



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO**

MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**“ESTRATEGIA DIDÁCTICA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE RELACIONES
INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA ESPECIALIDAD DE INFORMÁTICA
Y SISTEMAS DEL CENTRO DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES – REGIÓN TUMBES, AÑO 2017”**

TESIS

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

**POR:
NORIEGA MOGOLLÓN, FELIPE SANTIAGO**

**ASESOR
CARDOSO MONTOYA, CESAR A.**

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

“ESTRATEGIA DIDÁCTICA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA ESPECIALIDAD DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS DEL CENTRO DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES – REGIÓN TUMBES, AÑO 2017”

PRESENTADA POR:

NORIEGA MOGOLLÓN, Felipe Santiago
AUTOR

CARDOSO MONTOYA, César A.
ASESOR

APROBADO POR:

M. Sc. REYES APONTE, Carlos Salvador
PRESIDENTE

M. Sc. RÍOS RODRÍGUEZ, Martha
SECRETARIO

M. Sc. ALFARO BARANTES, Miguel
VOCAL

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres.

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

AGRADECIMIENTO

Sobre todo, a Dios, mi madre, mis hijos y mi esposo por la fortaleza que significa que ellos me acompañen en cada paso que doy. A mis familiares y amigos.

A mi querida alma mater Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo la cual me albergó durante este maravilloso tiempo.

A todos aquellos que con su apoyo me han permitido llevar a buen puerto esta tesis.

ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	12
1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.	12
1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS TENDENCIAS.	16
1.2.1.Cómo surge el Problema.	16
1.2.2.Descripción del Objeto de Estudio.	20
1.2.3.Evolución del Problema y sus Tendencias.	23
1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.	25
1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.....	27
1.4.1. Diseño de la Investigación.	27
1.4.2. Universo y Muestra.....	27
1.4.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. .	28
1.4.4. Método y Procedimientos para la Recolección de Datos.....	29

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO	31
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.	31
2.2. BASE TEÓRICA.....	34
2.2.1.Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.	34
2.2.2.Teoría de las Técnicas Grupales.....	49

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA.....	57
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.	57
3.2. PROPUESTA TEÓRICA.	63
3.2.1.Realidad Problemática.....	64
3.2.2.Objetivo de la Propuesta.....	64
3.2.3.Fundamentación.....	65
3.2.4.Estructura de la Propuesta.....	66
3.2.5.Cronograma de la Propuesta.....	92
3.2.6.Presupuesto.....	93
3.2.7.Financiamiento del Taller.....	93
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	100

RESUMEN

Nuestra investigación estuvo precedida por el conocimiento, lo que nos permitió especificar su objetivo: Diseñar una Estrategia Didáctica para mejorar las relaciones interpersonales de los Docentes de la especialidad de Informática y Sistemas del Centro de Informática y Telecomunicaciones de la Universidad Nacional de Tumbes, año 2017.

Aplicamos una guía de observación, encuestas, entrevistas y testimonios. Luego de haber terminado esta parte se procedió a examinar el problema a fin de definir las teorías que fundamentarían nuestra propuesta, esto es, la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría de las Técnicas Grupales.

En nuestro ámbito de estudio hemos observado que existen débiles relaciones interpersonales entre los docentes y esto se evidencia en la poca comunicación, organización, se siente la presión, frustración, no se logra satisfacer las necesidades del grupo lo que produce un estado de desmotivación y a la vez las relaciones interpersonales tienden a desmejorar llegando a situaciones extremas de apatía, agresividad y hasta enfrentamientos dentro de la institución.

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

Palabras clave: Estrategia Didáctica, Relaciones Interpersonales, Proceso de Gestión Organizacional.

ABSTRACT

Our research was preceded by knowledge, which allowed us to specify its objective: Design a Didactic Strategy to improve the interpersonal relationships of Teachers of the specialty of Computing and Systems of the Center of Computing and Telecommunications of the National University of Tumbes, year 2017.

We apply an observation guide, surveys, interviews and testimonies. After having finished this part, we proceeded to examine the problem in order to define the theories that would support our proposal, that is, Elton Mayo's Theory of Human Relations and the Theory of Group Techniques.

In our field of study we have observed that there are weak interpersonal relationships among teachers and this is evident in the lack of communication, organization, pressure, frustration, failure to meet the group's needs, which produces a state of discouragement and lack of motivation. Once the interpersonal relationships tend to deteriorate reaching extreme situations of apathy, aggressiveness and even confrontations within the institution.

We conclude as achievements of the investigation, to have confirmed the hypothesis, to have realized the nature of the problem and to have related the theoretical basis with the proposal.

Keywords: Didactic Strategy, Interpersonal Relations, Organizational Management Process.

INTRODUCCIÓN

El comportamiento docente en las instituciones educativas está marcado por la insolidaridad, no existe un clima de camaradería donde el respeto, la consideración, el reconocimiento sean normas de comportamiento institucional. Lo que prima hoy es la indisposición personal para sacar ventaja personal.

Las relaciones interpersonales de la especialidad de Informática y Sistemas del Centro de Informática y Telecomunicaciones de la Universidad Nacional de Tumbes pasan por un bajo nivel, se observa que no hay una buena comunicación entre los docentes, el comportamiento de muchos no es asertivo, no asumen responsabilidades, hay falta de confianza, baja autoestima, reacción pasiva. Algunos docentes en lugar de sentarse a conversar temas de interés y compartir habilidades se dedican a exaltar los ánimos de sus colegas, hablando a espaldas. Los docentes no muestran habilidades para aprender del colega, no ponen en práctica el arte de la comunicación. En lugar de crear buenas relaciones interpersonales se observa mayores conflictos y malentendidos. Nadie tiene la iniciativa de transmitir un conocimiento: Datos, ideas, valores, al otro. Falta de motivación para compartir entre colegas vivencias, valores sociales, necesidades y propósitos. Cuando un docente busca el éxito o alcanza parte de ella, el opositor lo trata de minimizar.

Como consecuencia la **pregunta central de la investigación** es: ¿El Diseño de una Estrategia Didáctica mejorará las relaciones interpersonales de los docentes de la Especialidad de Informática y Sistemas del Centro de Informática y Telecomunicaciones de la Universidad Nacional de Tumbes?

El **objetivo general** es: Diseñar una Estrategia Didáctica para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la Especialidad de Informática y Sistemas del Centro de Informática y Telecomunicaciones de la Universidad Nacional de Tumbes; **objetivos específicos**: Diagnosticar los niveles de relaciones interpersonales entre los docentes; Investigar la relación entre la base teórica y la

estrategia didáctica; y Elaborar la propuesta en función al propósito de la investigación.

La **hipótesis**: “**Si** se diseña una Estrategia Didáctica sustentada en la Teoría de las Relaciones Humanas y la Teoría de las Técnicas Grupales, **entonces** mejorarán las relaciones interpersonales de los docentes de la Especialidad de Informática y Sistemas del Centro de Informática y Telecomunicaciones de la Universidad Nacional de Tumbes, año 2014”.

Campo de acción: Estrategia Didáctica para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la Especialidad de Informática y Sistemas del Centro de Informática y Telecomunicaciones de la Universidad Nacional de Tumbes.

Objeto: Proceso de gestión organizacional.

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

El esquema capitular de la tesis está definido por tres capítulos.

En el **capítulo I** se realizó el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica de Lambayeque, breve descripción de la Universidad Nacional de Tumbes. El surgimiento del problema, la descripción del objeto de estudio, la evolución y sus tendencias. Características del problema. Metodología empleada.

En el **capítulo II** concreticé el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, figurando la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría de las Técnicas Grupales. Tanto

las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación.

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

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Departamento de Tumbes.

Tumbes es un departamento del Perú situado en el extremo noroeste del país. Esta circunscripción está limitada al oeste y norte con el Océano Pacífico (Golfo de Guayaquil), al sur con el departamento de Piura y con territorio ecuatoriano por el este y sureste. La región comprende la estrecha planicie costera en el oeste y los Cerros de Amotape en el norte, (wikipedia.org; 2015)

Dominados por el bosque seco ecuatorial, y los manglares y bosques tropicales del norte. Por su clima tropical y variedad de ambientes, posee atractivos turísticos como las playas de Punta Sal, Puerto Pizarro y Zorritos, así como las áreas protegidas del Santuario Nacional Manglares de Tumbes, el Parque Nacional Cerros de Amotape y la Reserva Nacional de Tumbes. (wikipedia.org; 2015)



FUENTE: Imagen de Google.

Tumbes se encuentra en una zona completamente tropical. Ubicada en la orilla norte del río Tumbes, éste le sirve de límite natural ya que la ciudad no se extiende en absoluto a la orilla sur del río. Rodeada de vasta vegetación. Se encuentra a 1.256 km al norte desde Lima.

El clima de la región de Tumbes es cálido, húmedo tropical y semi seco tropical, con una temperatura promedio de 27 °C. La temperatura máxima en verano es de 40 °C en (mayor a ésta si el evento El Niño está presente) y mínima de 18 °C en las noches de los meses de invierno. La temperatura raramente baja durante el día de los 26 °C. En los meses de primavera y otoño la temperatura oscila entre los 30 °C y 21 °C. (es.wikipedia.org; 2015).

Dominados por el bosque seco ecuatorial, y los manglares y bosques tropicales del norte. Por su clima tropical y variedad de ambientes, posee atractivos turísticos como las playas de Punta Sal, Puerto Pizarro y Zorritos, así como las áreas protegidas del Santuario Nacional Manglares de Tumbes, el Parque Nacional Cerros de Amotape y la Reserva Nacional de Tumbes. (wikipedia.org; 2015)

Tumbes se encuentra en una zona completamente tropical. Ubicada en la orilla norte del río Tumbes, éste le sirve de límite natural ya que la ciudad no se extiende en absoluto a la orilla sur del río. Rodeada de vasta vegetación. Se encuentra a 1.256 km al norte desde Lima.

El clima de la región de Tumbes es cálido, húmedo tropical y semi seco tropical, con una temperatura promedio de 27 °C. La temperatura máxima en verano es de 40 °C en (mayor a ésta si el evento El Niño está presente) y mínima de 18 °C en las noches de los meses de invierno. La temperatura raramente baja durante el día de los 26 °C. En los meses de primavera y otoño la temperatura oscila entre los 30 °C y 21 °C. (es.wikipedia.org; 2015).

Universidad Nacional de Tumbes.

La historia de la Universidad Nacional de Tumbes está ligada a los actos preliminares que condujeron a la creación de la en Tumbes por



filial

parte de la Universidad Nacional de Piura, el 22 de diciembre de 1972. El entonces Consejo Nacional de la Universidad Peruana (CONUP), transcribe un oficio del Ministerio de Pesquería por el que se pide que la Universidad Nacional de Piura opine respecto al funcionamiento de un programa de Pesquería en la Ciudad de Tumbes; esta petición determinó el nombramiento de una comisión multisectorial para que realice el estudio socioeconómico de Tumbes, y el 4 de julio de 1975, La comisión presentó su informe proponiendo la creación de una filial de la Universidad Técnica de Piura en Tumbes, mereciendo la aprobación de dicha Universidad. El 10 de julio, se planteó el funcionamiento de la filial ante el Sub-Comité de Desarrollo Zonal de Tumbes, y se formó el patronato Pro-Filial, encargada del estudio de la infraestructura y de los recursos humanos, cuyos resultados fueron expuestos al Presidente de la Comisión Reorganizadora y de Gobierno de la Universidad Nacional de Piura, al CONUP y al ministerio del ramo. (untumbes.edu.pe; 2015)

En marzo de 1976, inauguraron los programas académicos de Agronomía, Contabilidad e Ingeniería Pesquera. El 8 de setiembre de 1980, el entonces Diputado por Tumbes, Dr. Armando Mendoza Flores, presenta el proyecto de ley N° 213 sobre la creación de la Universidad Nacional de Tumbes, el mismo que fue elevado a la Comisión de las Universidades, Ciencia y

Cultura de la Cámara de Diputados. Esta Comisión emitió dictamen favorable el 30 del mismo mes. Más tarde, en el año de 1984, suceden una serie de actividades y pronunciamientos que desembocaron en la dación de la ley N° 23881, que crea la Universidad Nacional de Tumbes, la misma que fue promulgada el 23 de junio de 1984. (untumbes.edu.pe; 2015)

Centro de Informática y Telecomunicaciones

- **Definición**

Formar profesionales capaces de liderar la transformación de los sistemas informáticos de las organizaciones, aprovechando los recursos disponibles dentro de un marco de valores humanos fundamentados en la libertad y en la justicia, así como utilizar las herramientas potentes que existen en el mundo moderno para analizar, diseñar, desarrollar aplicaciones que lleven a la solución inteligente de uno o muchos problemas.¹

- **Perfil profesional.**

Es un Profesional Técnico altamente calificado para analizar, diseñar, desarrollar y administrar sistemas de información para los distintos niveles de la organización. Conoce la estructura y funcionamiento lógico y físico del computador. Emplea tecnología de punta como arquitectura cliente-servidor, redes y conectividad, programación visual, bases de datos, data warehouse, data mining, knowledge management, ERP, e-commerce, Internet, Intranet y extranet. Ídem.

- **Campo laboral.**

En instituciones públicas y en medianas, pequeñas y micro empresas, como:

- Administrador de base de datos, de redes y telecomunicaciones.

- Analista-diseñador-programador de sistemas inform en diferentes leguajes visuales.
- Desarrollador aplicaciones: comercio electrónico, multimedia, web, intranets.
- Director de Centro de Cómputo y del Área de Soporte técnico.
- Coordinador de Informática en los Centros Educativos. Ídem.

1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS TENDENCIAS.

1.2.1. Cómo surge el Problema.

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

Los diferentes países con problemas sobre relaciones interpersonales, también deben ser ubicados necesariamente dentro de un contexto de crisis global que se perfila más aún en pleno siglo XXI, porque existen bloques de poder, que dominaron el siglo XX, donde se han deteriorado dramáticamente los valores sociales, la ética profesional y la dignidad de la persona resultando como saldo brutal de pobreza que, en los países latinoamericanos, se ha agravado por un círculo vicioso de miseria, falta de oportunidades y exclusión social. Una cantidad preocupante de países han tenido lugar a procesos separatistas, políticas con ausencia de diálogo, tolerancia y con falta resolutive de los problemas. ²

http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/convivencia/contenidos/Materiales/Bibliografia yMaterialesdeInteres/HabilidadesSociales/SerPersonayRelacionarse/1195209287195_ser_persona_y_r elacionarse_primer_ciclo_eso.pdf ²

Es en ellos donde se acrecienta cada vez más los problemas de relaciones interpersonales y diplomáticas que parecen no tener un final cercano.

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

En pleno siglo XXI, por lo general casi todas las organizaciones e instituciones educativas modernas pretenden alcanzar y mantener el éxito, si queremos el preciado éxito tenemos que formar parte del nuevo sistema imperante, tenemos que superar barreras y crear en nosotros hábitos y capacidades necesarias para afrontar este sorprendente desafío de la sociedad, se aprecia un abanico de problemas, siendo uno de ellos las relaciones interpersonales entre las personas, llevando consigo la mala organización, falta de trabajo en equipo, irresponsabilidad compartida entre los miembros del grupo. IDEM.³

Es evidente y comprensible que por lo general en los diferentes lugares del mundo, existen problemas educativos y laborales. Lo mismo podemos citar de nuestro continente. Siendo uno de ellos las relaciones interpersonales entre los miembros de las instituciones y organizaciones, desde hace muchos años se viene atravesando

http://www.anarperu.org/pdf/Relaciones_interpersonales%20investigacion.pdf ³

escenarios conflictivos que dificultan un verdadero avance y progreso de estas.

A las universidades latinoamericanas y del mundo se consideran como espacios de debate y de diversidad de pensamiento, pero ¿existe en ellas el debate con diversidad de pensamiento?

Un punto de encuentro y debate entre las ideas es importante para todo recinto universitario, lo nutre, lo renueva. Sin embargo, no nos podemos permitir enfrascar en un debate político nacional, ese ha sido un grave error. Debemos discutir el tema universitario a la par de la política nacional, porque también forma parte de nuestra cotidianidad y porque tenemos el compromiso de aportar nuestras ideas en el desarrollo y evolución del sistema universitario y su modelo educativo, su estructura académica, el perfil del profesional egresado, etc. ¿Están estos aspectos en concordancia con lo que la sociedad (no el mercado) necesita, con lo que está exigiendo?

Desde el punto de vista pedagógico también caben interrogantes sobre las que vale la pena reflexionar: ¿La calidad de enseñanza en las universidades es la correcta o debería aumentar? ¿Hay clima institucional entre sus componentes? ¿Es el sistema administrativo actual el más conveniente? ¿Tienen la capacidad de gestión los docentes universitarios?, etc.

América Latina vive un momento de cambios en la educación superior. Es como si el impulso reformista de comienzos del siglo XX, y luego, de los años sesenta, se hubiese agotado y el continente anduviese ahora tras respuestas y soluciones para un conjunto de nuevos problemas.

En el Perú, país rico en la diversidad cultural etnolingüística se dan graves situaciones problemáticas como: falta de la práctica de buenas relaciones interpersonales, conflicto entre profesores en las diferentes instituciones educativas, poca integración en el trabajo en equipo, desgastado interés de motivación en el trabajo; además existe deficiente coordinación para la

CABANES FLORES, Lida (2005) Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente, Una Perspectiva Cultural, España. Toma de adecuadas estrategias didácticas para mejorar y solucionar la problemática de las relaciones interpersonales. Incipiente atención a la representación de nuestro país en foros internacionales y comunitarios educativos y de formación humana, que tengan que ver con el manejo y funcionamiento adecuado de las instituciones laborales y/o educativas a nivel básico y superior para una adecuada puesta en común de las relaciones humanas e interpersonales, todo esto conlleva a mellar en gran medida el desarrollo y progreso sustentable, la calidad de vida, el buen trato y respeto por la persona en la sociedad.

Si observamos la realidad peruana en estos tiempos más detenidamente, nos damos cuenta que los problemas parecen ser factores cotidianos, que van desde la pérdida de valores morales, la ética y el rompimiento casi total de las relaciones interpersonales. Se ve que continuamente se crean conflictos entre docentes, lo que atenta con el trabajo en equipo, determinando de esta manera la forma de trabajo y manera de interrelacionarse con sus pares docentes, directivos y estudiantes.

Constantemente se observa que en las Instituciones Educativas de todo nivel de la región, el país se suscitan resquebrajamientos de las relaciones interpersonales entre los docentes, directivos y alumnos,

en la cual hay confrontación de intereses, diferentes formas de ver las cosas, actitudes propias y/o personales por consiguiente no pueden llegar a un consenso, generando la pérdida del respeto, la dignidad, valores humanos; así mismo se viven problemas laborales (de gestión, administrativos, académicos, metodológicos, pobreza, etc.), esto es producto de los problemas nacionales y regionales a nivel de gestión organizacional, siendo perjudicados los alumnos y la población en general; por ello las relaciones interpersonales de la Institución no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director o un docente para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable, democrático y participativo. ⁴

Descripción del Objeto de Estudio.

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

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

Este proceso es clave para el colectivo estudiantil por la importancia de las decisiones que se toman cotidianamente, orientadas a asegurar el logro de los aprendizajes de los alumnos, además de que favorece las buenas relaciones, la disposición y el compromiso

http://ipes.anep.edu.uy/documentos/curso_dir_07/modulo4/materiales/culturas.pdf ⁴
<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/relacion-del-liderazgo-y-las-relaciones-interpersonales.htm>
<http://gestionorganizacional.blogspot.com/>

de todos los participantes, resulta fundamental para la mejora de las prácticas en la gestión pedagógica. Del mismo modo, fomenta la dignificación de los espacios estudiantiles, la optimización de recursos, la profesionalización de directivos y docentes, el desempeño profesional con equidad, con el fin de contar con una institución segura, libre de violencia y en plenitud de desarrollo para todo el colectivo estudiantil.⁵

La Gestión Organizacional se presenta a las instituciones de educación superior como una oportunidad para alcanzar una real transformación del sistema que logre impactos significativos en la sociedad. Si bien, en términos prácticos, la Gestión se entiende como un proceso o suma de CABANES FLORES, Lida (2005) Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente, Una Perspectiva Cultural, España.

Procesos –diseñar, planear, ejecutar y evaluar–, la implementación de los mismos se traduce en una nueva cultura organizacional que se caracteriza, entre otras cosas, por la capacidad de actuar en contexto y de responder al cambio.

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

Así mismo, enriquece los procesos pedagógicos, en cuanto amplía los horizontes de acción y abre espacios al diálogo continuo con actores de entornos múltiples. De esta manera, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad

<http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf> ⁵

universitaria en su conjunto, y favorece una formación integral, que se materializa en ciudadanos con la capacidad de identificar y ofrecer soluciones a los problemas que les plantee la sociedad.

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

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

Comunicación. Toda gestión tiene una razón de ser, un “para qué”, cuya consistencia es directamente proporcional a su credibilidad. La comunicación es un componente de doble vía: la escucha y el hablar: hacia dentro del equipo y hacia el exterior. No se trata solo del mensaje, los dispositivos técnicos, sino de las relaciones por las que circula, la calidad de la palabra, su oportunidad y el mensajero.

Análisis de impactos. Si toda gestión implica ruptura de recurrencias, el conflicto no es un accidente sino un integrante. Si no es posible controlar el futuro, sí lo es el ejercicio de imaginación de anticipación de los impactos que va a traer en las personas, los roles, la estructura, las competencias, y desde allí diseñar dispositivos de mitigación de los efectos no deseados.

Mobilización política. ¿Quiénes son los actores involucrados o implicados en el cambio o transformación?, ¿qué lugar ocupan en la distribución de poderes y autoridad?, ¿qué intereses se afectan?, ¿qué aceptación, indiferencia o rechazo sostiene cada uno de estos influenciadores?, ¿cómo llegar a cada uno? Estos son algunos de los interrogantes que en este componente se propone trabajar, en la

idea de que la escena organizacional también debe leerse como un campo político donde el poder o no poder juega su juego.

Contención y despliegue emocional. Desde este componente se trabajan las emociones, los estados de ánimo, el clima que favorecerá u obstaculizará el proceso de transformación. En tanto el miedo opera como conservador, como prudencia frente a lo desconocido, es la confianza la que crea el campo fértil donde se desliza el riesgo por lo nuevo.

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

1.2.3. Evolución del Problema y sus Tendencias.

Las relaciones interpersonales en nuestro campo de observación se ven afectadas por la mala comunicación entre docentes y se expresa en conflictos interpersonales. Se producen conflictos de carácter interpersonal cuando uno no consigue imponerse en la elección de una determinada alternativa o, bien, las diferentes expectativas de su rol no son compatibles entre sí. Estos conflictos tienen importancia en el ámbito de los recursos humanos, cuando los intereses del grupo o institución se ven afectados.

Es necesario tener en cuenta la multidimensionalidad de las relaciones interpersonales:

Dimensión sociológica, las relaciones interpersonales constituyen una manifestación de la vida comunitaria y están muy marcadas por las pautas culturales de cada grupo social. Otro componente es el ideológico, ya que se basan, al menos parcialmente, en los valores y creencias de cada uno, lo que influye en el acuerdo o la confrontación entre personas. También hay que considerar la dimensión ética, que concierne a las actitudes básicas que se adoptan en las relaciones con los demás, como ayuda, amistad, etc. Por su parte, la dimensión psicológica de las relaciones interpersonales se pone de manifiesto por la forma de ser de cada uno, o sea, por la personalidad.

Hay que considerar también la dimensión pedagógica, pues las relaciones interpersonales pertenecen a la educación, tanto por constituir un objeto de educación como por ser parte esencial del acto educativo. La educación, en efecto, implica la relación personal educando – educador. Esto deriva de educar y educarse. Según la cual la educación es una relación interpersonal: La autoeducación únicamente es posible como consecuencia y continuación de la heteroeducación.

Las relaciones interpersonales entre docentes se deterioran por:

➤ **Bajos niveles de comunicación:**

“Las malas relaciones interpersonales se dan por los bajos niveles de comunicación, integración, conocimiento y confianza entre todos los docentes, se evidencia la presencia de subgrupos bien afianzados y con poca flexibilidad y apertura para socializar con los demás, se

percibe individualismo como norma de comportamiento” Entrevista docente. Junio del 2017.

➤ **Intereses personales jerárquicos:**

“La Universidad que debe ser impulsadora de la convivencia armónica, ante la coexistencia en su seno, de personas que se diferencian por sus características sociales, ideológicas, económicas se convierte en un conjunto de personas que interactúan en función de sus intereses personales orientados a ocupar cargos jerárquicos, dejando de lado la actividad académica” Testimonio docente. Junio del 2017.

➤ **Falta de trabajo en equipo:**

“No existen actividades institucionales porque no hay solidaridad con el trabajo del compañero, si uno avanza el otro obstaculiza, si uno planifica el otro destruye, nos falta ese espíritu de equipo, debemos luchar por un fin común” Entrevista docente. Junio del 2017.

1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.

➤ **Débiles Relaciones interpersonales:**

“Lo que prima son las relaciones formales. No existen relaciones sinceras ni en lo personal menos en lo institucional. Como consecuencia no existe identidad institucional”⁶

➤ **Comunicación vertical:**

“La comunicación no nos aleja, nos aproxima. Se da el caso que el directivo no nos considera y entre nosotros no dialogamos, cada uno se maneja por su lado”. Testimonio docente, Junio del 2017.

Testimonio docente, Junio del 2017. ⁶

➤ **Falta cultivar la empatía:**

“No se toma en cuenta el punto de vista de la otra persona, no existe identidad con su modo de ver el mundo, esto genera resentimiento, indiferencia, apatía, incomprensión. Prima el punto de vista único, personalista acrecentando los problemas interpersonales. Están ausentes las habilidades sociales como la empatía”.

➤ **Falta cultivar la asertividad:**

“No existe capacidad crítica, cada docente ha llegado a la conclusión que nada le interesa, no tienen autoestima ni capacidad de indignación. No conocemos nuestros derechos y por ende no los hacemos respetar. Ser asertivo significa reconocer que nadie es más que nadie ni menos que nadie” Testimonio docente. Junio del 2017.

➤ **Inautenticidad institucional:**

“La parte motivacional la define la identidad institucional. Ésta se construye y es responsabilidad de todos, autoridades y docentes. Como consecuencia la Institución no está empoderada en la sociedad”. Entrevista docente. Junio del 2017.

De este modo hemos justificado cualitativamente nuestro problema de investigación.

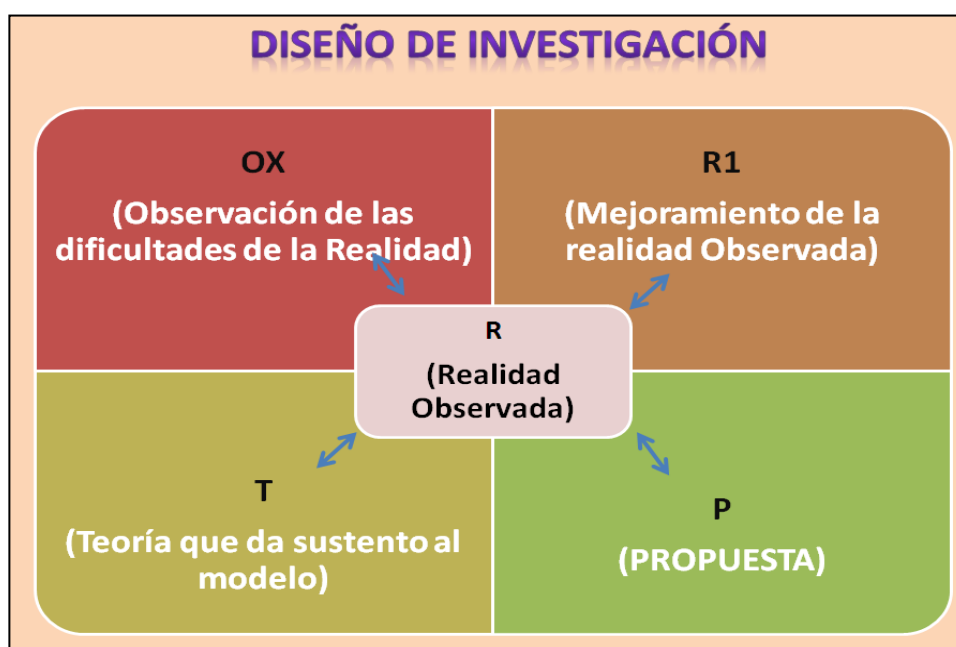
1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.

1.4.1. Diseño de la Investigación.

El trabajo está diseñado en dos fases: En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió seleccionar las técnicas de investigación.

En la segunda fase hemos desagregado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.

La investigación adoptó el siguiente diseño:



Fuente: Elaborado por el investigador.

1.4.2. Universo y Muestra.

Universo: El Universo está conformado por todos los docentes de la Especialidad de Informática y Sistemas del Centro de Informática y Telecomunicaciones de la Universidad Nacional de Tumbes:

U =13 Docentes.

Muestra: La selección del tamaño de la muestra tiene que ver con el tamaño del universo y como el universo es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral:

n = U = 13 Docentes.

1.4.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

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

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

Técnicas	Instrumentos
Primarias	
Observación	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
Entrevista	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista
Encuesta	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta
Testimonio	Grabación
	Redacción

Técnica	Instrumentos
Secundaria	
Fichaje	Bibliográfica
	Textual

1.4.4. Método y Procedimientos para la Recolección de Datos.

Método: Para el desarrollo de la presente investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad el diseño de una Estrategia Didáctica para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes del nivel primario.

- **Métodos Teóricos:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar el grado de relaciones interpersonales entre los docentes.
- **Método Histórico - Lógico:** Que sirvió en la compilación de las teorías y la determinación de los niveles de relaciones interpersonales.
- **Método Inductivo:** Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los docentes.
- **Método Analítico:** Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.
- **Método de síntesis:** Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al docente la capacidad de trabajar con elementos para

combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.

➤ **Método Empírico:** Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual se aplicó instrumentos de recolección de información, tales como: entrevistas, testimonios, guías de observación, para tal efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:

- ✓ Coordinación con el Director del Centro de Informática y Telecomunicaciones.
- ✓ Coordinación con los docentes.
- ✓ Preparación de los instrumentos de acopio de información.
- ✓ Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- ✓ Formación de la base de datos.
- ✓ Análisis de los datos.
- ✓ Interpretación de los datos.
- ✓ Exposición de los datos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

ARRIETA CASTILLO, DANISEL MIREY & DÍAZ WILCHES AMARLIS. (2017). Investigación “Estrategia Didáctica Para Mejorar Las Relaciones Entre Docentes Y Estudiantes En La Institución Educativa Policarpa Salavarrieta” Objetivo general: Diseñar una nueva estrategia didáctica que propenda por el mejoramiento de relaciones entre docentes y estudiantes mediante la creación de un clima escolar adecuado en la Institución Educativa Policarpa Salavarrieta. Objetivos específicos: Evaluar las acciones didácticas actuales que desarrollan los docentes de la institución en pro de la formación emocional y social de los estudiantes; Identificar las actividades didácticas y de aprendizaje que fomenten la comunicación efectiva, las relaciones respetuosas y la disposición al establecimiento y cumplimiento de acuerdos y normas autorreguladoras individual y socialmente; Articular las actividades didácticas y de aprendizaje identificadas con el desarrollo de habilidades sociales; Configurar una estrategia didáctica que fomente el desarrollo emocional de los estudiantes y promueva la convivencia escolar. Conclusiones:

- La reflexión sobre el quehacer pedagógico debe ser una tarea continua del docente para garantizar que permanezca en constante actualización y búsqueda de alternativas. La reflexión pedagógica abre a posibilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje y de formación emocional y social tenga lugar a transformaciones significativas y hacer del aula un espacio innovador, creativo y cambiante.
- Se destaca el aporte valioso que da en el campo investigativo la elaboración de la cartografía social pedagógica, como una estrategia que permite el mapeo de situaciones que se dan en el acontecer educativo. Esta estrategia es un instrumento fundamental en la

investigación intervención, ya que da cuenta de una reflexión que se hace en relación con lo que se vive cada y aporta una imagen ilustrativa a la solución de distintas situaciones que puedan presentarse.

- Cuando se hacen revisiones de la práctica de los docentes y las acciones de aula se permite que otros maestros puedan reconocer estas acciones y aprendan de las mismas, lo cual genera un aprendizaje entre pares. ²

PONCE HERNÁNDEZ, Karin Elizabeth (2014). Guatemala. Investigación "Incidencia De Las Relaciones Interpersonales En Los Docentes Del Instituto Nacional De Educación Básica De San Antonio Suchitepéquez, Suchitepéquez" Objetivo general: Analizar la incidencia de las relaciones interpersonales en los docentes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de San Antonio Suchitepéquez, para realizar con eficiencia y eficacia sus labores. Objetivos específicos: Describir las relaciones interpersonales entre los docentes del Instituto Nacional de Educación Básica del Municipio de San Antonio Suchitepéquez; Identificar las estrategias empleadas por el administrador educativo respecto a las relaciones interpersonales en los docentes; Determinar cuáles son las actitudes que deben poner en práctica los docentes para fortalecer las relaciones interpersonales entre ellos; Proponer una solución factible para elevar las relaciones interpersonales. Conclusiones:

- Las relaciones interpersonales inciden en el desempeño laboral de los docentes del Instituto Nacional de Educación Básica de San Antonio Suchitepéquez, Suchitepéquez; ya que, muchas veces la falta de compañerismo y comunicación genera aislamiento en algunos docentes. Lo anterior dificulta el trabajo en equipo; porque en lugar de ver las diferencias individuales como una oportunidad para conocer más a las personas y aprender de ellas, se ven como amenazas.
- Las relaciones interpersonales entre los docentes son estrictamente laboral; interactúan únicamente al inicio (saludo) y cierre (frase de

despedida) de labores; y cuando trabajan en comisiones, no todos participan.

- El administrador educativo manifiesta que utiliza las siguientes estrategias para fortalecer la comunicación entre los docentes: Trabajos en comisiones distintas cada vez que sea necesario, Reunión con cada comisión para verificar el trabajo de cada uno en lo interno de cada comisión.⁷

ARCE BALTAZAR, Gilmar Jhon & MALVAS ROJAS, Yony Marcelino. (2013). Investigación: “El Clima Organizacional y Las Relaciones Interpersonales En La I.E. Manuel González Prada De Huari – 2013”. Objetivo general: Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari. Objetivos específicos: Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las habilidades comunicativas; Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso organizacional; Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo.

Conclusiones:

- Se pudo determinar que existe una correlación significativa alta entre las variables clima organizacional y relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari. Tanto la variable clima organizacional como la variable relaciones interpersonales están entre los niveles bueno, regular y bajo. El clima organizacional de la institución es adecuado para el personal y las relaciones interpersonales también parecen las adecuadas, con tendencia a mejorar.

- <http://www.repositorio.usac.edu.gt/1718/1/22Tes%28546%29Ad.Ed%20KARIN%20ELIZABETH%20PONCE%20HERN%C3%81NDEZ.pdf>⁷

- Entre las variables clima organizacional y la dimensión habilidades comunicativas de la variable relaciones interpersonales existe una correlación significativa y muy alta. Este nivel de correlación se debe a que tanto la variable clima organizacional como las relaciones interpersonales están entre los niveles bueno, regular y bajo; es decir, existe una correspondencia entre estas. Si se fortalece esta relación y se incide en el clima organizacional aprovechando las habilidades comunicativas, la institución se verá fortalecida.
- Existe una correlación baja, pero significativa entre la variable clima organizacional y la dimensión compromiso organizacional de la variable relaciones interpersonales. Los docentes ubicaron a la variable clima organizacional principalmente entre los niveles bueno, regular y bajo; pero calificaron como muy bueno y bueno su compromiso organizacional. Estas diferencias determinaron el bajo nivel de la correlación. Es probable que los resultados para el compromiso organizacional obedezcan al hecho de que los docentes encuestados respondieron favoreciéndose a sí mismos; pero los investigadores pudieron comprobar una realidad distinta. ¹¹

2.2. BASE TEÓRICA.

2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Psicólogo, Sociólogo y teórico de la organización empresarial; de origen australiano, nació el 26 de diciembre de 1880 en Adelaida, Australia y falleció el 7 de septiembre de 1949.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de

la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo: ⁸

- Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:

En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría– era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga

- Adaptación del trabajo al trabajador:

Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

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

reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.⁹

El papel que Mayo tenía en el desarrollo de la gerencia, se asocia generalmente a su descubrimiento del hombre social y de la necesidad de ello en el lugar de trabajo. Mayo encontró que los trabajadores actuaban según sentimientos y las emociones. Él creía que si se tratara al trabajador con respeto y se intentaran resolver sus necesidades, sería los efectos beneficiosos tanto para el trabajador como para la gerencia.¹⁰

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son MAYO, George Elton. 2002. Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia

<http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>⁹
<http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>¹⁰

intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

El Experimento de Hawthorne ¹¹

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo; luego se aplicó también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal (turnover) y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas.

MAYO, George Elton. 2002. Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.¹¹

Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prolongar el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de 1929.

- **Primera Fase del Experimento de Hawthorne.**

Durante la primera fase del experimento se seleccionaron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el segundo de control trabajó bajo intensidad constante. Se pretendía averiguar qué efecto producía la iluminación en el rendimiento de los obreros. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar, una de las cuales fue el factor psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y producir menos cuando disminuía. Ese hecho se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a las obreras que la intensidad de la luz variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la primacía del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Al reconocer la existencia del factor psicológico, solo en cuanto a su influencia negativa, los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo del experimento por considerarlo inoportuno. Entonces extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el

trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de periodos de descanso, aspectos básicamente fisiológicos.

- **Segunda Fase del Experimento de Hawthorne.**

(Sala de prueba para el montaje de relés). La segunda fase comenzó en Abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco montaban relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento (donde se hallaba el grupo de control) por una división de madera. La mesa y el equipo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba, en una cinta perforada, la producción de cada joven. La producción, fácilmente medible, se constituyó en el índice de comparación entre el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo de control (compuesto por el resto del departamento), que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones.

El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo de control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes. Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos asistentes, a medida que se hacía más complejo el experimento. A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo (período de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc.). Constantemente se les informaban los resultados, y se sometían a su aprobación las modificaciones que

fueran a introducirse. Se insistía en que trabajasen con normalidad y pusieran voluntad en el trabajo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuales eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias.

- Primer periodo: se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio, sin que lo supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese promedio (2,400 unidades por joven) se comparó con el de los demás periodos, el primero de los cuales duró dos semanas.
- Segundo periodo: se aisló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron normales las condiciones y el horario de trabajo y se midió el ritmo de la producción. Este periodo duro cinco semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.
- Tercer periodo: se modifico el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas en grupo. Como los grupos eran numerosos –compuestos por más de 100 jóvenes–, las variaciones de producción de cada joven se diluían con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. En el grupo experimental se separó el pago de las jóvenes y, como el grupo era pequeño, ellas percibieron que sus mejores esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. En este periodo de ocho semanas, aumento la producción.
- Cuarto periodo: marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y otros cinco a mitad de la tarde. Se presento un nuevo aumento de la producción.
- Quinto periodo: los intervalos de descanso fueron aumentados a diez minutos cada uno; de nuevo, aumentó la producción.
- Sexto periodo: se dieron tres descansos de cinco minutos en la

mañana y otros tres en la tarde. Se observó que la producción no aumentó, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.

- Séptimo periodo: se volvió de nuevo a los intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. De nuevo, la producción aumentó.
- Octavo periodo: con las mismas condiciones del periodo anterior, el grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas, como el grupo de control. Hubo un acentuado aumento de la producción.
- Noveno periodo: el trabajo del grupo experimental terminaba a las 16:00 horas. La producción permaneció estable.
- Décimo periodo: el grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, como en el séptimo periodo. La producción aumentó considerablemente.
- Undécimo periodo: se estableció una semana de cinco días; el grupo experimental tenía libre el sábado. Se observó que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo.
- Duodécimo periodo: se volvió a las condiciones del tercer periodo; se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las demás jóvenes. Este periodo, último y decisivo, duró doce semanas; inesperadamente, se observó que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente (3,000 unidades semanales por joven en el grupo experimental).

Aunque las condiciones físicas de trabajo en los periodos séptimo, décimo y duodécimo fueron iguales, la producción aumentó continuamente de un periodo a otro. En el periodo undécimo, que transcurrió en el verano de 1928, un año después del inicio del experimento, los investigadores percibieron que los resultados no

eran los esperados. Existía un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo controladas experimentalmente, el cual también había aparecido anteriormente en el experimento sobre iluminación. No hubo ninguna relación entre la producción y las condiciones físicas, y las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. Entonces, el problema estribaba en saber con cuales factores correlacionar las variaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

El Experimento de la Sala de Montaje de Relés dejó algunas Conclusiones:

- Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión menor rígida (opuesta a la rígida supervisión de control en la sala de montaje) les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad.
- El ambiente amistoso y sin presiones permitía conservar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.
- No había temor al supervisor. A pesar de que en la sala de pruebas existía más supervisión que en el departamento (donde había apenas un supervisor para un número mayor de obreras), la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. En especial, sentían que participaban en un experimento interesante y que debían producir resultados que, aunque no los conociesen bien, redundarían en beneficio de las demás compañeras de trabajo.
- El grupo experimental se desarrolló en el aspecto social. Las jóvenes iniciaron amistad entre ellas, y dichas amistades se extendían más allá del ambiente laboral. Las jóvenes se preocupaban por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. Esto permitió comprobar que constituían un grupo.

- El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes. Después que salieron dos jóvenes del grupo original, una de las sustitutas se volvió espontáneamente líder, ayudando a sus compañeras a alcanzar el objetivo común de aumentar continuamente el ritmo de producción, a pesar de que constantemente se les pedía que trabajaran con normalidad.

- **Tercera Fase Del Experimento De Hawthorne.**

(Programa de entrevistas). Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo. Constataron que, en el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coercitiva. Sobre todo, verificaron que la empresa, a pesar de su política de personal abierta, poco o nada sabía de los factores que determinan las actitudes de las obreras frente a la supervisión, los equipos de trabajo y la propia empresa.

De este modo, en Septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas (interviewing program). Ese programa comprendían entrevistas con los empleados para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, e igualmente recibir sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores. Como el programa fue muy bien acogido entre obreros y supervisores, y los resultados fueron muy alentadores, la empresa creó la División de Investigaciones Industriales en Febrero de 1929 para dirigir y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de realizarlas a todos los empleados anualmente.

Tratándose de una empresa con más de 40,000 empleados, tal plan era muy ambicioso. Sin embargo, entre 1928 y 1930 fueron entrevistados cerca de 21,126 empleados.

En 1931 el sistema de entrevistas sufrió modificaciones: se adoptó la técnica de entrevista no dirigida, que permitía que los trabajadores hablaran libremente sin que el entrevistador desviara el asunto o intentara establecer pautas previas.

Homans destaca que el programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, conformada para protegerse de cualquier amenaza de la administración contra su bienestar. Algunas manifestaciones de esa organización informal son:

- Producción controlada por estándares establecidos por los propios obreros, y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos.
- Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares, por considerarlos saboteadores.
- Expresiones que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción.
- Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta.
- Muestras de satisfacción e insatisfacción exageradas ante las actitudes de los superiores inmediatos por el comportamiento de los obreros.
- Esta organización informal permitía que los obreros estuvieran unidos y mantuvieran cierta lealtad entre ellos. No obstante, los investigadores notaron que, muchas veces el obrero también pretendía ser leal a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo

y la empresa podría ser motivo de conflicto, tensión, inquietud y probablemente insatisfacción. Para estudiar ese fenómeno, los investigadores desarrollaron una cuarta fase del experimento.

- **Cuarta Fase del Experimento de Hawthorne.**

(Sala de observación del montaje de terminales). Se escogió un grupo experimental -nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores-, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual pasó a trabajar en una sala especial cuyas condiciones eran idénticas a las del departamento. En la sala había un observador; fuera de ésta, una persona entrevistaba esporádicamente a aquellos obreros. Ese experimento, que pretendía analizar la organización informal de los obreros, duró de Noviembre de 1931 a Mayo de 1932.

El sistema de pagos se fundaba en la producción del grupo: existía un salario-hora, basado en innumerables factores, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si aumentaba la producción total.

Una vez familiarizado con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los obreros en la sala utilizaban un conjunto de artimañas: cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de producción de un día podía acreditarse a otro día en que hubiese un déficit; también, solicitaban pago por exceso de producción. Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar sus acciones:

consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para “estabilizar” su producción.

Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica. El experimento de Hawthorne fue suspendido en 1932 por razones externas, pero la influencia de sus resultados en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

Conclusiones del Experimento de Hawthorne MAYO, George

Elton.2002. Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse a siguientes:

- El nivel de producción depende de la integración social: Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejara en su eficiencia.
- El comportamiento social de los trabajadores: El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del

individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos. En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Kurt Lewin verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos. Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes de hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.

- La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.

- Las recompensas y sanciones sociales: Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menor y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad.
- El estudio de Mayo y sus seguidores destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer como se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo.
- La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo. De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.
- En este campo de la motivación en el trabajo, se han desarrollado diferentes perspectivas teóricas e investigativas, que sin embargo solo representan una porción de la totalidad del conocimiento de la psicología sobre el tema de la motivación humana. ¹¹

2.2.2. Teoría de las Técnicas Grupales.

A propósito de esta teoría, la discusión y planteamiento de la misma es compleja, debido a la existencia de múltiples intelectuales que la proponen y las ejecutan. ZARZAR, Carlos. 2001. La didáctica grupal. Editorial Progreso. México.

Arnobio Maya Betancourt MAYA, Arnobio. El taller educativo. España, 2009. en su libro El Taller Educativo, cita la teoría de las técnicas grupales. “Principios, las dinámicas de grupo y las técnicas grupales han sido explicadas por Jack R. Gibb y recreados por Cirigliano y Villaverde: Ambiente, reducción de la intimidación, liderazgo distribuido, formulación del objetivo, flexibilidad, consenso, comprensión del proceso, evaluación continua, son un soporte básico para el taller, y cualquier otra orientación grupal” (pág. 65)

El diferenciar la dinámica de grupo de las técnicas grupales, insistimos, es una exigencia de primer orden para un orientador de talleres. Dinámica de grupo, no son técnicas grupales, de allí la impropiedad de expresiones cómo vamos hacer una dinámica, o el curso se desarrolló con varias dinámicas, etc. que tanto se escuchan actualmente.

Nadie hace dinámica de grupo, un docente o agente educativo no hace dinámica de grupo, ella es propiedad, es vida, es energía, son fuerzas que el grupo, las personas de un grupo generan en su proceso de interacción. La dinámica de grupo no es algo que alguien en particular hace o construye, es el mismo comportamiento que surge en el grupo por el solo hecho de estar reunido, conformando e interactuando. Lo que hace finalmente un orientador, un agente educativo o un facilitador de grupo es canalizar, aprovechar la dinámica de grupo para el desarrollo de la técnica.

¿Para qué sirven dichas técnicas?

Empleadas en la forma y en el ambiente social adecuado, las técnicas tienen el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales, de estimular los elementos de la dinámica interna y externa, y de mover el grupo hacia sus metas.

Esquemáticamente representada, la técnica es el eslabón que une al grupo con sus metas. Mejor aún, las técnicas -o sus combinaciones- son los vehículos que llevan al grupo hacia sus metas. MAYA, Arnobio.

2007. El taller educativo. Cooperativa Editorial Magisterio. Colombia.

Las técnicas grupales admiten la posibilidad de utilizarlas en forma complementaria e integrada en una reunión o sesión de trabajo y quien las emplea se favorece mucho si tiene en cuenta las siguientes normas generales:

1. Conocer previamente los fundamentos teóricos de la dinámica de grupo.
2. Antes de utilizar una técnica de grupo conocer suficientemente su estructura, su dinámica, sus posibilidades y sus riesgos.
3. Seguir en todo lo posible el procedimiento indicando en cada caso, especialmente cuando el educador no es muy ducho en su empleo.
4. Aplicar las técnicas con un objetivo claro y bien definido.
5. Utilizar las técnicas de grupo en una atmósfera cordial y democrática.
6. Facilitar en todo momento una actitud cooperante.
7. Incrementar en todo lo posible la participación activa de los miembros.
8. Ayudar a los miembros del grupo a que adquieran la conciencia de que el grupo existe en y por ellos mismos, y a que se sientan que están trabajando en su grupo.

9. Tener en cuenta que las técnicas de grupo se basan en el trabajo voluntario, la buena intención y el juego limpio y
10. Que todas las técnicas de grupo tienen como finalidad implícita:
 - Desarrollar el sentimiento de nosotros
 - Enseñar a pensar activamente
 - Enseñar a escuchar de modo comprensivo

Para facilitar la orientación del grupo hacia la integración y el logro de sus metas, el maestro puede utilizar una serie de técnicas, que deberá seleccionar de acuerdo con los objetivos que se persiguen y con el número de miembros que lo componen.

María Teresa Pereira García PEREIRA, María.2004. Orientación Educativa. FCE, México., en su investigación Orientación Educativa propone algunas técnicas grupales, como:

Temores y esperanzas:

Objetivo: Conocer las preocupaciones y expectativas del grupo en relación con un trabajo, actividad o situación nueva, para analizarlos en forma objetiva y buscar soluciones. FRÍAS, Antonio.2006. Salud pública y educación para la salud. 2000 MASSON. S.A. España.

Procedimiento: Se divide el grupo en pequeños grupos (de 2 a 5 personas). Se nombra un relator. Cada grupo reflexiona y discute durante unos minutos sobre lo que espera y lo que teme, en relación con la actividad propuesta (puede ser el curso lectivo que se inicia, una actividad en particular, un reglamento nuevo, una disposición administrativa o una decisión importante). El relator anota los temores y esperanzas de su grupo y luego los expone ante la clase. El facilitador divide la pizarra en dos partes con una línea y anota los

temores de un lado y las esperanzas del otro (se resumen al máximo evitando repeticiones).

Luego se van analizando uno a uno, desechando los que son infundados y proponiendo soluciones para los riesgos o posibilidades reales. Este ejercicio motiva para emprender acciones posteriores.

Técnica de disco-foro:

Objetivo: Facilitar la reflexión y discusión de temas de interés del grupo, por medio de lecturas, canciones o poesías (grabadas en discos, cintas o cassettses). MULLER, Marta. 1999. Técnicas de comunicación oral. Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Procedimiento: Escoger un lugar donde no haya interrupciones ni ruidos. El grupo no debe conocer la grabación. Después de escucharla se promueve un comentario sobre el tema por medio de preguntas previamente preparadas. Se procura que en la discusión se relacione lo escuchado con las vivencias, compartiendo aprendizajes comunes y cooperativos.

Al terminar el debate, es conveniente evaluar la participación del grupo. El facilitador debe procurar una atmósfera acogedora y de confianza, para que los participantes expresen sus puntos de vista con espontaneidad y libertad.

Desempeño de roles (representación de papeles):

Objetivo: Analizar una situación o problema de la vida real para proponer soluciones (relaciones familiares, problemas de la sociedad, de la comunidad, de la institución, etc.) FESTINGER, León y Katz, Daniel. 1992. Los métodos de la investigación en ciencias sociales. Barcelona. España.

Procedimiento: Se propone la situación o problema. Se distribuyen los papeles por representar (en forma voluntaria). Se hace la dramatización espontanea de la situación. Se promueve el análisis y la discusión de lo planteado. Se repite la dramatización, modificando los papeles de acuerdo con las propuestas de solución. Se evalúa la actividad y se obtiene conclusiones.

Phillips 66:

Objetivo: Facilitar la comunicación y participación de los miembros de un grupo. RODRÍGUEZ, Sonia y Quiñonez, Gilberto. 2005. Dinámicas: Actividades para en proceso de enseñanza – aprendizaje. Colombia.

Procedimiento: Proponer el problema o tema por discutir. Dividir en grupo de 6 personas. Cada grupo nombra un relator. Se dan 6 minutos para que cada grupo discuta sus puntos de vista. Cada relator resume las ideas de su grupo y las expone ante la clase.

El facilitador controla el tiempo y anota las conclusiones de los grupos en la pizarra en forma resumida, evitando repeticiones. Se hace un comentario general.

Entrevista colectiva:

Objetivo: Obtener información de uno o varios especialistas sobre un tópico de interés. CARRASCO, José y Basterretche, Juan. 2004. Técnicas y recursos para motivar a los estudiantes. Ediciones Rialp. S.A. Madrid. España.

Procedimiento: Se elige el tema. Se invita a uno o varios especialistas para la entrevista. Previamente se discute en grupo lo que se quiere conocer y se elaboran las preguntas. Se nombra 3 ó 4 representantes para que las formulen durante la entrevista. El

especialista introduce el tema con una breve exposición. Se plantean las preguntas. Al final el maestro hace una síntesis. Posteriormente, se discuten y evalúan los resultados.

Sociodrama:

Es una técnica de desarrollo utilizada para elaborar situaciones de conflicto a través de la dramatización. Su aplicación es para todos los niveles de educación, debido a su facilidad de adaptación a cualquier tema. MONROY, Anamelí y otros.2004. Dinámica de grupos: Técnicas y tácticas. Editorial Pax. México.

Torbellino de Ideas:

Técnica grupal mediante el cual los integrantes de un grupo reducido proponen y expone con libertad sus ideas sobre la solución de un problema en forma original o nueva. Es conocida como lluvia de ideas, tormenta cerebral, promoción de ideas. Desarrolla la capacidad de imaginación y descubre nuevas soluciones. BERNARDO, José. 2004. Una didáctica para hoy. Ediciones Rialp. S.A. Madrid. España.

Técnicas de Autoestima:

- **Juego de Presentación:** En círculo los miembros del grupo se presentarán al tiempo que dicen una cualidad de ellos/as mismos/as. BANTULÁ, Jaume.2004. Juegos motrices cooperativos. Editor Service S.L. Barcelona. España.
- **Juego de Conocimiento:** En parejas, cada persona tiene un tiempo individual para pensar sobre las cualidades del compañero/a que le ha tocado. Después se lo manifiestan mutuamente y finalmente, lo harán en gran grupo. Loc.cit.
- **En gran círculo:** Cada persona tiene unos momentos para pensar sobre dos cualidades que tiene. Una vez pasado el

tiempo, cada persona dirá en voz alta: “Me siento satisfecho de ser” Loc. cit.

- El/la animador/a llevará el objeto más bonito del mundo en una caja, cada persona del grupo se irá acercando a la mesa de manera individual, mirará lo que hay dentro de la caja y, sin decir lo que ha visto, responderá si esto es lo más bonito del mundo. Dentro de la caja habrá un espejo, el/la animador/a irá observando la reacción de los miembros del grupo.
- **En gran grupo:** Cada persona llevará pegado en la espalda un papel, el resto del grupo tendrá que escribir un piropo para cada uno/a de sus compañeros/as. Cada persona tendrá que tener tantos piropos como compañeros/as tiene. Una vez que el juego ha terminado cada persona leerá su listado de piropos.



Fuente: www.slideshare.net/Aracelly1/tecnicas-grupales



Fuente: www.slideshare.net/Aracelly1/tecnicas-grupales

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

RESULTADOS DE GUÍA DE OBSERVACIÓN.

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
COMUNICACIÓN:				
- Recibe información de su superior y sus colegas.	0	2	11	13
- Existe interacción con directivos y colegas.	0	1	12	13
TRABAJO EN EQUIPO:				
- En la Escuela nos comunicamos permanentemente	0	1	12	13
- En mi trabajo todos nos llevamos bien.	0	2	11	13
- Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.	0	0	13	13
PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:				
- La Institución tiene conflictos internos.	0	2	11	13
SATISFACCIÓN GENERAL:				
- Satisfecho en el trabajo.	0	1	12	13
- Satisfecho con la relación con el jefe.	0	1	12	13
- Satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros.	0	2	11	13

FUENTE: Guía de Observación aplicada a docentes. Julio 2017.

Interpretación:

Con respecto a la dimensión COMUNICACIÓN, se puede observar que no existe interacción con directivos y colegas (12), así mismo nunca reciben información de su superior y sus colegas (11).

TRABAJO EN EQUIPO, los docentes nunca tienen confianza entre los compañeros de trabajo (13), no se comunican permanentemente (12), tampoco se llevan bien (11).

PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, se determinó que la Institución tiene conflictos internos (11).

SATISFACCIÓN GENERAL, en este indicador podemos decir que los docentes observados no se sienten satisfechos con la relación con su jefe (12), tampoco se sienten satisfechas en el trabajo (12), ni con la relación que se tienen con los compañeros (11).

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Cuadro N° 01: El docente contribuye al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Contribución del docente	TOTAL	
	N°	%
Si	2	15%
No	11	85%
Total	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes. Julio 2017.

Análisis:

85% de los encuestados sostienen que no hay voluntad del docente por mejorar las relaciones interpersonales, un 15% responden que sí contribuyen. Esto demuestra que el docente, no tiene interés alguno por

mejorar las relaciones de convivencia con sus demás compañeros, es decir, no contribuye al mejoramiento en el clima y entorno laboral-educativo.

Cuadro Nº 02: Tipo de comunicación institucional.

Tipo de Comunicación	TOTAL	
	Nº	%
Vertical	9	69%
Horizontal	4	31%
Total	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes. Julio 2017.

Análisis:

69% afirman que predomina un tipo de comunicación vertical y 31% considera un tipo de comunicación horizontal. Resultado que expresa que los cargos desempeñados dentro de la Institución van del menor al mayor rango jerárquico institucional.

Cuadro Nº 03: Nivel de calidad de relaciones interpersonales entre docentes.

Nivel de relaciones Interpersonales	TOTAL	
	Nº	%
Buenas	2	15%
Malas	11	85%
Total	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes. Julio 2017.

Análisis:

Del 100% de docentes encuestados, 85% afirma que las relaciones interpersonales son malas y 15% opina que es buena respectivamente.

Los resultados demuestran que las relaciones humanas tanto a nivel profesional o de compañerismo son distintas, dentro del entorno laboral-

educativo. Observándose porcentajes diferenciados en los niveles de relaciones interpersonales.

Cuadro Nº 04: Identificación Institucional de los docentes.

Identificación institucional	TOTAL	
	Nº	%
Siempre	0	0%
Nunca	13	100%
Total	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes. Julio 2017.

Análisis:

El 100% de docentes encuestados expresan no sentirse identificados con su Centro de Informática y Telecomunicaciones. Los resultados expresan que la Institución no está representada por quienes la integran; observándose un alto nivel de no identificación.

Cuadro Nº 05: Nivel de empatía institucional de los docentes.

Empatía Institucional	TOTAL	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A veces	3	23%
Nunca	10	77%
Total	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes. Julio 2017.

Análisis:

23% de encuestados opina que a veces se desarrolla la empatía y un 77% manifiesta que nunca.

Ausencia de empatía, los docentes no entienden los problemas del otro; no hay capacidad para ponerse en el lugar del otro, de confiar en su capacidad para salir adelante, en respetar su libertad, en no juzgarles. Muchas veces

algunos docentes no aceptan al colega como es, no ven al otro. En ocasiones este problema se da por la falta de congruencia, es decir, los docentes no están en contacto con ellos mismos, con lo que sienten y piensan, con su capacidad de hablar y actuar. La falta de congruencia los coloca en un plano de aprisionamiento frente al otro y esto les arrastra hacia una reacción despectiva, burlesca.

Cuadro Nº 06: Toma de decisiones de manera conjunta.

Toma de decisiones	TOTAL	
	Nº	%
Siempre	0	0%
Nunca	13	100%
Total	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes. Julio 2017.

Análisis:

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

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

Cuadro Nº 07: Respeto entre docentes de la institución.

Trato de respeto	TOTAL	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A veces	1	8%
Nunca	12	92%
Total	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes. Julio 2017.

Análisis:

Los resultados de la investigación muestran que del total de los encuestados, 92% responde que nunca existe respeto entre sus colegas a pesar de pasar largas horas laborando, no mantienen una relación cordial con ellos. El trato no suele ser muy cercano, a diferencia de un 8% que respondió que a veces. Cada integrante debe cuidar los modales en su trato diario con los compañeros. La familiaridad no está reñida con la buena educación. Respeto entre colegas significa valoración y madurez emocional.

Cuadro N° 08: Comportamiento de los Docentes.

Comportamiento	TOTAL	
	N°	%
Intolerantes	10	77%
Carismáticos	1	8%
Desordenados	2	15%
Total	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes. Julio 2017.

Análisis:

Si entendemos al comportamiento como el conjunto de acciones que llevan a cabo los individuos para relacionarse entre sí y con el medio que les rodea y organización como la acción de organizar las cosas, personas y actividades de tal manera, que constituyan un sistema análogo al organismo vivo, en el cual los diversos órganos contribuyan al buen funcionamiento del todo.

Pero el dilema que se nos presenta es si será posible lograr implantar un procedimiento táctico acertado en la organización institucional si tenemos frente a nuestros ojos que el comportamiento organizacional entre docentes tiene el 77% de características intolerantes y carismáticos 8% y desordenados 15%.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA.



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

3.2.1. Realidad Problemática.

Lograr interrelacionarse con las personas requiere manejar procesos cotidianos y permanentes, sin olvidar ni un momento que los humanos son seres emotivos y prejuiciosos y que siempre estarán a la defensiva cuando sientan o consideren que fuerzas extrañas de maltrato están invadiendo su ego. Sin olvidar que todas las personas requieren afecto, aprecio y reconocimiento del mundo exterior.

La función de docente e investigador que debe tener un profesor universitario del siglo XXI, exige una adecuada preparación tanto para la adquisición de conocimientos y actualización de los mismos, como para el desarrollo de habilidades y destrezas exigibles en una sociedad en permanente cambio; internamente dentro de una Institución también se da ciertas exigencias entre ellas podemos mencionar las buenas relaciones interpersonales que se debe de cultivar para crear un buen clima laboral y por ende esto da paso a que se desarrollen mejor los objetivos institucionales planteados por cada organización.

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

3.2.2. Objetivo de la Propuesta.

Proponer una Estrategia Didáctica para mejorar los niveles de relaciones interpersonales de los docentes universitarios.

3.2.3. Fundamentación.

Fundamento Teórico

La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo enfatiza: “La necesidad de humanizar y democratizar la administración; la influencia de una determinada realidad social en la manera de comportamiento de las personas; asimismo tener en cuenta uno de los aspectos psicológicos (motivación) del trabajador”. Por lo tanto, todo aquello cuanto se refiere a las relaciones interpersonales entre los docentes de la Universidad debe estar basado en la práctica de cualidades que podrían estar innatas en las personas, el buen trato, la empatía, autoestima, el respeto y la capacidad de tolerar.

La Teoría de las Técnicas Grupales, las técnicas tienen el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales, de estimular los elementos de la dinámica interna y externa, y de mover el grupo hacia sus metas.

Fundamentación Sociológica

Actualmente se admite que las relaciones interpersonales tienen un componente intergrupal básico por la importancia de los vínculos de los individuos a grupos que condicionan su acción. El punto de vista tradicional afirma que debe evitarse el conflicto porque indica un mal funcionamiento del sistema social, organizacional o grupal. Actualmente un conflicto no necesariamente tiene que ser malo, sino que más bien tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determine el desempeño del sistema.

Fundamentos Pedagógicos

Las relaciones interpersonales son inherentes al ser humano, pero la convivencia también, y éste forma parte de la convivencia; por tanto, es fundamental e ineludible promover una comprensión de las relaciones como fuente de aprendizaje, desarrollo y maduración personal. Formar, promover y fomentar las actitudes que hacen de los conflictos interpersonales una oportunidad de desarrollo, representa una visión

contemporánea de la educación y significa una oportunidad de cambio para la sociedad.

3.2.4. Estructura de la Propuesta.

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

TALLER N°01: “IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES”.

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

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

Fundamentación: En las teorías mencionadas en la investigación.

Objetivo: Propiciar en los docentes de la Escuela de Educación del nivel primario la reflexión sobre importancia del desarrollo de buenas relaciones interpersonales.

Análisis Temático:

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

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

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



FUENTE: <http://www.slideshare.net>

¿Qué son las relaciones interpersonales?



Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas.

Involucra los siguientes aspectos:

- la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar
- La solución de conflictos
- La expresión auténtica de uno/una.



FUENTE: <http://www.slideshare.net>

Comportamientos Inefectivos en las Relaciones Interpersonales

Juzgar
Controlar
Criticar
Superioridad



Cuando hay una relación interpersonal deficiente se produce



Frustración
Ansiedad
Enojo
Agresividad
Actitud negativa
Deserción o desafiliación



FUENTE: <http://www.slideshare.net>



FUENTE: <http://www.slideshare.net>

Tema N° 02: ¿Cómo generamos relaciones interpersonales positivas?

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



FUENTE: <http://www.slideshare.net>

CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES SALUDABLES

- **HONESTIDAD Y SINCERIDAD:** libre de mentiras e hipocresías. Nos permite explorar nuestras creencias y las de los demás.
- **RESPECTO Y AFIRMACIÓN:** fomenta la libertad mutua. Nos enseña a aceptar las diferencias con los demás. Tener opinión propia y respetar la que tienen otras personas.
- **COMPASIÓN:** tener empatía. Nos permite ponernos en el lugar del otro para comprenderlo e identificarnos con él.
- **COMPRENSIÓN Y SABIDURÍA:** estar abierto a aprender del otro y a enseñarle. Compartir nuestras experiencias para beneficio mutuo.

FUENTE: <http://www.slideshare.net>

Tema N° 03: Estrategias de Gestión para mejorar las relaciones Interpersonales.

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



FUENTE: <https://es.slideshare.net/arqililisud/tecnicas-efectivas-para-mejorar-relaciones-interpersonales>

GESTION INSTITUCIONAL



- ☐ Planteamiento de objetivos en documentos gestión.
- ☐ Establecimiento de roles claros y precisos.
- ☐ Sistema de estímulos y reconocimientos.
- ☐ Estilo de dirección y liderazgo adecuado a la Institución.
- ☐ Fortalecimiento de comunicación ascendente/desc.
- ☐ Conformación y participación democrática de representantes de comunidad organizativa.
- ☐ Manejo positivo de conflictos y negociación.
- ☐ Integración de la IE a la comunidad.


TRABAJO EN EQUIPO

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




FUENTE: <https://es.slideshare.net/arqliiisud/tecnicas-efectivas-para-mejorar-relaciones-interpersonales>

FUENTE: <https://es.slideshare.net/arqlilisud/tecnicas-efectivas-para-mejorar-relaciones-interpersonales>



GESTIÓN PERSONAL



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

FUENTE: <https://es.slideshare.net/arqlilisud/tecnicas-efectivas-para-mejorar-relaciones-interpersonales>

Desarrollo Metodológico:

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

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

Agenda Preliminar de Ejecución del Taller.

Mes: Agosto, 2017.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

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

Evaluación del Taller

Por ser la investigación de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos del taller, el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada taller

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

Objetivo del Taller (Marca con una X)			
1. Se cumplieron.	SI	NO	
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO	
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)			
1. Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo del taller.	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones:

1. El desarrollo de las temáticas propuestas permitirán integrar a los participantes de manera activa, participando en el logro de objetivos de la Institución.
2. Las temáticas propuestas permitió que los gestores tengan un acercamiento con la realidad en la que ellos se desenvuelven día a día, es decir identificarán su sentido de pertenencia; así mismo se propicie mejoras en sus relaciones interpersonales.
3. La última temática presentada da pie a presentar algunas estrategias que permitirá a los gestores identificar las características de la Institución de forma personal como el trabajo que realizan dentro de cada grupo.

Recomendaciones:

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

Bibliografía:

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

TALLER Nº 2: “ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN”

Resumen: Se busca establecer la solidaridad y la cohesión de los gestores, 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 tener una gestión humanizada.

Fundamentación: El taller está fundamentado en las Teorías que se desarrollan en la investigación.

Objetivo: Establecer un espacio de trabajo interactivo y cooperativo entre los docentes.

Análisis Temático:

Tema N°01: Pensando en el otro compañero.

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.

El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



FUENTE: Imagen de Google.

Tema N°02: Escuchamos y hablamos.

Objetivo: Desarrollar las habilidades de escuchar activamente.

Descripción: El facilitador solicita dos voluntarios y les asigna la función de observadores. A continuación entrega a los demás participantes un documento que contiene un tema controvertido como base para la discusión.

Explica a los participantes que en la discusión del tema, deberán sujetarse a la siguiente regla:

Antes de replicar las observaciones del compañero, deben primero resumirlas a entera satisfacción del que ha hablado, sólo entonces podrán indicar en lo que están o no de acuerdo. También les indica que el papel de los observadores será supervisarlos para asegurarse de que cumplan la regla.

Por último, el facilitador instruye a los observadores que interrumpan a los oradores siempre que violen la regla y que se aseguren que el primer

orador está satisfecho con la paráfrasis de sus observaciones antes de permitir que empiece el segundo orador. La interacción que resulta de esta estructura será torpe, pero alentará a los participantes a escuchar atentamente al orador antes de decidir cómo van a reaccionar.

Se realiza la actividad y pasados 20 minutos el facilitador detiene la discusión y dirige un proceso de reflexión sobre la vivencia.



FUENTE: Imagen de Google.

Tema N°03: 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 pide 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.

Por último, el facilitador guía un proceso para que el grupo analice la importancia de un objetivo común como aspecto integrador de un gran grupo.



FUENTE: Imagen de Google.

Desarrollo Metodológico:

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

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

Agenda Preliminar de Ejecución del Taller.

Mes: Setiembre, 2017.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

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

Evaluación del Taller

Por ser la investigación de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos del taller, el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada taller

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

I. Objetivo del Taller (Marca con una X)			
1. Se cumplieron.	SI	NO	
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO	
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)			
1. Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo del taller.	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

TALLER 03: “GENERANDO ACTITUDES COLABORATIVAS ORGANIZACIONALES”

Resumen: Este taller busca fomentar la socialización entre docentes y la Universidad, los docentes deben aprender a querer y valorar su organización universitaria y para ello es esencial motivarlos para que actúen de manera pertinente frente a las personas, cosas o sucesos del medio en el que interactúan. Es importante tener en cuenta que el trabajo en equipo; es decir la colaboración es esencial para el trabajo docente universitario.

Fundamentación: Este taller se fundamenta en la las teorías propuestas en la investigación.

Objetivo: Desplegar actitudes colaborativas en los docentes al trabajar en equipo.

Análisis Temático:

Tema N°01: Trabajamos en Colectivo con el Rompecabezas.

- **Objetivo:** Analizar los elementos básicos del trabajo colectivo, la comunicación y el aporte personal y la actitud de colaboración de los miembros de un grupo.
- **Materiales:** Cartulina para elaborar cinco rompecabezas iguales que formen un cuadrado.
- **Desarrollo:**
 - Se preparan cinco sobres, donde están mezcladas las piezas que conforman los cinco rompecabezas.

- Se piden cinco voluntarios que se sientan en círculo, alrededor de una mesa o en el suelo. En el centro se colocan los cinco sobres, cada uno deberá tomar uno de los sobres y deberá completar un cuadrado.
- Se dan las siguientes indicaciones a los cinco voluntarios: Ningún miembro del grupo puede hablar, no se pueden pedir piezas, ni hacer gestos solicitándolas.
- Lo único que es permitido es dar y recibir piezas de los demás participantes.
- Quien coordina indica que se abrirán los sobres, que tienen un tiempo límite para armar el cuadrado, y que las piezas están mezcladas. El resto de los participantes observan y anotan todo aquello que les llama la atención.
- Se finaliza, cuando dos o tres participantes hayan completado su cuadrado o cuando se haya acabado el tiempo que se había establecido.

➤ **Discusión:**

La discusión se inicia preguntándole a los compañeros que la realizaron: ¿Cómo se sintieron?, ¿Qué dificultades tuvieron?, y otros. Es a partir de cómo se desarrolló la dinámica, que se hace la reflexión sobre: el papel de la comunicación; el aporte personal y el apoyo mutuo; las actitudes dentro de un campo de trabajo, otros.

Esta reflexión se realiza partiendo de las inquietudes y el contexto particular de cada grupo. Finalmente, el investigador orienta la reflexión en torno a la importancia de reconocer las cualidades personales y la de los demás para compartirlas y favorecer la convivencia.

Tema N°02: Nos motivamos Construyendo torres con Cubos.

Analizar cómo se logra la motivación y las conductas que se presentan en las personas y los grupos al establecer sus objetivos.

Estudiar el fenómeno de la competencia entre personas y entre subgrupos.

Explorar los sentimientos provocados al ganar o al perder.

➤ Desarrollo:

- a) El Facilitador pone los cubos al azar, alrededor del espacio de trabajo.
- b) Le pide a cada participante que estime en silencio, la altura o el número de cubos, que podría construir colocando un cubo arriba de otro cubo sin que estos se tiren. Cuando todos han hecho su estimación, el Facilitador les pide que empiecen a ponerlos y determinen si estimaron de más o de menos su capacidad.
- c) El Facilitador les pide que deshagan su columna y les dice que tendrán una segunda oportunidad. Explica que para esta oportunidad deberán hacer pública su estimación y que será anotado para que los demás lo vean. También les dice que habrá un premio para el que se acerque más a su predicción estimada. Anuncia que habrá desempate cuando sea necesario.
- d) Una vez que se tiene un ganador y se le ha dado su premio, el Facilitador forma subgrupos de igual tamaño (tres o cuatro miembros), dependiendo del número de participantes.
- e) Esta vez la tarea será formar tres columnas que se recargarán una en otra. El Facilitador anuncia que cada subgrupo hará un estimado. Hace hincapié en que los subgrupos deben tener una meta realista. Les dice que habrá un premio para el que se acerque más al estimado. Cuando se han registrado los estimados, les pide que empiecen.

- f) Cuando se tiene al subgrupo ganador y se le ha premiado, el Facilitador conduce una discusión centrada en la manera de lograr un objetivo, la presión y la competencia en el grupo, el deseo de tomar riesgos, el valor de la motivación externa (premios) y las restricciones que ellos mismos se imponen.
- g) El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Tema N°03: Nos identificamos con el Equipo.

- **Objetivos:** Desarrollar la cohesión dentro de grupos de trabajo establecidos como parte de un gran entrenamiento de dichos grupos. Explorar la partición de los grupos al hacer una tarea.
- **Desarrollo:**
 - a) El Facilitador habla sobre la experiencia, explicando los objetivos y dando un repaso breve al diseño. Se debe dar a los participantes la esperanza de que esta actividad será tanto de diversión como productiva.
 - b) Se forman los subgrupos a través de cualquier método apropiado (numerándolos, escogiéndose entre sí, formando subgrupos homogéneos, etc.).
 - c) El Facilitador explica que esos serán subgrupos de trabajo durante el entrenamiento. Les indica que habrá una gran diferencia entre SUBGRUPO y EQUIPO y se trata de que la actividad provoque un sentimiento de identificación con su equipo de trabajo.
 - d) El Facilitador distribuye una copia del Formato Fijable de Identidad a cada participante. Da instrucciones a los equipos para que se pongan un nombre, un símbolo (logotipo) y un lema. Tienen treinta minutos para planear y hacer esta tarea. Tan pronto como hayan terminado la planeación enviarán un representante con el Facilitador para que les entregue las hojas de rotafolio y los marcadores.

- e) Al terminar la fase de trabajo, el Facilitador distribuirá una copia de las Guías del Desarrollo a cada participante y lee las instrucciones ahí escritas. Les da a las personas cinco minutos para que tomen notas en privado.
- f) Se dan instrucciones para que cada subgrupo discuta los temas de las guías del desarrollo y elijan un miembro cada vez para resumir cada uno de los cinco temas.
- g) El Facilitador pide los resúmenes de cada afirmación a todos los equipos. Se le pide a todo el equipo que escuche para encontrar temas comunes en estos informes (quince minutos).
- h) El Facilitador hace que cada equipo fije en la pared sus formas, apartadas una de la otra. Cada equipo designa un miembro para que se quede junto a la forma y conteste las preguntas que los miembros de los otros equipos puedan hacer sobre lo escrito ahí.
- i) Se dan instrucciones para que se desintegren los equipos y vayan en forma individual a ver las formas de los otros equipos. Puede hacerse cualquier pregunta y dar cualquier comentario. Los miembros designados para permanecer junto a estas "estaciones" (uno en cada formato) reciben instrucciones de contestar todas las preguntas y recibir todos los comentarios (veinte minutos).
- j) Luego que todos han pasado por los carteles, se vuelve a formar los equipos. Luego escuchan y discuten un resumen de los comentarios que tienen sus representantes que permanecieron junto a los formatos (cinco minutos).
- k) El Facilitador invita a cada equipo a hacer una afirmación sobre sí mismo frente a todo el subgrupo.
- l) Cada equipo discute brevemente lo que aprendió sobre cohesión y sobre el funcionamiento de un subgrupo trabajando.
- m) El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Desarrollo Metodológico:

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

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

Agenda Preliminar de Ejecución del Taller.

Mes: Octubre, 2017.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

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

Evaluación del Taller

Por ser la investigación de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos del taller, el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada taller

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

I. OBJETIVO DEL TALLER (MARCA CON UNA X)			
1. Se cumplieron.	SI	NO	
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO	
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)			
1. Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo del taller.	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES			
Fecha por Taller	Taller N° 1	Taller N° 2	Taller N° 3

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Nº de Talleres	Total
1	Capacitador	S/ 200.00	1 x200 x3	S/ 600.00
1	Facilitador	S/ 250.00	1 x250 x 3	S/ 750.00
TOTAL				S/ 1350.00

Meses	Agosto				Setiembre				Octubre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones previas												
Convocatoria de participantes												
Aplicación de estrategias												
Validación de conclusiones												

3.2.6. Presupuesto.

Recursos Humanos

Recursos Materiales

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
18	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 10.80
18	Lapiceros	S/ 0.50	S/ 9.00
1200	Hojas bond	S/ 0.03	S/ 36.00
18	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 90.00
600	Copias	S/ 0.10	S/ 60.00
Total			S/.205.80

RESUMEN DEL MONTO SOLICITADO	
Recursos humanos	S/ 1350.00
Recursos materiales	S/ 205.80
Total	S/ 2555.80

3.2.7. Financiamiento del Taller.

Responsable: NORIEGA MOGOLLÓN, Felipe Santiago.

CONCLUSIONES

1. Existen débiles relaciones interpersonales entre los docentes, se evidencia en la poca comunicación y desmotivación institucional.
2. Las teorías se relacionan con la propuesta a través de los objetivos, temario y fundamentación de cada taller.
3. Las teorías fueron definidas por la naturaleza del problema de investigación y permitieron diseñar Estrategias Didácticas con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales docentes.
4. El trabajo de campo describió y caracterizó el problema de investigación.

RECOMENDACIONES

1. Profundizar las investigaciones sobre las débiles relaciones interpersonales en las instituciones teniendo en cuenta la multidimensionalidad de las causas de los problemas.
2. Adecuar la propuesta a otros contextos universitarios a fin de que la Universidad cumpla con sus principios de identificación y solución de problemas.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALZATE, R. (2003). “La Mediación Escolar en España. Historia y Proceso”: Ponencia Presentada en el I Congreso Internacional de Mediación, celebrado en Las Palmas de Gran Canaria, en Marzo.
2. ARCE BALTAZAR, Gilmar Jhon & MALVAS ROJAS, Yony Marcelino. (2013). Investigación: “El Clima Organizacional Y Las Relaciones Interpersonales En La I.E. Manuel González Prada De Huari – 2013”.
3. ARRIETA CASTILLO, DANISEL MIREY & DÍAZ WILCHES AMARLIS. (2017). Investigación “Estrategia Didáctica Para Mejorar Las Relaciones Entre Docentes Y Estudiantes En La Institución Educativa Policarpa Salavarrieta”
4. BARKLEY, Elizabeth. (2007). Técnicas de Aprendizaje Colaborativo. Ediciones Morata. Madrid. España.
5. BECERRA, V. (2003). “Relación entre los Componentes del Clima Laboral y la Capacidad Creativa del Personal Administrativo de la Universidad Privada César Vallejo de la Ciudad de Trujillo”.
6. BENITO, Bernardina. (2008). Las Relaciones Interpersonales de los Profesores en los Centros Educativos como Fuente de Satisfacción. Departamento de Sociología y Comunicación.
7. BERNARDO, José. (2004). Una Didáctica para Hoy. Ediciones Rialp. S.A. Madrid. España.
8. BURGUET, M. (1999). El Educador como Gestor de Conflictos. Bilbao: Descleé de Brouwer.
9. CABANES FLORES, Lida. (2005). Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente, Una Perspectiva Cultural, España.
10. CARRASCO, José y Basterretche, Juan. (2004). Técnicas y Recursos para Motivar a los Estudiantes. Ediciones Rialp. S.A. Madrid. España.
11. CHIAVENATTO, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial McGRAW-HILL. Interamericano. Quinta edición.
12. CIRERA, J. (2004). Conflictos en los Centros Educativos. Cultura Organizativa y Mediación para la Convivencia. Graó. Barcelona.

13. CORNELIUS, H. FAIRE, S. (1996). Tú Ganas, Yo Gano. Cómo Resolver Conflictos Creativamente y Disfrutar con las Soluciones. Madrid Gaia Ediciones.
14. DELORS, J. y otros. (1996). La Educación Encierra un Tesoro. Santillana Madrid.
15. ESCÁMEZ, J.; GARCÍA, R.; ALES, A. (2002). Claves Educativas para Escuelas no Conflictivas. Idea Books. (Idea Universitaria),
16. ESPINOZA, Claudia y Pérez, Ximena. (2002). “Programa de Capacitación en Relaciones Interpersonales como Facilitador hacia un Adecuado Manejo de Conflicto”. Tesis de Maestría no Publicada. Universidad católica Bolivariana, Venezuela.
17. FERNÁNDEZ GARCÍA, I (Coord.). (2001). Guía para la Convivencia en el Aula. Madrid: Cisspraxis.
18. FERNÁNDEZ GARCÍA, I. (1999). Prevención de la Violencia y Resolución de Conflictos. El Clima Escolar como Factor de Calidad. Madrid. Nancea.
19. GALTUNG, J. (2003). Paz por Medios Pacíficos. Paz y Conflicto, Desarrollo y Civilización. Bilbao: Bakeaz/Guernica Gogoratuz.
20. GÓMEZ, P. (2000). Programa de Fomento de la Convivencia en Centros Educativos. Valencia: Consejería de Cultura, Educación y Ciencia.
21. GONZÁLEZ, María del Carmen. (2002). Cómo Mejorar las Relaciones Humanas. Ediciones Fiscales. México.
22. HARRIS, T. A. (1969). Yo Estoy bien, Tú Estás Bien. Barcelona: Grijalbo.
23. HERNÁNDEZ, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México, D.F.: Mc Graw-Hill
24. JARES, X. R. (2001). Aprender a Convivir. Vigo: Xerais.
25. MAYA, Arnobio. (2007). El Taller Educativo. Cooperativa Editorial Magisterio. Colombia.
26. MAYO, George Elton. (2002). Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.⁸
27. MONROY, Anamelí y otros. (2004). Dinámica de Grupos: Técnicas y Tácticas. Editorial Pax. México.

28. MULLER, Marta. (1999). Técnicas de Comunicación oral. Editorial de la Universidad de Costa Rica.
29. PÉREZ, Cecilia y Casariego, Minquez. (1996). "Interacción Temprana y Procesos de Mutua Influencia: Análisis de Inter Subjetividad en el Contexto Institucional". Tesis de Maestría no Publicada, Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación U.N.E.D, Madrid.
30. PONCE HERNÁNDEZ, Karin Elizabeth (2014). Guatemala. Investigación "Incidencia De Las Relaciones Interpersonales En Los Docentes Del Instituto Nacional De Educación Básica De San Antonio Suchitepéquez, Suchitepéquez"

LINKOGRAFIA:

- <http://www.untumbes.edu.pe/paginas/pages/cenpro/citunt/lyS.html>¹
- <http://www.lambayeque.net/datos-generales/>
- http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/convivencia/contenidos/Materiales/BibliografiayMaterialesdeInteres/HabilidadesSociales/SerPersonayRelacionarse/1195209287195_ser_persona_y_relacionarse_primer_ciclo_eso.pdf²
- http://ipes.anep.edu.uy/documentos/curso_dir_07/modulo4/materiales/culturas.pdf³
- <http://www.google.com.pe/imgres?q=lambayeque+y+sus+distritos&num>
- http://www.anarperu.org/pdf/Relaciones_interpersonales%20investigacion.pdf
- <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/relacion-del-liderazgo-y-las-relaciones-interpersonales.htm>⁴
- <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>⁵
- <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10106/Arrietadanisel2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>⁶
- <http://www.repositorio.usac.edu.gt/1718/1/22Tes%28546%29Ad.Ed%20KARIN%20ELIZABETH%20PONCE%20HERN%C3%81NDEZ.pdf>⁷
- <http://gestionorganizacional.blogspot.com/>
- <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>⁹

- ✦ <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografa-de-elton-mayo> ^z
- <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html> ¹¹
- http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce_Malvas_tesis_maestr%C3%ADa_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y ¹¹

ANEXOS



ANEXO Nº 1
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA
COMUNICACIÓN:			
- Recibe información de su superior y sus colegas.			
- Existe interacción con directivos y colegas.			
TRABAJO EN EQUIPO:			
- En la Escuela nos comunicamos permanentemente			
- En mi trabajo todos nos llevamos bien.			
- Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.			
PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:			
- La Institución tiene conflictos internos.			
SATISFACCIÓN GENERAL:			
- Satisfecho en el trabajo.			
- Satisfecho con la relación con el jefe.			
- Satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros.			



ANEXO 2
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSTGRADO
GUÍA DE ENCUESTA

DATOS INFORMATIVOS.

EDAD: _____ SEXO: _____
TIEMPO DE SERVICIOS: _____ PROCEDENCIA: _____
TÍTULO: _____ GRADO ACADÉMICO: _____
CATEGORÍA: _____ DEDICACIÓN: _____
ÚLTIMA ESPECIALIZACIÓN: _____
LUGAR Y FECHA: _____

CÓDIGO A. RELACIONES INTERPERSONALES

1. ¿Los docentes contribuyen al mejoramiento de las relaciones interpersonales?

Sí ☐
No ☐

2. ¿Qué tipo de comunicación institucional existe?

Vertical ☐
Horizontal ☐

3. ¿Señale el nivel de calidad de las relaciones interpersonales docentes?

Buenas ☐
Malas ☐

4. ¿Se siente identificado con su Institución?

Siempre ☐
Nuncal ☐

5. ¿Se manifiesta la empatía institucional docente?

Siempre

☐

A veces

☐

Nunca

☐

6. ¿Toman decisiones de manera conjunta?

Siempre

☐

Nunca

☐

7. ¿Existe respeto entre docentes?

Siempre

☐

A veces

☐

Nunca

☐

8. ¿Cómo califica el comportamiento docente?

Intolerantes

☐

Carismáticos

☐

Desordenados

☐



ANEXO Nº 3
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

Edad: -----.sexo:-----
Empleo/Cargo: -----
Lugar y Fecha de la Entrevista: -----
Nombre del Entrevistado: -----
Entrevistador: -----

CÓDIGO A: RELACIONES INTERPERSONALES.

1. ¿Podrías describir el comportamiento de los docentes y directivos de su Institución?
.....
.....
.....
2. ¿Los directivos son partícipes de una comunicación horizontal?
.....
.....
.....
3. ¿Cómo caracterizas las relaciones interpersonales en tu institución?
.....
.....
.....
4. ¿Fomenta espacios para analizar profesionalmente las relaciones interpersonales de su Institución?
.....
.....
.....
.....

5. Detalle las debilidades interpersonales que se observan en su institución.

.....

.....

.....

.....

6. ¿Considera que los directivos de su Institución motivan al personal para mejorar los niveles de relaciones interpersonales?

.....

.....

.....

.....

7. ¿Frente a un comportamiento inadecuado, los directivos de la Institución actúan asertivamente?

.....

.....

.....

.....

.....

CÓDIGO B: ESTRATEGIA DIDÁCTICA

8. ¿Qué opinión le merecen las teorías de Elton Mayo y las Técnicas Grupales como fundamento de una Estrategia Didáctica para superar los problemas interpersonales docente?

.....

.....

.....

.....

9. Cree Ud. en la superación de los problemas personales institucionales de rango universitario?

.....

.....

.....

.....

.....