación. Para ello hay que reconocer la situación, saber afrontarla (tener capacidades y aptitudes para hacerlo) y querer hacerlo (tener la motivación o actitud para dar respuesta a cada situación).
- **Ejecución de la Acción.** Pasa por la auto observación, autoevaluación y auto refuerzo.
- **Autorregulación posterior a la acción.** Resulta indispensable poseer mecanismos para autoevaluarnos a lo largo de la ejecución (Cano, 2005.)

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

3.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

a. HABILIDADES SOCIALES DE LOS DOCENTES.

TABLA N° 01
LA HABILIDAD SOCIAL DE ASERTIVIDAD

Ítem 01 : Asertividad		
Alternativas	F	%
Siempre	15	77
A veces	3.5	21
Nunca	0.5	2
TOTAL	19	100%

FUENTE: Guía aplicada a los docentes

Los resultados confirman la práctica de la habilidad social de asertividad, de 19 docentes, el 77% practica esta habilidad, un 21% opina que a veces, a diferencia de un 2% que nunca la practica, la asertividad en los docentes es eficiente, que les permite desarrollar un apropiado manejo interpersonal de diversas situaciones sociales, y controlan sus sentimientos para estar en bienestar consigo mismo, afrontar los problemas diarios. La calidad y cantidad de las habilidades sociales se convierten en buenos vínculos hacia el éxito, partiendo de sus capacidades para evaluar positivamente las situaciones y manipular de forma adecuada las relaciones interpersonales (Velázquez 2008).

TABLA N° 02
LA HABILIDAD SOCIAL DE EMPATÍA

Ítem 02 : Empatía		
Alternativas	F	%
Siempre	10	55
A veces	6	34
Nunca	3	11
TOTAL	19	100%

FUENTE: Guía aplicada a docentes

El 55% de los evaluados practican esta habilidad, un 34% responde que a veces, a diferencia de un 11% que no la practica. En consecuencia un alto porcentaje (55%) que practica esta habilidad.

TABLA N° 03
LA HABILIDAD SOCIAL DE MANEJO DE EMOCIONES

Ítem 03 : Manejo de emociones		
Alternativas	F	%
Siempre	12	66
A veces	6	29
Nunca	1	5
TOTAL	19	100%

FUENTE: Guía aplicada a docentes

El 66% posee esta habilidad social, un 29% describe que a veces la practican y un 5% que no posee esta cualidad. Esto demuestra que el (66%), poseen esta habilidad social de saber manejar sus emociones para cada acción que se les presente.

TABLA N° 04
HABILIDAD SOCIAL DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Ítem 04 : Resolución de problemas		
Alternativas	F	%
Siempre	11	58
A veces	6.5	34
Nunca	1.5	8
TOTAL	19	100%

FUENTE: Guía aplicada a docentes

El 58% poseen esta habilidad, a diferencia del 34% que a veces practican y un 8% manifestaron no practican esta habilidad.

TABLA N° 05
LA HABILIDAD SOCIAL DE LIDERAZGO

Ítem 05 :Liderazgo

Alternativas	F	%
Siempre	13	69
A veces	5	26
Nunca	3	5
TOTAL	19	100%

FUENTE: Guía aplicada a docentes

69% manifestaron que poseen esta habilidad, un 26% opina que a veces la práctica, a diferencia del 5% que no poseen la habilidad de liderazgo.

b. HABILIDADES SOCIALES DE LOS ESTUDIANTES.

TABLA N° 06
DETERMINAR LA HABILIDAD SOCIAL DE ASERTIVIDAD

Ítem 06 : Asertividad		
Alternativas	F	%
Siempre	1	2
A veces	8	21
Nunca	29	77
TOTAL	38	100%
FUENTE: Guía aplicada a estudiantes		

La deficiente práctica de la habilidad social de asertividad, de un total de 38 estudiantes, el 77% no la practican, un 21% opina que a veces, a diferencia de un 2% que siempre practica.

TABLA N° 07
LA HABILIDAD SOCIAL DE EMPATÍA

Ítem 07 : Empatía		
Alternativas	F	%
Siempre	4	11
A veces	13	34
Nunca	21	55
TOTAL	38	100%
FUENTE: Guía aplicada a estudiantes		

El 55% del total de los evaluados nunca practican esta habilidad, un 34% responde que a veces, a diferencia de un 11% que si poseen la habilidad de empatía. En consecuencia un alto porcentaje (55%) no practica nunca esta habilidad, lo cual es preocupante de que el alumno no comprenda la importancia de los demás sobre sus ideas, no colaboren, ni se reúnen cuando forman equipos de trabajo, no se solidaricen cuando uno de sus compañeros este pasando por momentos difíciles.

TABLA N° 08
LA HABILIDAD SOCIAL DE MANEJO DE EMOCIONES

Ítem 08 : Manejo de emociones

Alternativas	F	%
Siempre	2	5
A veces	11	29
Nunca	25	66
TOTAL	38	100%

FUENTE: Guía aplicada a estudiantes

El 66% no poseen esta habilidad social, un 29% describe que a veces la practican y un 5% que si posee esta cualidad. Esto demuestra que la mayoría de estudiantes (66%), no poseen esta habilidad social de saber manejar sus emociones para cada acción que se les presente, no logran mantener el equilibrio emocional, transmiten estados de ánimo que generan actitudes y respuestas negativas.

TABLA N° 09
HABILIDAD SOCIAL DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Ítem 09 : Resolución de problemas

Alternativas	F	%
Siempre	3	8
A veces	13	34
Nunca	22	58
TOTAL	38	100%

FUENTE: Guía aplicada a estudiantes

El 58% no poseen esta habilidad, a diferencia del 34% que a veces practican y un 8% manifestaron practicar casi siempre esta habilidad. Podemos afirmar que la mayoría de estudiantes no poseen la habilidad social de resolución de problemas, no se detienen a pensar antes de actuar, no miden consecuencias de lo que dicen o hacen que en muchas ocasiones llevan a precipitar su respuesta o accionar, que en la

mayoría de las veces no es la mejor, que lejos de mejorar la situación la empeora; entre los principales acontecidos en las relaciones de interacción social entre los adolescentes son de aceptación, de rechazo, de negativa, de agresión, ataque físico y verbal, amenaza, etc.

TABLA N° 10
LA HABILIDAD SOCIAL DE LIDERAZGO

Ítem 10 :Liderazgo

Alternativas	F	%
Siempre	2	5
A veces	10	26
Nunca	26	69
TOTAL	38	100%

FUENTE: Guía aplicada a estudiantes

69% manifestaron que no poseen esta habilidad, un 26% opina que a veces la práctica, a diferencia del 5% que siempre poseen la habilidad de liderazgo. Esto demuestra que la mayoría de estudiantes no poseen la habilidad social de liderazgo; no tienen la facultad de influir ni incentivar a sus compañeros para que trabajen en equipo por un objetivo común, no se organizan ni nombran a responsables para las diferentes actividades educativas, artísticas, deportivas, etc., no establecen alianzas ni se incorporan al grupo de dirigentes secundarios, no simpatizan con una ideología política, no tienen preocupación de evaluar de qué forma se está llevando su proceso de enseñanza-aprendizaje, no son capaces de mantener la coordinación entre ellos y producir conversaciones para ser escuchados en sus pedidos, no saben exponer sus puntos de vista para ser escuchados por sus docentes y autoridades, no están bien informados de lo que ocurre dentro de su centro educativo, no practican una comunicación efectiva es decir aquella comunicación en la cual logran ser escuchados y logran que las cosas ocurran, no son capaces de negociar, no evalúan las propuestas, entre otros. Ser estudiante significa formarse para ser una buen y mejor persona para el presente, líder es

aquella persona carismática positiva y capaz de llevar objetivos a la senda del éxito.

TABLA N° 11
TEST: ¿ERES SOCIABLE?

¿Los estudiantes habitualmente son sociables?						
ÍTEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	f	%	F	%
1. ¿Te gusta recibir visitas o invitados?	17	44%	21	56%	38	100%
2. ¿Te resulta fácil relacionarse con gente que no conoces?	15	39%	23	61%	38	100%
3. ¿Algunas veces tomas decisiones sin analizar bien el problema?	23	61%	15	39%	38	100%
4. ¿Te gusta participar en diferentes actividades sociales?	16	42%	22	58%	38	100%
5. ¿Te resulta difícil conversar de cosas cotidianas con los demás?	23	61%	15	39%	38	100%
6. ¿Piensas poco en tus errores después de haberlos cometido?	30	79%	8	21%	38	100%
7. ¿Te gusta mucho conocer gente?	14	37%	24	63%	38	100%
8. ¿Evitas participar de reuniones por miedo a decir o hacer mal las cosas?	27	71%	11	29%	38	100%
9. ¿Tratas de evitar tener problemas con los demás?	25	66%	13	34%	38	100%

10. ¿Te gustaría pertenecer a muchos grupos y asociaciones?	10	26%	28	74%	38	100%
11. ¿Tiendes a limitar tus amistades a un pequeño grupo de personas?	27	71%	11	29%	38	100%
12. ¿Te gusta tener éxito en las cosas que realizas?	12	32%	26	68%	38	100%
13. ¿Te gusta estar en compañía de gente?	9	24%	29	76%	38	100%

FUENTE: Test aplicada a estudiantes

De los 38 estudiantes podemos afirmar que: A la pregunta ¿Te gusta recibir visitas o invitados?, 56 %respondieron NO; a diferencia de 44 % respondieron SI. A la pregunta ¿Te gusta fácil relacionarte con gente que no conoces?, 61 % respondieron NO; a 39 % respondieron SI.A la pregunta ¿Te gusta participar en diversas actividades sociales?, 58% respondieron NO; a diferencia del 42% respondieron SI.A la pregunta ¿Te resulta difícil conversar de cosas cotidianas con los demás? 61% respondieron SI, a diferencia del 39% respondieron NO. ¿Te gusta mucho conocer gente?, 63% respondieron NO; a diferencia del 37% que respondieron SI. A la pregunta ¿Evitas participar en reuniones por miedo a decir o hacer mal las cosas?, 71% respondieron SI; a diferencia de 29% respondieron NO. A la pregunta ¿Te gustaría permanecer a muchos grupos y asociaciones?, 74% respondieron NO; a diferencia de 26% respondieron SI. A la pregunta ¿Tiendes a limitar tus amistades a un pequeño grupo de personas?, 29% respondieron NO; a diferencia de 71% respondieron SI. A la pregunta ¿Te gusta estar en compañía de gente?, 76% respondieron NO; a diferencia de 24% respondieron SI.

3.2. PROPUESTA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, BASADO EN PLANES ESTRATÉGICOS.

3.2.1 INTRODUCCIÓN.

La Gestión de Recursos Humanos basado en Planes Estratégicos, teniendo en cuenta las variables: de Comunicación, Participación y Desarrollo, que se propone para mejorar las habilidades sociales está diseñado dentro de las corrientes pedagógicas del cognoscitivismo, constructivismo y humanismo, así como del enfoque estratégico.

En cuanto a la corriente del cognoscitivismo la propuesta de gestión, se fundamenta en el análisis de los aspectos psicológicos existentes, en los procesos que conducen al conocimiento de la realidad objetiva, natural y propia del hombre, sustentada en la teoría del conocimiento.

El cognoscitivismo es, el proceso de decodificación de significados que conduzcan a la adquisición de conocimientos a largo plazo y al desarrollo de estrategias que permitan la libertad de pensamiento, la investigación y el aprendizaje continuo en cada individuo, lo cual da un valor real a cualquier cosa que se desea aprender. De aquí se desprende la corriente constructivista en un marco global de referencia para el crecimiento y desarrollo personal que es lo que busca el modelo de gestión que se propone, ya que, el recurso humano es quien aprende involucrándose con otros durante la construcción del conocimiento, es decir de su construcción social en que la creación del conocimiento es más bien una experiencia compartida que individual.

En consecuencia, según la posición constructivista, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, esta construcción se realiza con los esquemas que la persona ya posee (conocimientos previos), o sea con lo que ya construyó en su relación con el medio que lo rodea.

Esta construcción se realiza todos los días y en casi todos los contextos de la vida. Teniendo en cuenta que la gestión es de los recursos humanos y estos se refieren a las personas que forman parte de la institución donde la corriente humanista manifiesta que el ser humano ya no es sólo visto como un objeto de desarrollo sino en su totalidad, es decir en todas sus dimensiones, específicamente se afirma la centralidad, el valor y la dignidad del ser humano. Así mismo esta corriente generalmente se basa en las relaciones humanas, cuyo énfasis principal es de lograr una reducción del poder u del status diferencial entre superiores y subordinados.

En definitiva las organizaciones dependen de las personas, de quienes depende el éxito y continuidad, constituyéndose en un punto básico de las organizaciones. Así mismo dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea institucional.

3.2.2. OBJETIVOS DEL MODELO.

La Gestión de Recursos Humanos basado en planes estratégicos de comunicación, participación y desarrollo que se propone presenta los siguientes objetivos:

A. OBJETIVO GENERAL.

Mejorar habilidades sociales a través de una gestión del recurso humano.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ♦ Lograr la participación de todos los trabajadores, en todas las actividades planificadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- ♦ Obtener a través de planes estratégicos una fluida comunicación entre todo el personal.

- ♦ Fomentar a través de planes estratégicos el crecimiento y desarrollo del personal de la Institución.
- ♦ Revalorizar el rol de los trabajadores, como agentes de producción para mejorar el trabajo en equipo, solución de problemas, relaciones interpersonales y logro de resultados.

3.2.3. FUNDAMENTACIÓN.

La gestión de recursos humanos basado en planes estratégicos de comunicación, participación y de desarrollo, que se propone para mejorar las habilidades sociales, se ha diseñado dentro del enfoque estratégico, se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica, constituyéndose su base fundamental, da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional, constituye una de las claves para el éxito de la gestión y que nace como una eficaz respuesta ante la problemática que afronta la Institución. Problemas como: escasos de personal calificado, Comunicación institucional deficiente, insuficiente desarrollo profesional, escasa participación de todos los trabajadores en las actividades planificadas, habilidades sociales deficientes, inestable que día a día impactan negativamente en la toma de decisiones de corto, mediano y largo plazo en la Institución.

La esencia de toda estrategia es propiciar el cambio, dar lugar a un proceso de toma de decisiones para la movilización de los recursos humanos con que cuenta la Institución, para pasar de un estado actual a otro superior y deseado. En cuanto a la comunicación estratégica es entendida como un proceso participativo que va a permitir trazar una línea de propósitos que determinen el cómo se pretende lograr los objetivos.

El proceso de comunicación así entendido, debe comprometer a la mayoría o casi a todos los trabajadores de la Institución, ya que su

legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

Por otro lado, la participación estratégica permitirá obtener beneficios de las fortalezas internas de la Institución, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas, pero como un proceso que se desarrolla con planes estratégicos de participación de todos los trabajadores de la Institución, a fin de conocer sus inquietudes, sus aportes y establecer objetivos específicos con el propósito de lograr a través del poder que se le concede a los trabajadores, la consecución de los objetivos de la Institución.

En tanto, el desarrollo estratégico del personal de la institución permitirá agregar valor a los trabajadores y hacer que cada vez cuenten con más habilidades y aptitudes para el quehacer cotidiano de sus funciones. En la actualidad debe existir un interés fundamental de la Institución para que sea exitosa es acrecentar el valor de los trabajadores de manera continua e intensa, y no como un esfuerzo único y aislado, sino como un esfuerzo constante y permanente. Al acrecentar el valor de los trabajadores mejoran sus propios procesos internos e incrementan la calidad y la productividad de sus tareas, en consecuencia forma parte integral de la competitividad de la Institución.

En cuanto a los trabajadores, de planificar estratégicamente el desarrollo constituyen sean nuevos emprendedores del conocimientos. Por lo que, con la puesta en marcha de planes estratégicos de desarrollo de los trabajadores dentro de la gestión propiciará cambiar la cultura institucional, mejorara las relaciones interpersonales, se logrará la competitividad de la Institución.

Las habilidades sociales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el sujeto obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas

habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, niveles inferiores de calidad de vida.

3.2.4. JUSTIFICACIÓN.

El éxito de la Institución depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la gestión de Recursos Humanos, esta esfera enfrenta hoy grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales. Esto conlleva la necesidad de adquirir nuevos enfoques en cuanto a cómo gerenciar los Recursos Humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad, fundamentalmente, un plan estratégico de comunicación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente.

La planificación estratégica de la comunicación genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios.

Así mismo un plan estratégico de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Cabe recalcar que la comunicación Institucional, llevada a la práctica es un proceso y un esfuerzo permanente que debe ser considerado como parte del quehacer cotidiano de la Institución, el cual se le debe dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas que deben ser aprobadas e implementadas en la Institución.

Son muchos los logros que se pueden obtener con una buena comunicación y que esta solo es posible implementando un plan estratégico debidamente estructurado, entre los logros podemos mencionar la coordinación, motivación y elementos facilitadores en la gestión.

Así mismo, con la puesta en marcha de planes estratégicos de participación dentro de la gestión de los recursos humanos en la Institución se propiciará un cambio en la cultura Institucional, se generará un clima institucional estable, el involucramiento gradual a todos los trabajadores, se aumentará la motivación, se amplía la capacidad para la solución de los problemas de la dinámica laboral, adquisición y desarrollo de las competencias, las habilidades y las actitudes.

En cuanto a los planes estratégicos de desarrollo dentro de la gestión de la Institución se tendrá en cuenta la Capacitación continua del personal como una acción inmediata de desarrollo de su carrera profesional, por medio del cual se adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias así como el desarrollo o modificación de actitudes, buscando generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal, adquiriendo nuevos hábitos y actitudes sobre todo en las relaciones interpersonales.

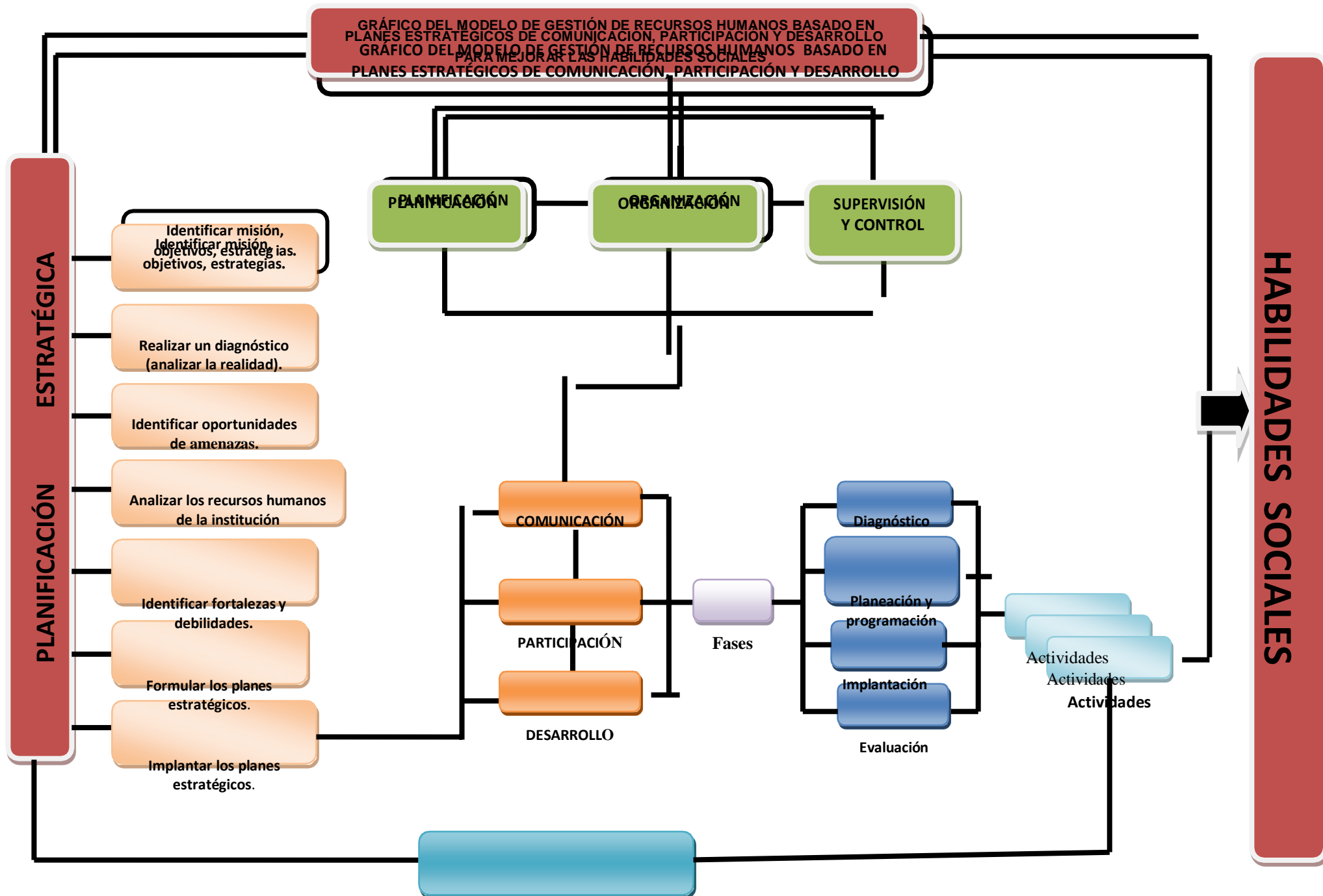
3.2.5. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO.

La Gestión de Recursos Humanos que se propone presenta dentro de su ejecución las siguientes características:

- A.** Está diseñado dentro de las corrientes pedagógicas del cognoscitivismo, constructivismo.
- B.** Se ha diseñado dentro del enfoque estratégico, el cual constituye una de las claves para el éxito de la gestión.
- C.** Permite una fluida comunicación, mayor participación, comprometimiento y desarrollo individual y colectivo de todos los trabajadores.

- D.** Desarrolla una actitud extrovertida, proactiva y abierta de los trabajadores.
- E.** Prevé los futuros posibles, ser prospectivo.
- F.** Ajusta el rumbo de la Institución, saber dónde se dirige la misma.
- G.** Establece compromisos con el largo plazo; pero en una concepción de futuro a presente.
- H.** Desarrolla la empatía del directivo así como de los trabajadores de la Institución.
- I.** Evita la improvisación, saber cuándo y dónde se están desviando los objetivos, saber que está pasando.
- J.** Considera a los recursos humanos como la ventaja competitiva en función de las competencias que poseen, y que están en disposición de utilizarlas en el cumplimiento de su trabajo.
- K.** Propicia un cambio en la cultura Institucional
- L.** Posibilita el desarrollo del pensamiento creativo y estratégico, especialmente en aquellos que dirigen la Institución.

3.2.6. GRÁFICA DEL MODELO:



EVALUACIÓN

3.2.7. DESCRIPCIÓN DEL MODELO.

♦ I ETAPA: PLANIFICACIÓN.

El planeamiento es la etapa en la que proporciona las bases sobre las cuales se desarrollará el modelo de gestión de los recursos humanos. Para realizar la planificación necesariamente tiene que llevarse a cabo los siguientes pasos:

A: Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la institución:

Toda institución necesita formular una misión que defina sus propósitos y responda a la pregunta ¿Cuál es la razón por la que estamos en esta institución y a donde se quiere llegar? Definir la misión obliga al directivo a determinar con cuidado el alcance del servicio que se pretende dar. Por tanto debe estar expresada en relación al servicio que ofrece, responder a los problemas de las matrices de factores externos e internos, debe ser motivadora, proyecta la institución, es altamente diferenciada y propia, por lo tanto es el objetivo central de la institución.

También es importante para los directivos describir los objetivos y estrategias que aplican en la actualidad. Los objetivos son los cimientos de la planificación, estos proveen las metas de rendimiento medible que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar.

B: Análisis del ambiente externo.

Describimos el ambiente externo como una restricción primordial para los actos del directivo. El análisis de ese ambiente es un paso crítico en el proceso de la estrategia, porque el ambiente define, en gran medida, las opciones disponibles para la gestión.

C: Identificación de oportunidades y amenazas:

Después de haber analizado el ambiente externo, el directivo necesita evaluar lo que ha descubierto, en términos de las oportunidades que la institución puede aprovechar y las amenazas que enfrentará.

D: Análisis de los recursos humanos:

Después de haber observado el exterior de la institución educativa, se examina ahora el interior, identificando las habilidades sociales.

E: Identificación de fortalezas y debilidades:

Son los factores internos de la institución, como: relaciones interpersonales entre trabajadores, Cumplimiento de la jornada.

F: Formulación de planes estratégicos:

En esta etapa se formulan las estrategias.

G: Implantación de planes estratégicos:

Un plan estratégico será tan bueno como sea su implantación.

♦ II ETAPA: EJECUCIÓN.

Se pone en práctica lo planificado, el conjunto de acciones concretas, previstas en la planificación que se realiza por medio de la combinación de recursos programados y organizados, con el fin de cumplir con los objetivos, es importante llevar a cabo varias acciones como: lograr la participación de todos los trabajadores de la Institución, tratar de que las relaciones interpersonales sean las más adecuadas, así mismo conseguir una elevada moral de los trabajadores, con la finalidad de implantar las estrategias de comunicación, participación y desarrollo, ya que cada una de éstas se llevan a cabo teniendo en cuenta sus fases. En esta etapa se realiza un cronograma de actividades, con los cuales se van a ejecutar las propuestas.

PLANES ESTRATÉGICOS DE COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.

A. Realizar un diagnóstico:

El diagnóstico debe apuntar a determinar cuál es la situación presente de la comunicación, participación de los trabajadores y el desarrollo del personal en la Institución, investigar las necesidades y expectativas de las personas implicadas en el proyecto y en los planes de comunicación, participación y desarrollo.

B. Planeación y programación:

En esta fase se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer las necesidades de comunicación, participación y desarrollo del personal encontrados. En esta fase se planean y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo (incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación). Implantación del plan estratégico de comunicación, participación y desarrollo.

En esta fase implica llevar a cabo lo planeado y lo aprobado, de la forma en que fue pensado y programado.

C. Evaluación:

Gracias a la etapa de evaluación se conoce que tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, u cuán efectivas o no resultaron.

PROPUESTA DE ACTIVIDADES DE PLANES ESTRATÉGICOS DE COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO.

Se desarrollarán las actividades que permitirán alcanzar un alto grado de fluidez de comunicación, participación y desarrollo.

- ◆ Elaboración de documentos de Gestión en equipo con la participación del Director, Personal Jerárquico, Docentes, Personal administrativo y de servicio y los alumnos (as).

- ◆ Promover una actitud de dialogo, consulta y discusión del directivo con el personal y los alumnos (as).
- ◆ Fomentar espacios de interrelación con el directivo, el personal de la Institución y los alumnos (as).
- ◆ Se fomenta espacios de interacción pedagógica permanente para buscar auto desarrollo de los docentes y personal administrativos y de servicio.
- ◆ Promover la capacitación y facilitar la información.
- ◆ Promover espacios de trabajo entre docentes y personal administrativo, y los alumnos (as) la cual se fundamenta en la necesidad de contar con un ámbito en la cual se puede lograr: desarrollo de equipos de trabajo de discusión técnico- pedagógico, unificación de criterios y actividades, se desarrollen profesionalmente.
- ◆ Plantear estrategias para mejorar las habilidades sociales dentro de la gestión institucional, trabajo en equipo y gestión personal como:
 - Planteamiento de objetivos en documentos de gestión.
 - Establecimiento de roles claros y precisos.
 - Conocimiento de sí mismo y de los demás.
 - Sistema de estímulos y reconocimientos.
 - Estilo de dirección y liderazgo adecuado.
 - Integración a la comunidad.
 - Fomentar las relaciones interpersonales.
 - Desarrollo de determinados aspectos del conocimiento social y determinadas conductas, habilidades y estrategias que se han de poner en práctica.

- Buscar aspectos positivos ante situaciones adversas. Empatía y habilidades de adopción de roles y perspectivas. Colaboración y cooperación.
- Fomentar la práctica de la asertividad del personal.
- El personal debe mejorar su inteligencia emocional, valorar sus aspectos positivos y administrar eficazmente su tiempo.

TALLERES

Identificar las habilidades sociales de los estudiantes estableciendo un clima de confianza y relaciones horizontales entre el tutor y los estudiantes.

➤ **Taller N°01: “Conociendo Nuestras Habilidades Sociales”.**

El desarrollo de este taller permitirá estimular el ejercicio del liderazgo para mejorar la ejecución de sus roles sociales. Este taller pondrá énfasis en una de las funciones del servicio de tutoría, que es, “promover y organizar capacitaciones dirigidas a los estudiantes; así como, promover y coordinar actividades que promuevan la integración y la participación de los estudiantes en la vida de la Institución Educativa y el entorno social, incidiendo en las actividades de mejoramiento de las habilidades sociales”. La motivación es el motor de esta enseñanza. (Navarro, 1980). Las habilidades sociales que se desarrollan en este taller, suponen que los esquemas de conocimiento que ya tiene el estudiante se revisan, se modifican y se enriquecen al establecer nuevas conexiones y relaciones entre ellos, a través de la significación lógica y psicológica, basada en el aprendizaje significativo. Lo importante de este taller es crear un repertorio lo más extenso posible de habilidades sociales y destrezas para que el estudiante se desenvuelva en la vida cotidiana con éxito; al profesor le hará falta una buena imaginación, un buen conocimiento de sus alumnos y tres cosas fundamentales: Un programa de enseñanza, paciencia y cariño. Este taller se fundamenta en la teoría de Vigotsky y Goleman, ya que va a permitir entender a otras personas, lo que

motiva conocer cómo trabajan y cómo trabajar cooperativamente con ellas.

- **Análisis temático: Técnica Phillips 66.**

6 personas discuten un tema durante 30 minutos. Permite y promueve la participación activa de todos los miembros de un grupo, por grande que éste sea; obtiene las opiniones de todos los miembros en un tiempo muy breve; llega a la toma de decisiones, a obtener información o puntos de vista de gran número de personas acerca de un problema o cuestión. Esta técnica desarrolla la capacidad de síntesis y de concentración.

- **Dinámica: “Todo lo que tenemos en común”.**

- **Objetivo:** Fortalecer el sentido de pertenencia grupal a través de reconocer atributos y diferencias comunes entre los miembros del equipo e identificar la importancia de alegrarle el día a los demás.

- **Descripción:** El facilitador pide a los participantes que se dividan en parejas lo más rápido que puedan y que identifiquen dos habilidades que tengan en común. Sin perder tiempo, el facilitador pide que ahora formen subgrupos de 3 participantes y que identifiquen tres habilidades que tengan en común. Forman subgrupos de 4 participantes y también identifican tres habilidades que tengan en común. De esta forma se continúa hasta integrar al grupo completo. Después, el facilitador reúne a los participantes para que cada uno comente su vivencia.

- **Dinámica: “Aprendiendo a Dialogar”.**

- **Objetivo:** Identificar la capacidad de comunicación de cada persona.
- **Descripción:** El facilitador explica a los participantes que la dinámica consta de dos partes, la primera es de diálogo y en la segunda se reflexiona acerca de la participación mediante el intercambio de ideas. El facilitador brinda a los participantes diferentes temas, deben de

escoger uno solo: La etapa del diálogo (educación, futuro, comunicación entre todos los presentes). Ya seleccionado el tema, se trazan las directrices básicas:

1. Todos deben aportar ideas.
2. No se aceptan críticas, con el fin de favorecer la participación espontánea.
3. Se grabara la sesión para después analizarla.
4. Se concluye la discusión a la hora decidida de antemano.
5. Se realiza el diálogo.
6. Después el facilitador distribuye a los participantes la hoja de trabajo (autoevaluación) para que la contesten.
7. Después de que hayan contestado la hoja de trabajo pide voluntarios para que comenten sus respuestas.
8. El facilitador guía un proceso, para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido a su vida.

➤ **Taller N° 02: Trabajando en Cooperación.**

Se busca establecer la solidaridad y la cohesión de los estudiantes involucrados de nuestra institución, empezando por las necesidades de reconocimiento e incentivo de cada uno de los participantes. Las actividades que se van a realizar en este taller nos permitirán mejorar las relaciones sociales entre ellos.

- **Fundamentación.** El taller está fundamentado en la Teoría del Desarrollo de Habilidades Sociales de Isabel Paula. Esta teoría permite orientar el taller hacia una mejora de relaciones sociales, sostiene que una conducta produce una reacción de aceptación y reforzamiento positivo, lleva a incorporarla en el repertorio de conductas positivas partiendo de la integración de estudiantes.

- **Análisis Temático.** Para poder establecer un espacio de compartir interactivo y cooperativo, creo que es prioritario proporcionar a los participantes una capacitación relacionada con el desarrollo de sus habilidades sociales, sus necesidades internas, sus valores, sus percepciones y sus potencialidades, es por ello que en el primer tema propongo el desarrollo de los grupos T.
- **Grupos T.** Puedo definir al Grupo T como "un grupo relativamente inestructurado en el cual los individuos participan para aprender". El aprendizaje está enfocado al mismo individuo, a los demás participantes, a las relaciones interpersonales y a los procesos de grupo. Así como en otras técnicas, la selección del lugar de trabajo y el arreglo físico del mismo, tienen una gran importancia en el desarrollo del trabajo grupal.
- **Las metas generales son:** Proporcionar a los participantes una capacitación relacionada al desarrollo de sus habilidades sociales, sus necesidades internas, sus valores, sus percepciones y sus potencialidades, ayudándolos a descubrir y a percatarse de sus dificultades en sus patrones de participación, así como a experimentar conductas más integradoras con la ayuda de los demás participantes. En función de estos objetivos generales, se han identificado siete áreas específicas de aprendizaje para la persona:
 - ❖ Incremento del conocimiento, habilidad y sensibilidad para percibir las reacciones y expresiones emocionales, tanto personales como las de los demás miembros del grupo.
 - ❖ Aumento de la habilidad para percibir y para aprender los efectos de las acciones propias a través de la captación de los sentimientos personales y de los sentimientos de los demás.
 - ❖ Desarrollo y clasificación de valores y metas personales, acordes a aproximaciones objetivas y científicas, en base a las acciones y decisiones personales del grupo.

- ❖ Mejoramiento de la capacidad de "verse a sí mismo", y captación de conocimientos que hacen congruente la relación de los valores, metas y actitudes personales con actuaciones conscientes.
- ❖ Adquisición de conductas más satisfactorias y adecuadas en relación con el medio ambiente.
- ❖ Transferencia del aprendizaje ocurrido en situaciones cotidianas.
- ❖ Crítica del propio proceso de aprendizaje, o sea, "aprender cómo aprender".

Sin embargo, de acuerdo a las características del ser humano, este aprendizaje puede verse impedido por barreras personales e intragrupalas. Las más frecuentes son: Búsqueda de respuestas tempranas y fáciles, conflicto entre lo nuevo y los patrones de conducta ya establecidos, resistencia al rompimiento de patrones de conducta establecidos y a la internalización de nuevos, resistencia para compartir sentimientos y conductas de otros, falta de habilidad para evaluar conductas, estructuras conceptuales pobres para planear la dirección del cambio, incapacidad de trasladar las experiencias de la sesión a los de la vida cotidiana, etc. Para vencer estas barreras, se sugiere una buena selección de los participantes; procurar que éstos estén lo suficientemente motivados para seguir adelante pese a las trabas que puedan suscitarse, y tener la capacidad de aprender de la experiencia y transferir este aprendizaje a otros contextos sociales.

- **Dinámica: “En los zapatos del otro”.**
- **Objetivo:** Desarrollar las habilidades de ver las cosas desde el punto de vista opuesto al propio.
- **Descripción:** El facilitador forma dos subgrupos, a los cuales les pide formar dos círculos, uno dentro del otro. Les entrega a los participantes un documento que contiene un tema controvertido como base para la discusión. Se inicia la discusión y pasados diez minutos el

facilitador indica al subgrupo de adentro, que cada uno va a tomar una posición opuesta a sus propios puntos de vista y argumentar a favor de ella al continuar la discusión. El subgrupo de afuera, debe asegurarse de que los del círculo de adentro no defiendan sus originales puntos de vista. Posteriormente se invierten papeles, para después comentar su experiencia.

- **Dinámica: “Todos importamos, todos aportamos”.**
- **Objetivo:** Que los participantes identifiquen la importancia del objetivo común como factor integrador del gran grupo.
- **Descripción:** El facilitador divide al grupo en 2 ó 3 equipos del mismo número de integrantes. Una vez formado los equipos les piden que se sienten y fijará un depósito de piezas al centro de cada equipo. Les indica que el objetivo es que cada persona deberá armar su rompecabezas. Las piezas son exactas para que cada integrante del equipo pueda armar su rompecabezas, no deberán sobrar piezas y deberán formar igual número de rompecabezas como integrantes tenga el equipo. Les indica que las reglas son:
 1. No podrán hablar durante todo el ejercicio.
 2. No podrán realizar ninguna señal ni con los dedos ni realizando gestos o movimientos de cabeza, ni con el cuerpo.
 3. Deberán permanecer con una expresión impávida, podrán mirarse a los ojos, pero no hacer movimientos con los ojos.
 4. La única forma de intercambiar las piezas será colocándolas al centro (depósito de piezas).
 5. Sólo podrán tomar las piezas que se encuentren en el centro (depósito de piezas).
 6. Los observadores no podrán hablar ni realizar ningún movimiento.
 7. La actividad iniciará cuando el facilitador lo indique.

8. Cuando el equipo termine, deberá indicarlo levantando las manos.

Al instante que termine de dar las instrucciones les indica a los grupos que ya no pueden hablar ni realizar ninguna clase de comunicación. El facilitador reparte las piezas a todos los integrantes y da la señal de empezar. Se termina la actividad cuando los equipos hayan terminado de armar sus rompecabezas.

➤ **Taller N° 03: Mejorando la Convivencia en el Aula.**

- La comunicación es esencial para mejorar la convivencia dentro del aula, a través de ella se puede compartir valores, sentimientos, creaciones, ideas. La comunicación es la clave para que los estudiantes mejoren sus relaciones sociales, su interacción con los demás. Consideramos esencial partir de esta convivencia entre los estudiantes para que mejore ese clima social, ofreciendo al alumnado el ejercicio de un trabajo potencialmente transformador, que profundiza en los valores de una relación entre personas que se cuestionan por lo que sucede a su alrededor, en base a una relación democrática, y de un clima social de aula positivo. Las habilidades sociales son, por tanto, un conjunto de competencias conductuales que posibilitan que el alumno mantenga relaciones sociales positivas con los otros y que afronte, de modo efectivo y adaptivo, las demandas de su entorno social, aspectos estos que contribuyen significativamente, por una parte, a la aceptación por los compañeros y, por otra, al adecuado ajuste y adaptación social.
- **Fundamentación.** El Taller de Convivencia se basa en la Teoría de Vigotsky quien sostiene que la comunicación entendido como intercambio activo entre locutores es básico en el aprendizaje; desde esta perspectiva, el estudio colaborativo en grupos y equipos de trabajo debe fomentarse; es importante proporcionar a los alumnos oportunidades de participación en discusiones de alto nivel sobre el contenido de cierto tema a tratar.

▪ **Dinámica: “Conversaciones asertivas”.**

▪ **Objetivo:** Desarrollar habilidades para conversar asertivamente en grupo. 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:
- ✓ ¿Cuál de las habilidades de la conversación practicó? ¿Cuál fue la más fácil? ¿Cuál fue la más difícil?.
- ✓ ¿Cuáles palabras o formas de actuar descubrió, qué 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: “Mi estilo de comunicación”.**

▪ **Objetivo:** Que los participantes identifiquen su estilo de comunicación.

▪ **Descripción:** El facilitador coloca en el centro del salón una serie de objetos e instrumentos musicales y les solicita a los participantes tomen uno de ellos. El facilitador dirige a los participantes para que realicen diversas conversaciones rítmicas utilizando los objetos. Al término de la actividad, el facilitador guía un proceso de reflexión sobre la vivencia.

▪ **Dinámica: “Buscando el consenso”**

▪ **Objetivo:** Identificar conductas eficaces en la búsqueda del consenso en trabajos de grupo.

▪ **Descripción:** El facilitador explica los objetivos del ejercicio. Cada participante recibe una de las formas de trabajo escogido por el facilitador. La tarea es clasificar los temas de acuerdo a las instrucciones del formato. Los participantes deben trabajar en forma independiente durante esta fase. Se forman subgrupos y se le pide a cada uno que clasifique los temas por consenso. Debe haber un acuerdo sustancial (no necesariamente unánime) para la puntuación asignada a cada tema.

Se establecen tres reglas principales durante esta fase:

1. No se obtendrá promediando.
2. No se obtendrá por votación o por “mayoría”.

3. No habrá “tratos de caballeros”.

El facilitador presenta a los participantes varias sugerencias sobre cómo se puede lograr el consenso:

1. Deben evitar argumentar buscando ganar como individuos. Lo que es “correcto” es el mejor juicio colectivo del subgrupo como un todo.
2. Los conflictos acerca de las ideas, las soluciones, las predicciones, etc., deben servir como ayuda y no como un estorbo en el proceso de búsqueda del consenso.
3. Los problemas se resuelven mejor cuando los miembros del grupo, en forma individual, asumen su responsabilidad tanto de escuchar como de ser oídos, de modo que todos estén incluidos en la decisión.
4. Las conductas para reducir la tensión, pueden ser útiles si no se liman asperezas con anticipación durante un conflicto sin sentido.
5. Cada participante tiene la responsabilidad de monitorear el desarrollo del trabajo, así como el de iniciar el proceso de discusión, cuando el trabajo es poco efectivo.
6. Los mejores resultados fluyen de la fusión de la información lógica y emocional. Los juicios de valor sobre lo que es mejor, incluyen sentimientos de los participantes acerca de la información y el proceso de toma de decisión.

Al término de la actividad los subgrupos se reúnen en sesión plenaria para mostrar sus resultados. Si hubo respuestas “correctas” se ponen a la vista de todos. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice la fase de búsqueda del consenso, empleando las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Qué conductas ayudaron a buscar el consenso?
- ❖ ¿Qué conductas lo dificultaron?
- ❖ ¿Qué modelos de toma de decisiones se presentaron?

❖ ¿Cuáles fueron las personas que más influyeron?

❖ ¿Cómo descubrió el subgrupo sus fuentes de información y cómo las utilizó?

♦ III ETAPA EVALUACIÓN.

Todo proceso de gestión culmina con la evaluación de las tareas llevadas a cabo con la implantación de los planes estratégicos de comunicación, participación y desarrollo en la ejecución, siendo una de las metas evaluar su aplicabilidad para conocer su eficacia y eficiencia.

Además se utilizará el planeamiento estratégico como metodología gerencial, el planeamiento estratégico constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “que lograr” (objetivos) al “que hacer” (estrategias).





Cronograma de actividades y de proyectos:

En esta fase del modelo de gestión propuesto se realiza un cronograma de actividades y proyectos, con los cuales se van a ejecutar las propuestas. Es decir la problemática deben de resolverse a través de un conjunto de actividades o de un conjunto de proyectos, que den solución de manera estratégica los problemas que aquejan a la institución, como la comunicación, participación y desarrollo.

CONCLUSIONES

- ✚ La gestión de recursos humanos basado en planes estratégicos de comunicación, participación y de desarrollo, que se propone para mejorar las habilidades sociales, se ha diseñado dentro del enfoque estratégico, se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica, constituyéndose su base fundamental, da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional, constituye una de las claves para el éxito de la gestión y que nace como una eficaz respuesta ante la problemática que afronta la Institución en los entornos cambiantes y competitivos.
- ✚ Los resultados del inventario, nos confirman la deficiente práctica de la habilidad social de asertividad, nunca practican la habilidad de la empatía, no poseen esta habilidad social de manejo de emociones, no poseen esta habilidad de resolución de problemas, no poseen esta habilidad de liderazgo.
- ✚ Las tendencias teóricas y metodológicas para diseñar la propuesta, se basan en el cognoscitivismo que nos permite decodificación de significados que conduzcan a la adquisición de conocimientos a largo plazo y al desarrollo de estrategias que permitan la libertad de pensamiento, la investigación y el aprendizaje continuo en cada individuo, lo cual da un valor real a cualquier cosa que se desea aprender, el constructivista, aporta a la gestión es de los recursos humanos el papel de las personas en el aporte del contexto y su cultura y el humanismo, donde el ser humano es visto en su totalidad, en todas sus dimensiones, afirma la centralidad, el valor y la dignidad del ser humano.
- ✚ Los docentes, práctica de la habilidad social de asertividad, la habilidad de la empatía, habilidad social de manejo de emociones, habilidad de resolución de problemas, habilidad de liderazgo.

RECOMENDACIONES.

-  Fomentar programas de sensibilización al colectivo institucional, con la finalidad de educar a los trabajadores para que internalicen las habilidades sociales, como ventaja competitiva en la gestión gerencial.
-  Promover el autodesarrollo para construir nuevos esquemas de aprendizaje, a fin de lograr la identificación, el compromiso y la consistencia gerencial entre lo que se dice y lo que se practica en la institución. Así mismo estimular la orientación al logro en todos los trabajadores, a través de la creación de conciencia e implementación de programas que estimulen nuevas ideas para llevar a cabo el incremento de la efectividad institucional.
-  El trabajo de investigación debe ser presentado a la Dirección de la Institución con la finalidad de ser socializada entre el personal, para conocer el modelo de innovación de gestión de los recursos humanos que se propone para mejorar el clima institucional y sea adoptado por la institución.
-  Tomar en cuenta el presente trabajo de investigación, cuya finalidad es el diseño de un modelo innovador de gestión de recursos humanos basado en planes estratégicos de comunicación, participación y desarrollo para mejorar las habilidades sociales ya que a partir de este se pueden realizar otras investigaciones en cuanto al proceso de gestión con enfoques diferentes al estratégico, que pueden ser aplicados a las instituciones educativas y a diferentes organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ♦Amorós, E (2017) Comportamiento Organizacional. En <http://www.eumed.net/libros/20017/a/indexhtm> (consultado el 18-07-17).
- ♦Ballivian, R y González, C. T. Modelos de Gestión de Recursos Humanos. En: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm> (consultado el 21-12-2017).
- ♦García, A (2007) Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas. Lambayeque Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- ♦Chiavenato, I (2002) Gestión del Talento Humano. Segunda Edición México, Editorial Mcgraw-Hill Interamericana S.A.
- ♦Chiavenato, I (2007) Administración de Recursos Humanos. Octava Edición México, Editorial Mcgraw-Hill Interamericana S.A.
- ♦Dance, F, (1973) Teoría de la Comunicación. Buenos Aires. Editorial Troquel.
- ♦De Cenzo, D A. y Robbins, S (2001) Administración de Recursos Humanos. Primera Edición México, Editorial Limusa S.A.
- ♦Enciclopedia de Pedagogía Práctica (2006) Primera Edición Colombia. Editorial Lexus.
- ♦Gómez, L (1990) La Nueva Gerencia de Recursos Humanos. Venezuela. Editorial Nuevos Tiempos.
- ♦Goleman, D. 2006. Inteligencia Social: La nueva ciencia de las relaciones humanas. España .KAIROS.
- ♦Harper Y Lynch. (1992) Manuales de recursos humanos Madrid: Editorial Gaceta de Negocios.
- ♦Hazas, G (1983) El Proceso Administrativo. En: <http://www.gocities.com/gemazas/ADMINISTRACIÓN.html> (consultado el 27-10-2017).

- ♦Hernández Cabrera, J. (2017) Historia y Desafíos de la Gestión de Recursos Humanos. En: http://www.gestiopolis.com/canales_7/rrhh/historia.y-desafios-de-la-gestión-de-los-recursos-humanos-htm.(consultado el 05-03-17).
- ♦Marcelo Vereau, W (2006) Gestión Educativa. Lambayeque Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- ♦Márquez Pérez, M (2017) “Satisfacción Laboral”. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos//fulldocs/rrhh/Satlab.htm>. (Consultado el 18-11-2017).
- ♦Navarro, R. y García Santillán, A. Clima y Compromiso Organizacional.En:<http://www.eumed.net/libros/20017c/340/teorias%20que%20sustentan%20el%20clima%20organizacional.htm>(consultado el 21-2-2017).
- ♦Mc Gregor, J (1999) Gerencia y Liderazgo. Colombia Primera Edición.
- ♦Pasquali, A (1980) Comunicación y Cultura de Masas. Caracas Monte Ávila Editores.
- ♦Paula, I. (2001). Comprender las habilidades sociales en educación. Buenos Aires: Editorial FUNDEC.
- ♦Programa de maestría en Ciencias de la Educación (2008) Administración estratégica. Lambayeque Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- ♦ Osgood, W (1984) Bases del Éxito en la Gerencia de Empresas. Primera Edición, Colombia. Editorial Norma.
- ♦Ramos Álvarez, O O. (2006) Gestión Institucional y administrativa. Primera Edición Lima. Editorial.
- ♦Ríos Villacorta, A y otros (2008) Dirección Estratégica. Lambayeque Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- ♦Rodríguez, J (2000) Administración Moderna de Personal, Quinta Edición México Editorial ECAFSA.

- ♦Rodríguez, M (2017) “Evaluación del Clima Organizacional”. En: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/tecnología-información-comunicaciones.htm>. (Consultado el 21-2-2017).

- ♦Sabogal Aquino, M y otros (2007) Comunicación Pedagógica .Lambayeque Universidad Pedro Ruiz Gallo.

- ♦Sanz, M. 2003. Entrenamiento en Habilidades Sociales aplicado a jóvenes tímidos. España .Universidad de Salamanca.

- ♦Sánchez Gálvez, S A (1995) Legislación y Administración Educativa. Lambayeque .Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

- ♦Trejo Fuentes, S. (2017). Teoría de la Organización. En: <http://www.gestiopolis.com/administración-estratégica/teoría-del-desarrollo-organizacional.htm>. (Consultado el 02-2-2017).

- ♦Simón I. D y otros (2003) La Gestión de los Recursos Humanos, Segunda Edición, Editorial Mcgraw- Hill Interamericana S.A. 391pp.

- ♦Gómez y García palao (2007) Administración de Recursos Humanos con Visión y Liderazgo, Primera Edición Lima, Editorial Punto y Coma Editores S.A.C.

- ♦Vygostky: sus aportes para el siglo XXI. Caracas, Venezuela. Cuadernos UCAB/EDUCACIÓN N° 1.

- ♦Velásquez Zaldívar, R. (2017) “Modelos Contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos”. En: http://www.4gurus.com/Secciones/Recursos_Humanos (consultado el 21-2-2017).

ANEXOS

ANEXO N° 01

ENCUESTA PARA PERSONAL DOCENTE

Estimado docente, la presente encuesta tiene como finalidad recoger información, por lo que se le pide responder las interrogantes con la mayor veracidad posible.

Marcar con un aspa (X) la respuesta que Ud. Crea conveniente.

I. HABILIDADES SOCIALES:

A. Relaciones Interpersonales

1. ¿Cómo caracterizaría el clima institucional en la I.E?

- a. Estable
- b. Inestable
- c. Hostil

2. ¿Cómo se manifiesta las relaciones interpersonales de los trabajadores de la I.E?

- a. Muy buenas.
- b. Buenas.
- c. Regulares.

3. Se realizan esfuerzos para mejorar las relaciones interpersonales:

Sí ☐ No ☐

4. Mencione qué factores obstaculizan las relaciones interpersonales en la I.E:

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

5. En cuanto a las normas de convivencia que se practican en la I.E son:

- a. Impuestos
 - b. Democráticas
 - c. Autocráticas
6. ¿Cuál es el rol del director y docentes en cuanto al rol de los conflictos?
- a. Los evitan porque son negativas y perniciosos
 - b. Los enfrentan porque son inevitables y necesarios.
7. ¿Se dan con mucha frecuencia conflictos personales entre los trabajadores de la institución?

Sí ☐

No ☐

Si la respuesta es afirmativa o negativa porque:

8. ¿Está satisfecho de laborar en la I.E?

Sí ☐

No ☐

Si la respuesta es afirmativa o negativa porque:

9. ¿Qué tipo de valores se practican como política en la I.E?

- a. Valores personales
- b. Valores ético – sociales
- c. Valores éticos – morales

B. Participación

10. ¿El director de la I.E, diseña y propicia el ambiente para lograr la participación del personal en las diferentes actividades programadas en el año académico?

Sí ☐ No ☐

11. ¿La I.E cuenta con planes, estratégicos de participación del personal?

Sí ☐ No ☐

Si la respuesta es afirmativa en que se basan los planes:

12. ¿Qué estilo de liderazgo asume el Director en la I.E.

- a. Liderazgo autocrático
- b. Liderazgo participativo
- c. Liderazgo consultativo

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.