



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”  
FACULTAD DE CIENCIAS  
HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

---



**SECCIÓN DE POSTGRADO –  
UNIDAD DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES Y LA COMUNICACIÓN EN LA I.E.  
N°11534 “JOSÉ E. CAMPOS PERALTA” DEL CENTRO POBLADO  
BATANGRANDE DEL DISTRITO DE PÍTIPO – FERREÑAFE, 2017.**

**TESIS**

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

**AUTORA: BACH. Manuela del Pilar Gil Burga**

**ASESOR: Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi**

**LAMBAYEQUE –2018**

**Programa de Estrategias de gestión para mejorar las Relaciones Interpersonales y la Comunicación en la I.E. N°11534 “José E. Campos Peralta” del centro poblado Batangrande del distrito de Pítipo – Ferreñafe, 2017**

PRESENTADA POR:

---

Bach. Manuela del Pilar Gil Burga  
Autora

---

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
Asesor

APROBADO POR:

---

PRESIDENTE DEL JURADO

---

SECRETARIA DEL JURADO

---

VOCAL DEL JURADO

**DEDICATORIA**

A Dios por permitirme y bendecirme en llevar adelante mis propósitos en esta vida.

A mis padres por su apoyo incondicional.

A mi adorado hijo, mi razón de ser y existir.

Manuela

## **AGRADECIMIENTO**

A todas aquellas personas que han hecho posible la realización del presente trabajo de investigación.

Al director de la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta” del distrito de Pítipo – Ferreñafe,

## ÍNDICE

Pág.

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

1.1. Ubicación del objeto de estudio.....	12
1.2. Evolución histórico tendencial del objeto de estudio.....	14
1.3. Características.....	19
1.4. Metodología de la investigación.....	20

### **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1. Sustento teórico.....	23
2.1.1. Teoría de las Relaciones Humanas.....	23
2.1.1.1. Las relaciones humanas según George Elton Mayo.....	23
2.1.1.2. Inteligencia emocional, según Daniel Goleman.....	25
2.1.1.3. La inteligencia emocional en el trabajo.....	26
2.1.2. Teorías de la comunicación.....	30
2.1.2.1. Modelo matemático de la Información.....	32
2.1.2.2. El modelo cibernético.....	34
2.1.2.3. El modelo Socio – Cultural de Schram.....	35
2.1.2.4. El modelo de la escuela invisible.....	36
2.1.2.5. Teoría hipodérmica.....	37
2.1.2.6. Teoría de la persuasión.....	39

2.1.2.7. Teoría de los efectos limitados.....	41
2.1.2.8. Teoría funcionalista – efectos sobre la audiencia.....	42
2.1.2.9. Teoría crítica de la escuela de Frankfurt.....	46
2.2. Bases teórico conceptual.....	47
2.2.1. Las relaciones interpersonales.....	47
2.2.1.1. Inteligencia interpersonal e intrapersonal.....	47
2.2.1.2. Habilidades técnicas cognoscitivas y emocionales.....	49
2.2.1.3. Las relaciones en la Institución Educativa.....	53
2.2.1.4. Las relaciones con los demás.....	54
2.2.1.5. Relaciones docente – estudiante.....	54
2.2.1.6. Relación entre docentes y padres.....	55
2.2.2. El clima Institucional.....	56
2.2.2.1. Consideraciones para el clima Institucional.....	57
2.2.2.2. Clima Social Institucional.....	58
2.2.2.3. Agentes educativos del Clima Institucional.....	58

### **CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA**

3.1. Análisis e Interpretación de los datos.....	65
3.2. Modelo teórico.....	82
3.3. Presentación del programa.....	83

### **CONCLUSIONES**

### **RECOMENDACIONES**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **ANEXOS**

### **RESUMEN**

En el presente trabajo de investigación, el problema de investigación son las deficiencias en el mantenimiento en la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta” del distrito de Pítipa – Ferreñafe, se evidencia por la deterioro de las relaciones personales de docentes y administrativos, la falta de organización y coordinación adecuada entre los involucrados, limitada práctica de valores, la carencia de una adecuada comunicación y buenas relaciones entre dirección profesores estudiantes, entre los mismos profesores, dirección y jerárquicos, entre los docentes y padres de familia y sus propios hijos, lo que repercute en la calidad de la imagen institucional. Por ello, el objetivo de la presente es diseñar un programa de estrategias de gestión para mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación entre los docentes, estudiantes y administrativos en la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta” del centro poblado Batangrande del distrito de Pítipa – Ferreñafe.

La investigación tiene carácter cuantitativo, descriptivo, prospectivo. La muestra de estudio está constituida por los 26 docentes que laboran en la Institución en mención. Para la recolección de datos se utilizaron las técnicas de la observación, la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se obtuvo como resultados que: no coordinan entre ellos para alguna actividad, no logran trabajar en equipo, no contribuyen en la elaboración del PEI, el 40% afirma que la comunicación es oportuna, sin embargo el 80% sostiene que esta no es de manera fluida. A consecuencia de la situación encontrada, se elabora un programa de estrategias de gestión basadas en la Teorías de las relaciones Humanas de Elton Mayo y en las Relaciones Interpersonales de Gardner e Inteligencia Emocional, dirigido a los docentes, directivos y estudiantes de la Institución Educativa N°11543. Este programa consta de cinco talleres, denominados de la siguiente manera: Interpretativo, actividad activo orientadora, desarrollo del cuestionario interrelativo, construcción de las buenas relaciones humanas y aplicación de medidas correctivas.

Palabras claves: Programa de estrategias, gestión, relaciones interpersonales, comunicación.

## **ABSTRACT**

In the present research work, the research problem is the deficiencies in the maintenance in the Educational Institution No. 11534 "José E. Campos Peralta" of the district of Pítipo - Ferreñafe, it is evidenced by the deterioration of the personal relationships of teachers and administrative, the lack of organization and adequate coordination among those involved, limited practice of values, the lack of adequate communication and good relations between the direction of student teachers, among the same teachers, management and hierarchy, among teachers and parents and their own children, which affects the quality of the institutional image. Therefore, the objective of this is to design a program of management strategies to improve interpersonal relationships and communication between teachers, students and administrators in the Educational Institution No. 11534 "José E. Campos Peralta" Batangrande town center district of Pítipo - Ferreñafe.

The research is quantitative, descriptive, prospective. The sample of study is constituted by the 26 teachers who work in the institution in mention. For the data collection, the observation techniques, the survey and the questionnaire instrument were used. It was obtained as results that: they do not coordinate among themselves for any activity, they do not manage to work as a team, they do not contribute in the elaboration of the IEP, 40% affirm that the communication is timely, however 80% maintain that this is not in a way fluid As a result of the situation found, a program of management strategies based on Elton Mayo's Theories of Human Relations and Gardner's Interpersonal Relationships and Emotional Intelligence is prepared, aimed at teachers, directors and students of the Educational Institution N ° 11543. This program consists of five workshops, named as follows: Interpretive, active activity guide, development of the interpelative questionnaire, construction of good human relations and application of corrective measures.

Keywords: Program of strategies, management, interpersonal relations, communication.



## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial se han producidos muchos cambios en diferentes aspectos: científico, cultural, político, económico y social se presenta muy diversificado ya que está en constantes cambios, generando una visión global del mismo en el que todos estamos interrelacionados. Se habla de países desarrollados o de países en vías de desarrollo teniendo en cuenta la ciencia y la tecnología que se utiliza, el grado de consumo, el número de profesionales que trabajan o se ubican y la calidad de educación que se desarrolla. En el Perú por las características generales que presenta en comparación con los países que generan alta tecnología, que cuentan con un gran número de profesionales y una educación de calidad y economía sostenida, es calificado como un país en vías de desarrollo y si analizamos nuestro sistema educativo se dirá que se encuentra en crisis por el mismo hecho de estar declarado en emergencia no solo en la educación, sino en salud y otras, porque falta una política de estado y siempre estamos viviendo experimentar formas pedagógicas acríticas, más que todo en el nivel superior; principalmente por la falta de una democratización en nuestra educación, en la cual todos tengan la oportunidad de ingreso y culminación a la educación de calidad y gratuidad.

Las instituciones educativas son entendidas como el lugar en el que confluyen todos los elementos y los factores del sistema, están ubicadas en contextos complejos y cambiantes con los que deben convivir y a los que deben responder. Ninguna institución educativa está exenta de problemas en sus relaciones interpersonales y la comunicación deterioren el clima institucional, por lo tanto nadie podría presumir de fórmulas mágicas para contar con un modelo. Ciñéndose estrictamente al tema, se puede afirmar que los conflictos en las relaciones humanas, comienza en la falta de una adecuada comunicación y toda institución educativa, como cualquier entidad organizada tiene la necesidad de una adecuada comunicación así como de un clima organizacional adecuado, referido a un ambiente entre sus integrantes estrechamente ligado a una motivación favorable que proporcione satisfacción de las necesidades personales e institucionales, alta moral de sus miembros para mejorar su rendimiento y eficacia, evite la apatía, el desinterés, el descontento la disconformidad e incluso

la agresividad. Debe existir una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación, por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicación un esfuerzo muy especial para desarrollar un sistema comunicativo confiable para compartir las actividades planificadas, los logros de la institución e incluso sus propios problemas, que permita potenciar las relaciones interpersonales corporativamente y en forma democrática, cuando se quiera cuestionar sobre lo que sucede en la Institución Educativa.

Por otro lado, hay que reconocer y aceptar que los niveles de comunicación que se manejan en lo interno son confusos y deficientes que dificulta resultados de mayor calidad; pero con la formulación implementación y puesta en práctica de un proyecto estratégico de comunicación interna fluida y horizontal, lo que se busca es facilitar la solución a una serie de problemas relacionados con la falta de una comunicación adecuada como son: La escasa identificación con la visión y misión institucional, la ausencia de mecanismos de integración del trabajo de los diferentes niveles y estamentos internos y áreas de trabajo, el centralismo en la toma de decisiones y focalización de la información que no baja a todos los niveles, las prácticas verticalistas y centralistas en el manejo de la administración institucional por falta de participación y de información verídica y transparencia en el manejo de los recursos económicos y de personal especialmente en los contratos, el incumplimiento de algunos procedimientos administrativos, el incumplimiento de decisiones acordadas en reuniones de comités, problemas de conflictos interpersonales no resueltos.

El problema que se plantea en la presente tesis está dado por que en la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta” del centro poblado Batangrande del distrito de Pítipa – Ferreñafe, deterioro de las relaciones personales de docentes y administrativos, la falta de organización y coordinación adecuada entre los involucrados, limitada práctica de valores, la carencia de una adecuada comunicación y buenas relaciones entre dirección profesores estudiantes, entre los mismos profesores, dirección y jerárquicos, entre los docentes y padres de familia y sus propios hijos, lo que repercute en la calidad de la imagen institucional cuyo objeto de estudio es proceso de gestión en la Institución Educativa N°11534. El objetivo es diseñar un programa de estrategias

de gestión para mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación entre los docentes, estudiantes y administrativos en la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta” del centro poblado Batangrande del distrito de Pítipo – Ferreñafe. Los objetivos específicos son: a) Diagnosticar las relaciones interpersonales y la comunicación en la I.E. N° 11534, b) Diseñar un programa de estrategias de gestión sustentado en las Teorías de las relaciones Humanas de Elton Mayo y en las Relaciones Interpersonales de Gardner e Inteligencia Emocional; y c) Contribuir a la mejora de las relaciones interpersonales y la comunicación en dicha Institución.

Mientras que el campo de acción está determinado por el programa de estrategias de gestión. Siguiendo con la lógica de la investigación la hipótesis queda definida como: “Si se diseña un programa de estrategias de gestión sustentada en la Teorías de las relaciones Humanas de Elton Mayo y en las Relaciones Interpersonales de Gardner e Inteligencia Emocional, entonces se contribuirá a la mejora de las relaciones interpersonales y la comunicación en la Institución Educativa N°11534 José E. Campos Peralta del centro poblado Batangrande del distrito de Pítipo - Ferreñafe”.

Finalmente, el presente trabajo consta de tres capítulos; en primer capítulo, se ha considerado el análisis del objeto de estudio desde el punto de vista de su ubicación, reseña histórica, del aspecto geopolítico, la situación actual del problema y la metodología empleada, en el segundo capítulo está referido al marco teórico haciendo un examen de las teorías científicas que explican el problema con la finalidad de fundamentar una propuesta como solución al problema, se aborda las Teorías de las relaciones Humanas de Elton Mayo y en las Relaciones Interpersonales de Gardner e Inteligencia Emocional, y en el tercer capítulo, comprende los resultados de la investigación, donde se analiza e interpreta de los datos, el enfoque teórico de la propuesta. Finalmente se presentan las conclusiones, las sugerencias, se describe la bibliografía empleada y los anexos aplicados en el diagnóstico de la problemática.

## CAPITULO I

### ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

#### 1.1. Ubicación del objeto de estudio

Nuestra Institución Educativa, objeto de estudio, está ubicada en la provincia de Ferreñafe, perteneciente al departamento de Lambayeque (ver mapa de ubicación).

GRAFICO N° 01: Ubicación de la provincia de Ferreñafe



**Sus límites** son: por el norte y por el oeste con la provincia de Lambayeque; por el este con el Departamento de Cajamarca; y, por el sur con la provincia de Chiclayo.

Esta provincia fue creada mediante Ley N° 11590 del 13 de diciembre de 1950 durante el gobierno del Presidente Manuel A. Odría. Por otro lado, la parte de la sierra de la provincia de Ferreñafe (distritos de Cañaris e Incahuasi) está pobladas por comunidades quechua-hablantes con una historia distintiva, aunque estrechamente relacionada con la parte de los llanos costeros.

Ferreñafe, tiene una extensión territorial de 1 578,60 kilómetros cuadrados, dividida en seis distritos, como son: Ferreñafe, Cañaris, Incahuasi, Manuel Antonio Mesones Muro, Pítipo y Pueblo nuevo; además cuenta con 176 caseríos, 76 anexos, 51 unidades agropecuarias, una cooperativa agropecuaria, 17 unidades vecinales, 3 urbanizaciones, entre otros.

El distrito de Pítipo, fue creado en el gobierno del Presidente Manuel A. Odría, mediante Ley N° 11590 el 17 de febrero de 1951, cuenta con una superficie territorial de 558,18 kilómetros cuadrados. geográficamente está situado en la parte norte y central de la Provincia de Ferreñafe, Departamento de Lambayeque, a 26,90 km de la ciudad de Chiclayo y a 7,80 km de la ciudad de Ferreñafe.

Dentro de sus atractivos turísticos encontramos: Museo del Señor de Sicán, situado en el extremo norte de la ciudad, este atractivo centro de cultura fue inaugurado en noviembre de 2001. Para su edificación e implementación se ha contado con el aporte financiero y científico del gobierno del Japón. En este museo se exhibe parte del patrimonio arqueológico e instrumental extraído principalmente del área de Batán Grande.

Laquipampa, se encuentra en el distrito de Incahuasi, para poder conservar a la Pava Aliblanca, Huerequeque y al Oso de Anteojos que están en peligro de extinción.

Es en este distrito de Pítipo, exactamente en el centro poblado de Batangrande donde se encuentra ubicada la Institución Educativa Pública Primaria de Menores N°11534 “José E. Campos Peralta”. Fue creada en el año 1941 con la nomenclatura de Escuela de Varones de Primer Grado N° 700, posteriormente cambia su nomenclatura a Escuela de Varones de Primer y Segundo Grado N° 2800, en el año 1971 se crean dos escuelas fiscalizadas la N° 11535 y la N° 11534 de mujeres y varones respectivamente, al pasar los años estas dos escuela se fusionan quedando como Escuela Primaria de Menores N° 11534, identificación que la mantiene hasta la fecha y que hoy se gestiona también para que nuestra institución se oficialice con el nombre de “José Eusebio Campos Peralta” en honor a un destacado docente que laboró en nuestra escuela.

En la actualidad cuenta con una población escolar de 600 estudiantes entre hombres y mujeres distribuidos en 21 secciones del 1er. Al 6to. Grado. Desde marzo del año 2015 asume la dirección la Dra. Elena A. Fuentes Carmona, en calidad de titular. Además, cuenta con 26 docentes, 3 administrativos, 1 personal de limpieza por parte de la APAFA así como personal de apoyo por parte de la municipalidad del distrito. En el presente año esta institución cumple 72 años de servicio en bien de la educación Batangrandina.

Actualmente, se encuentra bajo la dirección de

La misión que fomenta la I.E. es:

*“Somos una Institución educativa primaria pública del ámbito urbano-rural , que ofrece un servicio educativo de calidad, orientado al desarrollo integral de los estudiantes dentro de un clima institucional óptimo basado en el fortalecimiento de las relaciones humanas con principios de equidad, interculturalidad e inclusión social, a través de una gestión democrática, docentes competentes, vinculada con su entorno social, cultural y ambiental con participación de los agentes educativos y la comunidad así como desarrollando propuestas innovadoras y productivas.”*

Y la visión propuesta por la I.E.:

*“Al 2018 nuestra institución educativa se consolida como una de las más representativas del distrito de Pítipa, y de la provincia de Ferreñafe, brindando una educación de calidad, formando estudiantes críticos-reflexivos, con actitudes de liderazgo basado en el desarrollo moral y socio cultural, respetando su medio ambiente; con conocimientos acorde al avance de la ciencia y tecnología y comprometidos con el desarrollo de su comunidad y región.”*

## **1.2. Evolución Histórico Tendencial del objeto de estudio.**

En los últimos años, a nivel mundial en las organizaciones se ha desarrollado un interés creciente por prestar atención al factor humano, es decir a las personas que trabajan en ellas. Se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal.

Por ello, los estudios de relaciones interpersonales y comunicación resultan tan

interesantes, ya que permiten a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

También constituyen un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la empresa; de hecho, sus resultados apuntan hacia cómo se encuentran funcionando los aspectos estructurales y estáticos de la organización, y qué ocurre en el día a día en las relaciones entre las personas. Una de las razones para realizar diagnósticos de clima, es que se asume que la productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas, y entre la gerencia y los trabajadores. Kaplan y Norton (1997) indican "Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, rapidez de reacción, calidad y servicio al cliente" (p. 143)

Por otro lado, el clima institucional estaba centrado en la tarea, en forma ordenada, en donde las personas al interactuar entre ellas con buenas expectativas, establecen un buen liderazgo instructivo, ocasionando el fortalecimiento de la gestión institucional. Entonces cuando hablamos de clima es muy importante saber qué percepciones tiene el alumnado, cómo el alumnado percibe que a mí me importa y si me importa lo suele percibir, pero a lo mejor hay alguno que me importa mucho y no lo percibe.

Por último, otros hitos históricos, confirman que al nivel de un centro de calidad, en un centro eficaz, era fundamental buenas relaciones interpersonales y comunicación; que mejoren el clima. El clima como la red de interacciones que se generaban entre sus miembros, pero apareció un elemento más importante, y es cuando aparece la mirada al aula, no al centro en su conjunto, sino a lo que está pasando en ese microcosmos, en esa situación donde las relaciones son más fuertes, más estoicas, que es en el aula. Y ahí sí aparecen ya elementos acerca de qué está pasando dentro de las aulas. Se llega incluso en muchos de los resultados de las investigaciones, a decir que el clima como tal es muy importante, como variable de centro, pero dentro del aula, si bien es muy

importante el clima, es importante todo el proceso de enseñanza y aprendizaje, las estrategias, lo que está ocurriendo y el énfasis que se pone en la instrucción.

A nivel nacional, observamos en la actualidad que existe una crisis de valores éticos y morales, la calidad educativa está bajando debido a causas múltiples, y es primordial que la escuela tome cartas en el asunto para poder superar esta crisis. El gobierno responsabiliza al sector educación en especial a los profesores por este problema generado por ellos mismos. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez, la flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la institución. El clima institucional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

En mi opinión el clima institucional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado (docente) se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe (director), a sus colaboradores y compañeros de trabajo (colegas). Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

En Chiclayo, se han realizado escasos estudios acerca del clima institucional y



de sus implicancias sin embargo podemos denotar los siguientes: la sociedad juega un papel muy importante en la educación, el proceso de enseñanza se da entre docente-estudiante pero, también se da en espacios como la familia, la empresa, gobiernos locales y organizaciones comunitarias.

Un director de escuela debe cuidar de que su escuela esté limpia, que haya el material necesario y que los profesores cobren cada fin de mes" Recuerdo esta frase voluntariamente provocativa y simplificadora dicha por un buen director, que hacía mucho más que eso, hace muchos, muchos años. Hoy resulta del todo incomprensible.

La gestión de un centro educativo supone hoy atención a un número importante de frentes, pudiendo cada uno de ellos llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión global. De entre todos resulta muy especialmente destacable el clima institucional. Solamente un buen clima institucional posibilita una creativa participación de los docentes y no-docentes en la vida del centro. Si el clima institucional es desapacible o insuficiente, la gestión queda sometida a un proceso de corrosión que acabará por velar otros aspectos, tal vez brillantes, de la gestión educativa. La dirección de un centro educativo debe considerar que la calidad del clima institucional es una de sus mayores responsabilidades y se trata además de una responsabilidad directa en la que los éxitos y los fracasos le son directamente atribuibles en la mayoría de los casos. Y, claro está, no es tarea fácil.

La posibilidad de incidir positivamente sobre el clima humano y profesional de una institución depende en gran medida de cuatro índices aplicables a la dirección:

- a) CLARIDAD DE OBJETIVOS: Sin claridad de objetivos lo que se diluye no es el clima sino la propia institución.
- b) CAPACIDAD DE LIDERAZGO: Sin capacidad de liderazgo no es posible comunicar los objetivos y menos obtener las complicidades y colaboraciones necesarias.
- c) ACTITUD DIALOGANTE: Sin diálogo no es posible la construcción de un

equipo profesional en el que los proyectos personales interactúen de modo colaborativo con los objetivos institucionales.

- d) FACULTAD DE DECISIÓN: Sin posibilidades de tomar decisiones, incluso unipersonales, la dirección no existe.

En una institución educativa con objetivos claros, en donde se dé un liderazgo potente, y facultado para tomar decisiones, la dirección no sólo anuncia el proyecto institucional y llama a la cooperación sino que facilita la realización de los proyectos personales de los colaboradores. Queda así abierto el camino hacia una mayor participación, no tanto en la toma de decisiones, que finalmente corresponde a la dirección, sino en la elaboración de las mismas. En esas condiciones el clima institucional puede mejorar cualitativamente. Y con él, todo. Es decir toda la gestión. (Banda; 2008)

Sin embargo, a nivel institucional se puede notar que las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad docente son violentas, agresivas, intolerantes, ofuscadas y a veces impertinentes con los estudiantes tanto en las aulas como en el patio, siendo el de mayor incidencia el que ocurre entre docentes. Existe una intolerancia constante producto de la escasa práctica de valores éticos y morales que perjudican diariamente las vinculaciones humanas entre los docentes y estos con los estudiantes mellando el clima institucional y por ende incentivando el mal ejemplo y perjudicando la labor pedagógica que les corresponde asumir.

El problema que plantea la investigación acerca de las deficientes relaciones interpersonales y de convivencia que se notan claramente en la institución educativa conllevan resquebrajar el clima institucional el planteamiento de estrategias basadas en la teoría de la comunicación posibilitará que el clima institucional se equilibre o en el mejor de los casos se optimice posibilitando que los agentes de la comunidad educativa dejen de lado sus posturas agresivas, ademanes, insultos y todo aquello que malogre la imagen personal así como también, el de la institución.

Por otro lado, si bien es cierto que el proceso de globalización es la

característica distintiva del mundo moderno y que el avance de la ciencia, la tecnología y del desarrollo de las comunicaciones, es decir que el sistema de comunicación a nivel general en el mundo, permite un conocimiento inmediato del avance de la ciencia y la cultura así como de los acontecimientos de los lugares más lejanos; también es cierto que se viene desatando una corriente de deshumanización social con influencia negativa y destructiva de los medios de la comunicación masiva a nivel mundial que desencadenan en programas nocivos, pornográficos, violencia, entre otros, que destruyen la convivencia familiar y social, así como el clima institucional. Por lo que es lógico pensar y sostener que en las instituciones educativas a nivel mundial no escapan a este fenómeno, creando zozobra y preocupación.

Lo contradictorio en este caso es que cada vez los procesos de comunicación son más globalizados y como tal involucra a todos los componentes de dicho proceso, sin embargo, en el Perú, los procesos de comunicación son muy lentos y parcelados, de tal manera, que la comunicación en los procesos educativos es casi nula, generando que la relaciones entre los autores, docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad, no contribuya al proceso de gestión en las Instituciones Educativas, todo ello generando un clima institucional adverso a los fines e ideales de la educación básica, trayendo como consecuencia egresados de baja calidad.

### **1.3. Características**

Siempre se ha considerado que las buenas relaciones y comunicación entre todos los miembros de la familia educativa en una institución, es importante para lograr un clima institucional adecuado que permita la conducción del proceso enseñanza aprendizaje con éxito y que los niños puedan tener buenos resultados en sus estudios.

Los estudiantes son los directos afectados por la falta de una buena relación en las instituciones educativas, puesto que llegan a tener dificultades en su proceso de aprendizaje en la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta” no se encuentra al margen de este problema, que se agrava por muchos factores como son por los bajos recursos económicos que atraviesan los padres de

familia, la superpoblación escolar con estudiantes que trabajan y que provoca el ausentismo escolar, y que ello provoca las diferencias de intereses y no hay una relación adecuada entre el alumnado.

Nuestra realidad nos ofrece temas múltiples e infinitos que son materia de investigación; por lo que se toma el tema de clima institucional que está inmerso dentro de las relaciones sociales que intervienen en el proceso de aprendizaje de los niños. La Escuela de Padres, la participación familiar en la educación de sus hijos, el factor sociocultural, la autoestima de los estudiantes, la situación socioeconómica de padres y niños, la salud y la nutrición, la influencia de los medios de comunicación, son también factores que influyen.

En la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta”, se observa deficiencias en el mantenimiento de las relaciones interpersonales y comunicación evidenciado por la indisciplina de los estudiantes, la falta de organización y coordinación adecuada entre los involucrados y estamentos, limitada práctica de valores, la carencia de una adecuada comunicación y buenas relaciones entre dirección profesores estudiantes, entre los mismos profesores, entre dirección y jerárquicos, entre los docentes y padres de familia y sus propios hijos, lo que repercute en la imagen institucional .

#### **1.4. Metodología de la Investigación**

De manera general para el presente trabajo de investigación se ha recurrido a una metodología de carácter descriptivo dado que se describe la estructura de los hechos, fenómenos y su dinámica para identificar los aspectos relevantes de la realidad motivo de la presente investigación; tomando como premisa los estudios observacionales y el recojo de datos basado en el registro de comportamientos. Asimismo es de tipo cuantitativo, prospectivo.

En cuanto a la población y muestra en estudio, está constituido por: 26 personas docentes que laboran en la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta”.

Dentro de las estrategias comunicativas se ha tomado en cuenta como sub-variables; las capacidad para expresarse, siendo sus indicadores: expresarse

con claridad, saber llegar al interlocutor con claridad y propiedad, sinceridad, asertividad y pertinencia en la intención comunicativa y la capacidad de persuasión; la capacidad de escucha cuyos indicadores son: saber escuchar e interpretar el mensaje del interlocutor, crítica y enjuiciamiento constructivo de la opinión ajena y la práctica de la comunicación empática.

Otra de las capacidades es referente al estilo de comunicación, para el efecto se ha tomado en cuenta como indicadores: las diversas formas de comunicarse frente a las distintas circunstancias comunicativas; el mensaje como si son claros o precisos y si brinda la oportunidad a la opinión del interlocutor; por última dentro de estas sub-variables están los valores como: el respeto por la dignidad, las libertades personales y los derechos por las ideas de los demás, la responsabilidad como capacidades en la toma de decisiones, la correspondencia a la función y el cumplimiento del deber, la solidaridad y cooperación como cooperación y adhesión a la causa común, la libertad de expresión y opinión, la honestidad como decencia y recato, la justicia como equidad e imparcialidad y la autoestima como la capacidad de tenerse confianza asimismo.

Para la obtención de la información relacionada al presente trabajo de investigación, como instrumento, se procedió a:

- 1) Aplicación de un cuestionario para docentes, con preguntas abiertas y cerradas, siendo la técnica utilizada la encuesta.
- 2) Aplicación de ficha de observación

Para la aplicación de la encuesta referente, en primer lugar se solicitó la autorización de la dirección de la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta”, en segundo lugar se coordinó con el personal y finalmente se pidió la colaboración de los docentes, administrativos auxiliares, para la aplicación de las encuestas a los docentes y administrativos elegidos al azar.

Mientras que para la aplicación de fichas de observación, estas fueron aplicadas durante varias jornadas de trabajo de los estudiantes así como en el recreo y en diferentes fechas, tomándose en cuenta la guía de observación previamente

elaborada; la selección de los estudiantes también fue aleatoria y al azar en base la relación de estudiantes por sección.

Después de la recopilación de la información se procedió al procesamiento de las encuestas y su análisis respectivo a fin de obtener los resultados para establecer las variables.

El proceso de tratamiento de datos, se realizó mediante la recolección, ordenamiento y tabulación de los mismos en cuadros estadísticos, para facilitar los cálculos correspondientes de los ítems planteados en el cuestionario; y por último, la elaboración de los gráficos estadísticos, los mismos que sirven para ilustrar las tablas correspondientes a los resultados obtenidos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. SUSTENTO TEÓRICO**

##### **2.1.1. Teoría de las Relaciones Humanas**

La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor en los Estados Unidos en el año 1,930, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presenta la teoría clásica, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores quienes se vieron forzados a crear sus sindicatos. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración

##### **2.1.1.1. Las relaciones humanas según George Elton Mayo**

Las cuatro principales causa del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- 1) Necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- 2) El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
- 3) Las ideas de la filosofía pragmática y la psicología dinámica.
- 4) La civilización industrializada y el hombre

La teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del directivo en el desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, el fundador del movimiento, dedicó sus libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

Sus causas, que son más profundas son definidas por Mayo de esta manera:

- a) El trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.
- b) El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social.
- c) La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.
- d) La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de “estar junto a”, de “ser reconocida”, de recibir comunicación adecuada. Mayo está en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es sólo salarial.
- e) La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos.

La lectura de este material, la teoría de las relaciones humanas que aparece en los Estados Unidos debido a un grupo de factores entre los que se encontraban los trabajadores mismos y los gremios, así como la aparición de las ciencias sociales. George Elton Mayo, fundador, por así llamarlo, de esta teoría obtuvo sus mayores conocimientos aplicados de la llamada experiencia de Hawthorne.

A partir de entonces, las teorías científicas y clásicas decaerían, dando paso a la naciente teoría de las relaciones humanas mediante la cual, el hombre mismo el trabajador constituiría el epicentro de la administración.



Tomando en consideración que el factor psicológico es una determinante mayor que el remunerativo, Elton Mayo echa por tierra los postulados principales de sus antecesores Taylor y Fayol.

Finalmente, habremos de decir que a ésta teoría debemos la humanización de la administración, por tanto sabemos que cumplió con su cometido inmediato además de ingresar su generoso aporte a la Teoría General de la Administración.

#### **2.1.1.2. Inteligencia emocional, según Daniel Goleman**

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y el conocimiento para manejarlos. El término fue popularizado por Daniel Goleman, con su célebre libro, la INTELIGENCIA EMOCIONAL, publicado en 1995. Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar en cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

los hombres que poseen una elevada inteligencia emocional suelen ser socialmente equilibrados, extrovertidos, alegres, poco predispuestos a la timidez y a rumiar sus preocupaciones. Demuestran estar dotados de una notable capacidad para comprometerse con las causas y las personas, suelen adoptar responsabilidades, mantienen una visión ética de la vida y son afables y cariñosos en sus relaciones. Su vida emocional es rica y apropiada; se sienten, en suma, a gusto consigo mismos, con sus semejantes y con el universo social en el que viven.

Las mujeres emocionalmente inteligentes tienden a ser enérgicas y a expresar sus sentimientos sin ambages, tienen una visión positiva de sí mismas y para ellas la vida siempre tiene un sentido. Al igual que ocurre con los hombres, suelen ser abiertas y sociables, expresan sus sentimientos adecuadamente (en lugar de entregarse a arranques emocionales de los que posteriormente tengan que lamentarse) y soportan bien la tensión.

Su equilibrio social les permite hacer rápidamente nuevas amistades; se

sienten lo bastante a gusto consigo mismas como para mostrarse alegres, espontáneas y abiertas a las experiencias sensoriales. Y, a diferencia de lo que ocurre con el tipo puro de mujer con un elevado CI, raramente se sienten ansiosas, culpables o se ahogan en sus preocupaciones.

### **2.1.1.3. La inteligencia emocional en el trabajo**

El autor de la inteligencia Emocional Daniel Goleman - 1995, determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo (pág.33).

Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesitan. Primero que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa cómo hacerlo. Tercero que sienta que lo que está haciendo tiene un valor significativo, que él está contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

Hablaremos entonces de los 5 Poderes para el manejo de negocios en el 2000. *“Dejemos de pensar en gente y comencemos a pensar en talento. Nutramos sus mentes y almas”*, recomienda Rosabeth Moss Kanter, quien en la Conferencia Internacional de la ASTD, se convirtió en el centro de la atención al asegurar, en su conferencia, que para poder enfrentar con éxito una sociedad cambiante se requieren de cinco poderes, los cuales están asociados con nuestros dedos de la mano.

El mismo Goleman y demás autores definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores en personas de alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades técnicas y emocionales, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad.

Las competencias emocionales que más se repitieron como decisivas en el éxito de los líderes y sus empresas, fueron clasificados en cuatro categorías, contando con varias competencias cada una para presentar así, las 20 Competencias Emocionales Claves, las cuales mencionaremos y comentaremos a continuación:

❖ Auto-conciencia:

La habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: la auto- confianza, la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor.

❖ Auto-regulación:

La habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: Auto-control, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación a resultados e iniciativa.

❖ Empatía:

Las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. En esta categoría se miden y desarrollan: la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.

❖ Socialización:

Engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Las competencias en esta categoría son : desarrollo de persona, liderazgo, influencia, comunicación, gerencia del cambio, manejo de conflictos, construcción de redes y la cooperación en equipo

Para la medición y desarrollo de las 20 competencias claves y bajo la aprobación de Goleman fue creado un instrumento. Información amplia y de alta calidad. Al presentar dicho instrumento, en la conferencia de prensa, una de las preguntas verso sobre la real posibilidad de desarrollar las competencias emocionales a través del adiestramiento.

La respuesta de Goleman nos alertó sobre la alarmante proliferación de cursos cortos que afirman y garantizan la posibilidad de ser inteligente emocionalmente con solo un taller de uno o dos días.

Goleman, afirma que es casi imposible lograrlo sin la presencia de un guía o coach especializado en el seno de la empresa u organización donde interactúan las personas que desean contar con las mencionadas competencias, Goleman sugiere y cree en los programas largos (mínimo de 6 meses ) en los cuales los participantes se ven motivados y exigidos a auto-observarse en su interacción con otros, contemplan la presencia de un coach o facilitador que actúa como espejo del comportamiento y además con sesiones de aprendizaje y práctica de las competencias en la vida real del participante. Todo esto basado en un detallado diagnóstico validado, que permita determinar el perfil deseado, el perfil actual y las acciones para reducir entre estos dos perfiles.

A los que apenas estamos aprendiendo a gerenciar nuestros estados anímicos y nuestras emociones, confesando lo difícil que en algunos momentos se torna ser congruente con lo que uno está aprendiendo sobre esta valiosa inteligencia, nos resulta grato invitar a aquellos líderes que desean alcanzar altos niveles de satisfacción y efectividad en sus grupos. Las 7 Ss de la Persona Competitiva y Feliz

1. Saludable: Cuida su salud, se ejercita y alimenta adecuadamente para contar con la energía requerida en su trabajo intelectual, emocional y físico. Realiza un chequeo médico frecuente para prevenir y atender cualquier potencial afección. Está lleno de vitalidad y contagia energía.
2. Sereno: Gerencia las respuestas emocionales que generan sus

sentimientos y estados de ánimo, es firme cuando ha de serlo, pero emplea auto – control, paciencia y tacto en su actuar. Evita que su amígdala cerebelosa produzca arranques de ira que afecten sus relaciones humanas. Disfruta de la tranquilidad y domina técnicas de auto – relajación.

3. Sincero: Actúa en sus conversaciones y acciones basado en la ética, honestidad y justicia. Es abierto para expresar sus puntos de vista, empleando su verdad asertiva y respetuosamente, con franqueza y firmeza pero con consideración.
4. Sencillo: Se maneja en sus relaciones personales y profesionales con humildad y simplicidad, no deja de conocer su valor y sus logros, pero reconoce que puede aprender de todo ser humano y que sus éxitos se los debe a otras personas. Evita la pompa y los lujos excesivos, pues sabe darle el justo valor a lo material, dentro de un clima de abundancia y prosperidad.
5. Simpático: Es cortés, amable, educado en su hablar, evita los vicios comunicacionales del cinismo, sarcasmo, burla, humillación, discriminación, generalización y juicios sin sustentación. Busca ser asertivo, pero considerado y respetuoso del clima de sus conversaciones, fluyendo con buen humor, alegría y disfrute en su interacción humana.
6. Servicial: Emplea el poder de la retribución y del servicio para llegar dentro de las necesidades de otros, haciéndose cargo de las inquietudes de quienes le rodean en su familia, trabajo y vecindad. Sabe que a través del servicio logra una elevación espiritual que le beneficia en otros ámbitos de su vida, por lo que ve al servicio como algo honroso y valioso para su vida y la de los demás.
7. Sinérgico: Cooperar y crea climas de cooperación y ayuda mutua en sus equipos de trabajo, tanto en la familia, el gremio o la empresa. Se maneja a sí mismo como una parte clave de un equipo y no como una pieza indispensable. Esto le hace tomar consciencia de la importancia de la coordinación, el apoyo, la humildad para aprender, la visión común, la

creatividad y la libertad para generar impecabilidad en las acciones que toman los diferentes equipos humanos a los que pertenece.

La competitividad de una persona, depende de su equilibrio intelectual – lingüístico, emocional y corporal, de manera que el desarrollo de estas 7s pueden contribuir a elevar los niveles de perfección en nuestros procesos diarios, ayudándonos a vivir la vida que merecemos y deseamos.

Esperamos nos sirva para inspirar la continuación o inicio de caminos de mejoramiento y transformación. No importa cuán viejos y expertos seamos, no importa cuán bien formados académicamente nos sintamos, siempre hay un camino para mejorar, para re – evaluar, para re – iniciar, para re– direccionar nuestra misión de vida y nuestros valores dentro de nuestra familia, nuestra profesión y nuestra sociedad.

### **2.1.2. TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN**

En el presente capítulo se identifican algunos conceptos relevantes que contienen los diversos modos de comprender la comunicación, los sujetos de la comunicación, las prácticas de esos sujetos e incluso cómo se presentaron para comprender las organizaciones y las instituciones sociales.

El dominio del espacio, desde sus redes físicas, como fueron en el siglo XIX los ferrocarriles y la organización social que la sustentaba, como fue la del progreso del Estado Nación liberal, pautando modos de organización planificados y de ordenamiento de las relaciones sociales configura modelos de intercambio y circulación de bienes, mensajes, objetos, personas.

Las prácticas socioculturales de lo local empiezan a fluir, se producen intercambio en las condiciones materiales de vida en el pueblo o región, entran en confrontación con otros mundos. La vida que estaba suscripta a un determinado espacio, en las que existía una permanencia y estabilidad de relaciones y funciones prácticas.

El hijo del herrero era herrero y sus descendientes también, ante la posibilidad de desplazarse de abrir el mundo (en términos económicos, el mercado),

produjeron una infinidad de intercambios nuevos.

Esta tensión no sólo une la historia social sino los procesos comunicacionales de esfera micro, las historias de vida de hombres y mujeres como sujetos de una cultura. Basta analizar la historia de los inmigrantes, por ejemplo.

El impacto de las primeras comunicaciones masivas, la llegada de las informaciones gráficas y posteriormente radiales, provocarán un corrimiento del centro. Deja de serlo la cotidianeidad restringida de lo local para aparecer la dimensión abierta y visualizarse que el centro está en otro lugar.

La irrupción de las multitudes en la ciudad fue dando lugar a la noción de masa amorfa que con diferentes variantes configura en las últimas décadas del S. XIX el concepto de sociedad de masas. La masa se define como una amenaza potencial para toda la sociedad justificando los dispositivos de control. La aparición de la “Psicología de las multitudes” aportará las nociones de sugestión y contagio, de los individuos autómatas tomados de la masa.

Gabriel Tarde (1843-1904) producirá un salto cualitativo al reconocer que estas nuevas formas de contactos físicos y desplazamientos que producen los medios de transporte y la difusión masiva darán lugar a lo que define como la “era de los públicos”: “Sólo se pertenece a una única masa al mismo tiempo, pero se puede formar parte de varios públicos a la vez. Los públicos progresan con la sociabilidad, y la noción de mitación será un factor determinante de la misma”.

El análisis de las distintas Teorías de la Comunicación, no sigue simplemente un criterio cronológico, sino que a la vez están dispuestas según tres determinaciones:

- a) El contenido social, histórico, económico en que un determinado modelo teórico sobre las comunicaciones de masas ha aparecido o se ha difundido,
- b) El tipo de teoría social implícita o explícitamente declarada de las teorías mediológicas. A menudo se trata de modelos sociológicos implícitos, pero

también hay casos de conexiones declaradas entre marco de referencia sociológicos y análisis sobre los media;

c) El modelo de proceso comunicativo que presenta cada teoría mediológica.

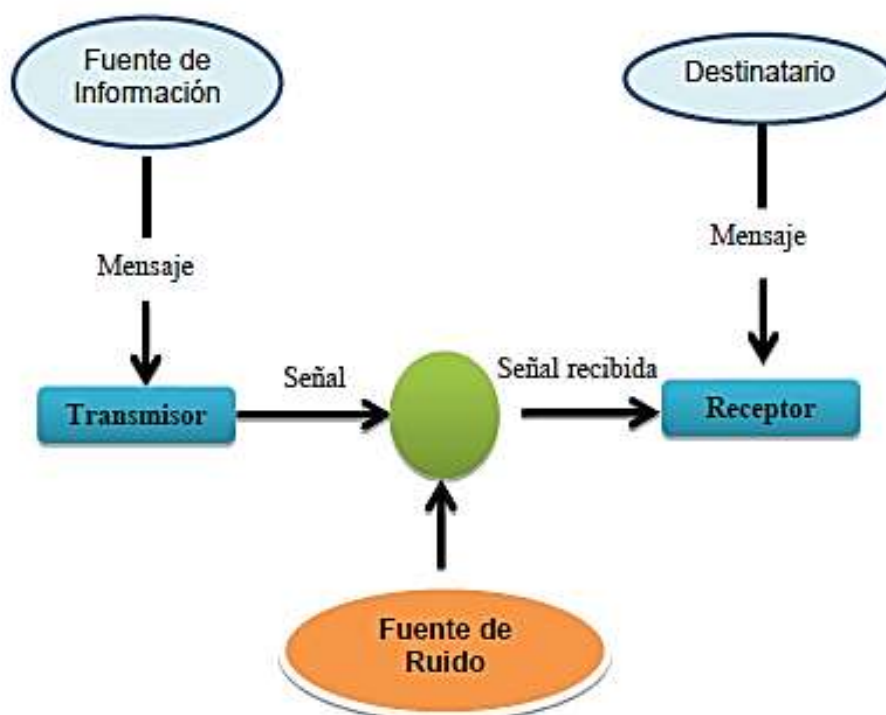
También tenemos que diferenciar en este sentido lo que significa información y comunicación.

Así, información es la transmisión de datos en forma ordenada. Y la comunicación es un proceso en el que intervienen personas que emiten y reciben informaciones, a las que les reasignan un sentido de acuerdo a: sus posibilidades personales y culturales; la relación con los otros integrantes del proceso y las circunstancias en que intervienen.

#### 2.1.2.1. Modelo matemático de la información

Con el desarrollo de los medios y la tecnología de la comunicación masiva, la preocupación de los teóricos se centra en darle a la comunicación un estatuto científico, mensurable y cuantificable para estudiarla. En 1948, dos científicos estadounidenses, Claude Shannon y Warren Weaver, publican una obra llamada Teoría Matemática de la Comunicación.

El desafío era encontrar la manera de comunicar la mayor cantidad de mensajes con la menor interferencia y el menor costo posible.





Shannon, ingeniero electrotécnico y matemático, mientras trabajaba para los laboratorios Bell de telefonía, formula la teoría matemática en su preocupación por mejorar la comunicación electrónica. Necesitaba un modelo matemático que permitiera cuantificar el costo de un mensaje telefónico y lograra las condiciones necesarias para su eficacia.

A pesar de estar vinculado a la resolución de problemas técnicos, investigadores de distintas corrientes –desde la lingüística estructural hasta la sociología funcionalista-trasladan el modelo de Shannon a las ciencias humanas. Por muchos es considerado el modelo de comunicación.

El modelo de Shannon es lineal: supone un origen, el polo emisor, que transmite una señal y un final en el polo receptor que sólo lo decodifica.

Lo componen los siguientes elementos:

- ❖ La fuente de información: produce un mensaje o una secuencia de mensajes. Por ejemplo, la voz de quien emite un mensaje.
- ❖ El mensaje: se refiere a la palabra misma o la señal utilizada.
- ❖ Codificador o emisor: aparato que transforma la información en una modulación física susceptible de ser transmitida por el canal. Por ejemplo, el teléfono transforma la voz humana en oscilaciones eléctricas.
- ❖ Canal. Es el medio usado para transmitir la señal desde el transmisor al receptor. Por ejemplo, el cable del teléfono o el aire.
- ❖ Decodificador o receptor: efectúa generalmente la operación inversa a la realizada por el transmisor, decodificando la señal para reconstruir el mensaje.
- ❖ El destino. La persona a la que llega el mensaje.
- ❖ El ruido: fenómeno perturbador que dificulta la transmisión o recepción de un mensaje. Es la presencia externa y aleatoria de interferencias que impide la correspondencia perfecta entre los dos polos. A medida que aumenta el ruido, la comunicación es menos eficaz.

Aquí, el concepto de información es opuesto al concepto de ruido. La información es la cantidad mínima de unidades que permiten al receptor reconstruir el mensaje de manera correcta. Cuanto más clara es la información, menos elementos se necesitan para comprenderla y está más protegida del ruido.

Este modelo de comunicación, basado en la matemática, ignora a los individuos reales.

#### **2.1.2.2. El modelo cibernético**

Esta visión de la comunicación agrega la noción de FEEDBACK al modelo de Shannon y Weaver. Este concepto está tomado de la ingeniería e influye en los estudios de las conductas humanas y sociales. Se empiezan a acercar a la idea de comunicación como proceso, diferenciándose del modelo lineal de Shannon.

Este modelo es desarrollado por Norbert Wiener, ex profesor de Shannon. Este esquema surge de una preocupación por el funcionamiento técnico de las máquinas. Por eso, cuando se lo traslada a la comunicación humana, puede parecer algo abstracto.

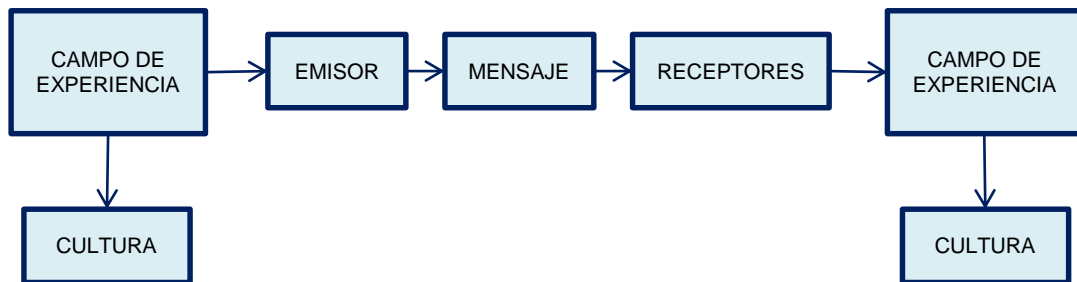
En términos comunicacionales, el feedback implica a aquello que llega al final del proceso de comunicación y que provoca una reacción en el receptor, esta reacción influye también en el polo emisor.

La retroalimentación positiva alimenta y acentúa el proceso en curso, Cuando una persona habla fuerte, la otra sube el tono y luego el primero lo sube más y así sucesivamente.

La retroalimentación negativa el proceso en curso se amortigua o se regula. En lugar de elevar su voz por encima de quien lo había elevado, se prefiere llevar todo a su punto final (cortar la comunicación). En este caso hay una autorregulación del proceso.

### 2.1.2.3. El modelo Socio-Cultural de Schram

Schram propone agregar al esquema la noción de campo de experiencia, como una forma de incorporar los contextos culturales y los sociales en toda la relación comunicativa. De alguna forma, Schram buscaba incluir, a través de esta idea, la vida de la cultura, que no había sido tomada en cuenta en los esquemas anteriores.



### 2.1.2.4. El modelo de la escuela invisible

En los años 40 y 50 un grupo de investigadores norteamericanos, procedentes de distintas disciplinas (lingüística, antropología, sociología, psiquiatría, matemática) desarrollaron reflexiones contrarias a las desarrolladas por Shannon,

Según estas posiciones, la comunicación es un proceso social, permanente que integra múltiples e indisolubles elementos: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica y el espacio interindividual: contexto, espacio físico, roles, status, etc.

Estas nuevas miradas indican que es un error trasladar la comunicación humana los modelos de los sistemas electrónicos.

Estos pensadores aportan instrumentos para pensar la comunicación como interacción más que como un proceso simple y lineal.

Desde esta perspectiva, ningún elemento del proceso comunicativo puede ser aislado de los demás, porque cada uno tiene valor en su conjunto. A diferencia del modelo lineal (donde comunicar es transmitir y descifrar una información desde un determinado código), en este modelo, comunicar, es construir un sentido en la interacción.

El proceso de comunicación desde la perspectiva interaccionista apela a lo que se denomina etnometodología. A través de este método empírico, el investigador observa e intenta reconstruir los elementos principales de la interacción.

Esta postura no hace hincapié en el contenido de los mensajes sino que se preocupa por integrar los contextos.

Por ejemplo, la proxémica que se ocupa de estudiar los espacios y su relación con la comunicación o la kinésica, del análisis de los gestos.

Yves Winkin, investigador, dice: “en el modelo de Shannon, la comunicación funciona como un telégrafo. Hay un código mínimo, con el que se transmite una información. Lo importante aquí es la rapidez y la eficacia con la que se transmite.

En cambio, para Palo Alto, la comunicación funciona como una gran orquesta. Hay muchos elementos que intervienen a la vez, todos comunican y ninguno tiene un sentido privilegiado o aislado del otro”.

Sin embargo, el estudio de las pequeñas interacciones y las complejidades de la comunicación cotidiana del modelo orquestal olvida todo lo que está más allá de estos fenómenos.

No tiene en cuenta las grandes estructuras sociales, como la pertenencia a clases o grupos determinados, las relaciones de poder o la influencia de los medios masivos de comunicación. En la comunicación intervienen muchos elementos que pueden estar ausentes en la interacción concreta.

### **2.1.2.5. Teoría Hipodérmica**

Se puede sintetizar con la afirmación de que “cada miembro del público de masas es personal y directamente atacado por el mensaje”.

Fue la primera teoría que explicó la comunicación masiva. Se llama hipodérmica porque piensa que los mensajes masivos son una especie de “inyección” que se mete bajo la piel de los receptores; éstos quedan impregnados de estos mensajes y ya no pueden distanciarse de ellos.

Los receptores reaccionan de una manera y no de otra. De la manera que el emisor desea que reaccione. Cuando alguien pasa una determinada cantidad de tiempo frente a un mensaje, se puede prever la respuesta que tendrá.

Esta idea está ligada a un slogan muy viejo en comunicación “miente, miente, que algo quedará”. A determinado mensaje corresponde cierta reacción que el emisor puede prever.

Esta teoría se desarrolla básicamente en EEUU a principios de los '40. Históricamente coincide con el peligro de las dos guerras mundiales y con la difusión a gran escala de las comunicaciones de masas.

Los elementos que más la caracterizaron son:

- 1º La novedad del fenómeno de la comunicación de masas
- 2º La conexión de este fenómeno con las trágicas experiencias totalitarias de aquel período histórico.

Con los fundamentos de la psicología conductista, aceptará la existencia de individuos aislados sin ninguna posibilidad de intercambio entre sí y que responde a conductas provocadas en el esquema estímulo – respuesta. Para esta teoría el individuo es un átomo aislado que reacciona por separado a las órdenes y a las sugerencias de los medios de comunicación de masas”.

Esta concepción atribuye a los primeros medios masivos el carácter manipulador a través de sus mensajes, como la propaganda, la que consigue llegar a los individuos atomizados de la masa obteniendo una respuesta

exitosa. Los efectos son inmediatos e inevitables. Esta postura otorga a los medios un papel omnipotente como instrumento de “circulación de símbolos eficaces”.

Para que este enfoque sea posible, es necesario creer en dos premisas básicas:

- 1° Creer que los medios tienen el poder de influir sobre la gente y creer que ninguna institución de la comunidad puede tener una influencia superior a la de los medios
- 2° Creer que los receptores no tienen un criterio individual capaz de evaluar el mensaje y que por lo tanto no pueden alejarse, rechazar ni resignificar los estímulos.

Las personas en tanto masa o receptores anónimos de los medios se convierten en iguales y no diferenciables, aunque procedan de ambientes diferentes, grupos sociales variados y condiciones diversas. Los individuos medios de una masa no se conocen entre sí pero comparten una idea o sentimiento. Puede tratarse del fanatismo de un grupo de rock. Cantante o fidelidad a un líder político o místico.

Esta idea de masa es la primera explicación que dieron los intelectuales a los nuevos fenómenos sociales multitudinarios de principios de siglo (nazismo, fascismo, manifestaciones en grandes ciudades). Fenómenos que no existían antes de la concentración de la población que se dio en esa época.

Para la teoría Hipodérmica el poder está en el EMISOR y el RECEPTOR es pasivo y se limita a percibir y reaccionar. Por lo tanto, tarde o temprano, el EMISOR, logrará el efecto buscado.

La teoría hipodérmica, tiende a decir que las personas están inmunizadas con ciertos mensajes y que por eso cada vez más los mensajes tienen que ser más creativos para volver a lograr impacto. Además, que el mensaje debe reiterarse tantas veces como sea necesario para lograr el efecto acción-reacción buscado. (PUBLICIDAD).

Los teóricos actuales ya no hablan de la Teoría Hipodérmica pero se sigue conservando los mensajes estímulo – respuesta para explicar algunos fenómenos de los medios. Por ejemplo, en imponer sobre qué tema se hablará cada día en la sociedad. Es decir, la imposición de la agenda del día.

Esta explicación se conoce como la Teoría de la AGENDA SETTING. Es un derivado de la Teoría Hipodérmica. Admiten que los medios ya no son capaces de imponer qué tenemos que pensar sobre determinado tema pero piensan que son los mismos medios los que nos siguen imponiendo el tema del cual debemos hablar inevitablemente. Llenan la agenda comunicativa de la gente en determinado momento.

#### **2.1.2.6. Teoría de la persuasión**

A partir de los años 30 se fue elaborando una concepción más compleja y rigurosa de las cosas. Los psicólogos de la época llegaron a la conclusión de que un mismo estímulo no se asocia mecánicamente con una respuesta. Un mensaje puede producir efectos diferentes, según las características de la persona como así también en las circunstancias que se recibe ese mensaje.

Por un lado, comenzaron a investigarse los procesos psicológicos que intervienen en los destinatarios antes de producirse una respuesta. Por otro lado, se pretendía descubrir cuáles eran las formas de organización óptimas para que los mensajes resultaran eficaces como método de persuasión.

Durante la II Guerra Mundial (1939-1945) el psicólogo estadounidense Carl Hovland dirigió una investigación sobre la manera más adecuada de plantear a los soldados norteamericanos que la guerra podría prolongarse en el frente del océano Pacífico, aun cuando la derrota de Alemania ya se vislumbrara en el horizonte. Con este fin se elaboraban dos programas radiofónicos. El primero advertía directamente que la duración de la guerra iba a ser mayor que los cálculos optimistas de los soldados. El segundo mensaje, en cambio, reconocía la superioridad militar de los Estados Unidos frente a Japón y sostenía también que la guerra sería larga y dura.

Descubrió que los soldados con un nivel de instrucción más elevados eran

más fácilmente influidos por el segundo mensaje, aquél que presentaba una argumentación exhaustiva y que incluía las dos posturas respecto del tema. Sin embargo, el mismo programa ejercía un efecto negativo en los soldados que tenían un nivel de instrucción más bajo.

A partir de estas experiencias los psicólogos identificaron cuatro factores que los receptores ponen en la comunicación

1. el interés corresponde a la motivación del destinatario para adquirir información sobre el tema en cuestión
2. La exposición selectiva: la audiencia tiende a prestar atención principalmente a los mensajes más acordes con sus actitudes y valores, evitando los que les resulta discordantes
3. La percepción selectiva: la interpretación de los mensajes depende de la predisposición, los valores y actitudes del destinatario
4. La memoria selectiva: luego de haber estado expuesto a un cierto mensaje, el destinatario recuerda fundamentalmente aquello que favorece sus propias opiniones y puntos de vista.

Al señalar la complejidad de los factores que intervienen en la respuesta al estímulo (como el interés, la memoria, las propias opiniones) se relativizaba el poder que hasta entonces se atribuía a los medios masivos. Desde esa perspectiva se consideraba que teniendo en cuenta las características psicológicas del público, se podían manejar los efectos del mensaje.

#### **2.1.2.7. Teoría de los efectos limitados**

Durante finales de los "40 y durante los "50, se desarrolló otra teoría en el marco de las Mass Communication Research. La encabezaba el sociólogo Paul Lazarsfeld. Según él, los efectos de los mensajes están fuertemente condicionados también por el contexto social del individuo.

En particular, los grupos de pertenencia del destinatario inciden en su manera de valorar los mensajes que recibe por los medios.



A partir de una investigación realizada en el estado de Ohio durante una campaña electoral de 1940, en la que resultó electo Franklin Roosevelt, Lazarsfeld advirtió que la decisión del voto dependía sobre todo del grupo social de pertenencia del ciudadano y le restó importancia a la influencia de la radio y la prensa. Más allá de la exposición a la propaganda, los habitantes de medios rurales, los sectores de nivel socioeconómico más alto y los de religión protestante preferían votar por los candidatos del partido republicano.

El caudal de votos del partido demócrata, en cambio, provenía de los sectores obreros urbanos y de los católicos. Es decir que el voto de la gente se definía según un grupo religioso, su nivel socioeconómico y su lugar de residencia.

Lazarsfeld señaló también que las conversaciones y discusiones con amigos y familiares bien informados eran la influencia más vigorosa. De esta manera postulaba la existencia de líderes de opinión en estos grupos de pertenencia, que se interponen entre los medios masivos de comunicación y los destinatarios finales.

Para Lazarsfeld, el flujo de la comunicación masiva se produce en dos etapas:

1. Cada uno de nosotros puede atender a los mensajes de los medios de manera similar.
2. La forma en que finalmente apreciamos la información estará marcada por la opinión que sobre estos mensajes tengan las personas a quienes les reconocemos una cierta “autoridad” sobre el tema.

A diferencia de las anteriores, la Teoría de los efectos limitados concibe que el proceso comunicacional está siempre inscripto en una red de relaciones sociales.

Considera que la relación interpersonal es más influyente que la masiva. Por esta razón se habla de “efectos limitados”.

#### **2.1.2.8. Teoría funcionalista- Efectos sobre la audiencia.**

Muy pronto los investigadores se dieron cuenta que el modelo matemático de

Estímulo – respuesta, era insuficiente para el estudio de los comportamientos sociales.

Los sociólogos se acercaron entonces a la biología, la botánica, la zoología, la química. Funcionalismo deriva de función ¿para qué sirven los medios masivos? Esta función se define en relación a una sociedad, a un sistema dentro del cual los medios están funcionando.

Su base ideológica es concebir a la sociedad como un sistema natural o un cuerpo orgánico. Así como las ciencias biológicas conciben a los órganos de un cuerpo a partir de sus funciones y disfunciones, sus posibilidades de crecimiento y los “virus” o agentes exógenos que atentan contra él, las ciencias sociales conciben a la sociedad como una estructura que debe permanecer sana, debe progresar, evolucionar y crecer.

Estos teóricos descartarán toda posibilidad de cambio radical o alteración de la estructura social. Son conservadores de lo que está. Admiten cambios tecnológicos y mejoras, siempre y cuando estos no modifiquen la base de las relaciones sociales.

Todo movimiento social nuevo, diferente, con intenciones de cambio, será relegado a la condición de virus que atenta contra la estabilidad del sistema o cuerpo social.

Es con el funcionalismo, en Estados Unidos en la década del '40 y '50 cuando aparecen las primeras investigaciones en comunicación, de ahí communication research. Estos teóricos son los que acuñaron el término de mass media o los media para denominar a todo el sistema de los medios masivos y su nueva cultura.

La primera característica que definen estas investigaciones frente a un mensaje es: ¿para qué debería servir ese mensaje? Y luego, una vez determinada esa función, evalúan si el mensaje cumple o no con la función asignada. Aquí son importantes dos cosas:

1. La evaluación ideológica de la intención de ese mensaje si es positivo

para el sistema; si es inocuo o si puede alterar en algo al sistema social. Si ese mensaje será funcional o disfuncional para el momento actual que vive la sociedad.

2. Si el mensaje ha sido eficiente a la hora de cumplir esa función. Muchas veces se le ha acusado a la publicidad por ejemplo de ser poco educativa o de imponer valores disfuncionales (plantear modelos sociales que perjudican a los receptores). La respuesta de los creativos y responsables publicitarios frente a esta acusación ha sido siempre la ratificación de que la única función del mensaje publicitario es vender.

El teórico norteamericano Wright sintetizó en 1959 un esquema de evaluación acerca de las funciones de los mensajes masivos de la sociedad de su época.

Mensaje analizar	a	Efecto	Plano en el que se ve el efecto	Tipo de transmisión	Dirigidos a
---------------------	---	--------	------------------------------------	------------------------	-------------

Supongamos que tenemos un programa televisivo de entretenimiento en donde participan jóvenes que deben disfrazarse y atravesar toda clase de situaciones ridículas y grotescas para ganar un premio.

El programa puede resultar funcional según algunos parámetros: sirve como programa de entretenimientos, los chicos participan, la gente lo ve. Pero puede a su vez, convertirse en disfuncional según otros parámetros (si evaluamos su aporte educativo, p.e.) ya que en lugar de incentivar juegos de destreza y conocimientos se centra en premiar la burla hacia otros y las groserías.

El plano manifiesto será el sentido definido por el mismo mensaje. En nuestro caso: entretener.

El efecto latente es aquel que más allá de lo que percibe “a simple vista”, puede intuirse que hará mella en la gente en el nivel de los sentimientos más profundos, sensaciones, el inconsciente. En el ejemplo para buscar el efecto latente deberíamos pensar qué ocurre con esos jóvenes que son capaces de realizar toda clase de pruebas absurdas para ganarse un premio.

Más allá de lo esquemático ya no se piensa en una respuesta homogénea y única por parte de todo el público. Hay subdivisiones, grupos que pueden reaccionar de distinta manera. También hay direcciones a las que el emisor conduce su mensaje..."este programa está dirigido a..." No hay sólo un tipo de públicos sino varios.

Los teóricos funcionalistas están a favor de la conservación del sistema social tal como está. Acuerdan con la estructura capitalista y el predominio tecnológico que implica una clara supremacía de unos países sobre otros.

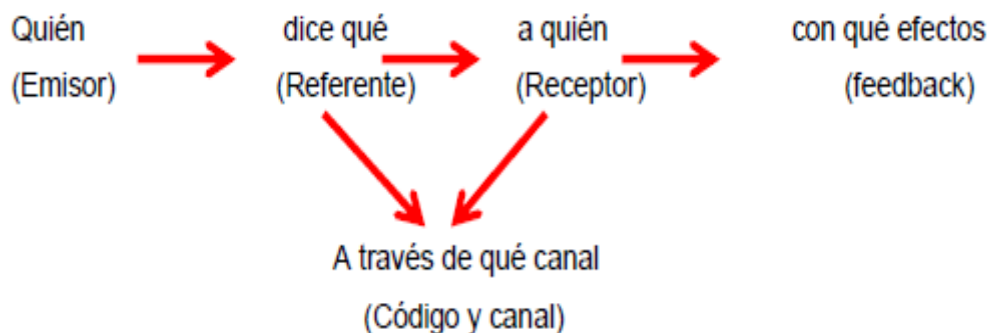
Sin embargo reconocen algunas funciones negativas de los medios masivos y los avances tecnológicos.

Esto es, creen que las tecnologías son un mal necesario para el mismo sistema social. Algo similar a lo que sucede en biología cuando un organismo cualquiera absorbe espontáneamente un factor que atenta contra su identidad y conservación. Agregan entonces la función narcotizante o contaminante de la TV porque impide la participación directa de las instituciones sociales (partidos políticos, la justicia, organizaciones intermedias, etc.).

Otro concepto que deriva de las ciencias biológicas es el de estudiar los hechos como un observador externo de lo que ocurre: se supone que quien investiga debe involucrarse lo menos posible y que existe una verdad objetiva a la cual hay que aspirar.

Recordemos que: La subjetividad es intrínseca a cualquier actividad humana y es imposible desprendernos de ella para analizar un fenómeno

En esta teoría el esquema de comunicación es:



El funcionalismo se centra en la conservación del sistema social. Para eso, evalúa cualquier mensaje (dentro y fuera de los medios de comunicación) como funcional o disfuncional al sistema. Los emisores siguen manejando los efectos o respuestas pero el público ya no es considerado homogéneo y habrá diferentes respuestas según el grupo al cual ese mensaje se dirija.

El emisor regula o prevé las respuestas a partir de conocer las distintas subdivisiones del público. Y de allí deriva una corriente que comenzó con la evaluación de las audiencias y el rating (década del '60) pero se consolidó en los años 80: el MARKETING, que subdivide o segmenta los públicos para conocerlos mejor y así lograr con mayor eficiencia la respuesta deseada.

#### **2.1.2.9. La teoría crítica de la escuela de Frankfurt**

Se identifica con el grupo de estudiosos de la Escuela de Frankfurt, fundada en 1923. Se convirtió enseguida en un centro significativo de pensadores y adquirió su máximo momento con el nombramiento de Max Horkheimer como director.

Con la llegada del nazismo, se ven obligados a cerrar la escuela y a emigrar, primero a París y luego a Nueva York, Estados Unidos.

Reabre sus puertas en 1950 y reanuda sus estudios e investigaciones que la habían caracterizado desde el principio: el intento de acompañar la actitud crítica respecto de la ciencia y la cultura con la propuesta política de una reorganización racional de la sociedad, capaz de superar la crisis de la razón.

La investigación social practicada por la teoría crítica se propone como teoría de la sociedad entendida como un todo: de ahí la polémica constante contra las disciplinas sectoriales, que se especializan y se diferencian progresivamente distintos campos de competencia.

La originalidad de los autores de la Escuela de Frankfurt (desde Horkheimer a Adorno, desde Marcuse a Habermas) consiste en abordar las nuevas temáticas que recogen las dinámicas propias de la sociedad de la época, como por ejemplo el autoritarismo, la industria cultural, la transformación de

los conflictos sociales en las sociedades altamente industrializadas.

La teoría crítica se propone realizar lo que a la sociedad siempre se le escapa o siempre posterga, es decir, una teoría de la sociedad que implique una valoración crítica de la propia elaboración científica.

## **2.2. BASES TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **2.2.1. Las Relaciones Interpersonales**

#### **2.2.1.1. Inteligencia Interpersonal e Intrapersonal**

El psicólogo Howard Gardner, desarrolló la teoría de la multiplicidad de inteligencias. Anteriormente se consideraba que el cociente intelectual de una persona era el termómetro que indicaba cuánto éxito iba a lograr en su vida laboral. Gardner consideraba que si sólo se tiene en cuenta el cociente intelectual al evaluar a un individuo se limita la noción de inteligencia porque no se tienen en cuenta ni las habilidades ni las capacidades necesarias para triunfar en la vida.

Por eso, él tuvo en cuenta no sólo esas sino también otras aptitudes para explicar las distintas clases de inteligencias, y las dividió en siete: interpersonal la capacidad de interactuar con otros, intrapersonal de la vida emocional propia, espacial de visualización, lógico-matemática de la inteligencia no verbal, relacionada con el cociente intelectual, musical, lingüística para discernir y dialogar y sinético-corporal para deportes, danza, movimientos reflejos.

Las inteligencias no académicas, la interpersonal y la intrapersonal, parece importante destacarlas para lograr estabilidad emocional y así dar lo mejor de nosotros mismos en las áreas que nos desempeñemos, al aplicar la congruencia hacia adentro y hacia afuera.

La inteligencia interpersonal es la capacidad de entender a otras personas, interactuar con ellos y entablar empatía. Poder discernir, comprender qué le

sucede a otra persona en determinado contexto y actuar de manera apropiada en relación con los estados de ánimo, las conductas y si los deseos de esa persona resulta de suma utilidad para comunicarnos efectivamente en nuestra vida diaria.

Los que poseen inteligencia interpersonal son populares, tienen muchos amigos, mantienen una buena relación con sus compañeros de trabajo y con la gente que los rodea en general; les resulta sencillo captar las necesidades ajenas y reaccionar en consecuencia, encuentran la palabra adecuada o el comportamiento que logra empatía en su interlocutor, y al leer emociones en otro se puede adoptar una actitud positiva, ya que es necesario tener en cuenta lo que la otra persona siente o necesita para lograr una comunicación realmente efectiva.

La empatía es esencial en nuestras relaciones con los demás. Para lograrla, es útil estar en una posición relajada, de receptividad, sin preconceptos ni defensivas estériles. Una de las claves a tener en cuenta para generar empatía es prestar mucha atención al lenguaje no verbal: tono de voz, expresiones de la cara, movimientos del cuerpo, gestos, accesos oculares, etc. En caso que las palabras y el lenguaje no verbal de una persona no concuerden, es conveniente centrarse en cómo se dice algo más que en las palabras que se utilizan para expresarlo.

La inteligencia intrapersonal es la capacidad de ver con realismo y veracidad cómo somos y qué queremos, y de entender cabalmente cuáles son nuestras prioridades y anhelos, para así actuar en consecuencia. Otro componente es el de no engañarnos con respecto a nuestras emociones y a nuestros sentimientos, y respetarlos.

En vez de suponer que uno está dominado por sus caprichos y deseos y que nada se puede hacer al respecto, las personas con un alto grado de inteligencia intrapersonal pueden entender por qué sienten o piensan tal o cual cosa y actuar en consecuencia. También se ven muy favorecidas ya que hacen excelentes elecciones al momento de elegir con quién casarse, qué carrera estudiar o qué trabajo no aceptar.

Aprender a monitorear los sentimientos para saber qué nos sucede, y llegar a entendernos y a tratarnos con respeto y compasión mientras decidimos qué medidas tomar para lograr equilibrio y satisfacer nuestras necesidades emocionales nos proporciona mecanismos para calmarnos y evita que tengamos reacciones desmedidas frente a lo que se nos presenta. Asimismo, nos permite tener en nuestras manos las riendas de casi todas las situaciones, lo que redundará en un marcado bienestar emocional que llega a notarse en el plano físico también. De ahí la importancia de desarrollar tanto la inteligencia interpersonal como la intrapersonal.

#### **2.2.1.2. Habilidades Técnicas Cognoscitivas y Emocionales**

Es notorio y evidente que dentro del entorno, existe un alto grado de insatisfacción emocional originado por los resultados de nuestro sistema, tal insatisfacción está presente en las opiniones que expresan los diferentes sectores de la comunidad, a través de los medios de comunicación y conversaciones cotidianas interpersonales.

La insatisfacción apunta tanto a la calidad como a la cantidad, a las condiciones ambientales, conocimientos, Procedimientos, capacidades y destrezas, técnicas como conjunto que se emplean en el arte y ciencia, por medio de la educación, formación y entretenimiento. Según los grandes filósofos Platón, Marco Fabio, Juan Amós y otros determinan la Educación como:

- “El objeto de la educación es proporcionar al cuerpo y al alma toda la perfección y belleza de que uno y otra son susceptibles”.
- “La educación tiene por fin el perfeccionamiento y el bienestar de la humanidad”.
- “La educación verdadera y natural conduce a la perfección, la gracia y la plenitud, de las capacidades humanas”.

Estos grandes pensadores no se equivocaron cuando escribieron estas grandes verdades, porque para que la sociedad transmita la herencia cultural y emocional a la demás sociedad y los contenidos de una buena educación



cognoscitiva, en ideas, sentimientos, tradiciones, costumbres, hábitos, técnicas, podríamos definir la educación como la suma total de procesos por medio de los cuales una sociedad o grupo social trasmite sus capacidades y poderes reorganizando y reconstruyendo las emociones para adaptar el individuo a las tareas que desempeñara en el proceso psicológico, potencial y social, este proceso consiste en abarcar la vida entera del hombre en toda su extensión, la cual es cambiante al pasar por una serie de etapas sucesivas, infancia, adolescencia, juventud, madurez y senectud.

Es así como se forma el sistema físico, psíquico y emocional dentro de lo social, político y cultural, por esta razón es importante mejorar nuestras habilidades, capacidades y disposición para ejecutar con gracia, amor, paciencia y tolerancia las tareas, funciones, toma de decisiones en el organismo, empresa o institución donde servimos como entes receptores y transmisores de Valores Humanos Universales.

Estos valores significan cambios cualitativos importantes dentro de cualquier sociedad, pueblo o nación, por eso en Venezuela debemos hacer que esta sociedad sea orientada hacia el cambio y la transformación social para obtener como producto final el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir y funcionar en una sociedad democrática, justa y libre basada en la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo, capaz de participar activa, conciente y solidariamente con los procesos de transformación social, consustanciados en los valores de la identidad nacional y con la comprensión, tolerancia, convivencia y actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones y los vínculos de integración y solidaridad.

Al hacer referencia a recientes investigaciones por expertos en la materia pudimos analizar que además de ser de gran importancia es en este tiempo de crisis, violencia familiar, extra familiar, ciudadana y poblacional las emociones son componentes del ser humano que nos permiten sentir que estamos vivos, imaginémonos por un instante como seria nuestra vida si no

tuviéramos emociones, la personalidad no tendría sentido, seríamos seres vacíos.

Las emociones son estados afectivos, de expresión súbita y de aparición breve, pueden según David Goleman y otros, crear un impacto positivo o negativo sobre nuestra salud física, mental y espiritual. Determinaremos cada uno de estos estrados como influyen en nosotros y cuáles son sus consecuencias:

Emociones que afligen: Son aquellas que promueven o mantienen los procesos de enfermedad a través de una serie de conexiones psiconeuroinmunológicas, mencionaremos: en primer lugar; la ira o rabia, la cual abarca tres etapas.

La Inicial: desconfianza ante el medio que rodea la persona. Luego: Sentimiento de molestia o rabia como tal.

Finalmente: la conducta expresiva como gritar, agredir, romper o tirar objetos.

En segundo lugar la depresión, es decir, la tristeza acompañada de una visión negativa de sí mismo, el mundo que lo rodea y su futuro, esta afecta cualquier proceso de recuperación de cualquier otra enfermedad.

En tercer lugar la ansiedad que consiste en una preocupación constante y excesiva por los acontecimientos en nuestra vida diaria.

En cuarto lugar represión o negación es donde la persona no expresa o no toma conciencia de que existe algo que le causa molestia o dolor emocional, siendo grave para nuestra salud integral.

Para controlar de mejor forma las emociones, tanto positivas como negativas las cuales forman parte de nuestra vida, y que es normal que las sintamos, ya que sin ellas aquellos grandes pesadores no contarían en la historia, ni tampoco los retención, recepción, análisis, emisión y controlen funciones de nuestro cuerpo en forma íntegra, de la misma forma la inteligencia emocional en el trabajo, competencias, habilidades técnicas y cognoscitivas son

indispensables en nuestro crecimiento personal, familiar y empresarial, para llenarnos de conocimientos y aprender a manejarnos en ciertas y determinadas circunstancias aplicando y practicando pensamientos y sentimientos saludables como estos:

**Sonríe:** Este cambio en los músculos faciales produce una serie de cambios bioquímicos que cambian nuestra emoción y favorece la salud.

**Reenfoca el problema:** Trata de encontrarle lo positivo a lo que sucede, recuerda que las situaciones difíciles son una gran oportunidad para aprender y que has experimentado situaciones conflictivas en el pasado y pudiste seguir adelante.

**Practica Ejercicio:** Como mínimo 20 minutos continuos interdiario.

**Expresa tus Sentimientos:** Sean molestia o dolor conversando con la persona involucrada (con personas amigas o de confianza) o escríbele una carta donde desahogues tus emociones.

**Gerencia con vitalidad:** como abriendo un camino en busca de la salud integral del profesional competitivo y satisfecho del nuevo milenio.

«Los hombres con un elevado CI se caractericen por una amplia gama de intereses y habilidades intelectuales y suelen ser ambiciosos, productivos, predecibles, tenaces y poco dados a reparar en sus propias necesidades. Tienden a ser críticos, condescendientes, aprensivos, inhibidos, a sentirse incómodos con la sexualidad y las experiencias sensoriales en general y son poco expresivos, distantes y emocionalmente fríos y tranquilos».

«La mujer con un elevado CI manifiesta una previsible confianza intelectual, es capaz de expresar claramente sus pensamientos, valora las cuestiones teóricas y presenta un amplio abanico de intereses estéticos e intelectuales. También tiende a ser introspectiva, predispuesta a la ansiedad, a la preocupación y la culpabilidad, y se muestra poco dispuesta a expresar públicamente su enfado.

Estos retratos, obviamente, resultan caricaturescos pues toda persona es el resultado de la combinación entre el CI y la inteligencia emocional, en distintas proporciones, pero ofrecen una visión muy instructiva del tipo de aptitudes específicas que ambas dimensiones pueden aportar al conjunto de cualidades que constituye una persona.

### **2.2.1.3. Las relaciones en la Institución Educativa:**

Las relaciones en la institución educativa, se refiere a la caracterización institucional de la institución educativa, señalando sus rasgos, valores, desempeño, resultados del trabajo educativo, describe el desarrollo que se suscita y cómo es la convivencia en dicha institución educativa.

Hoy en día no se potencia una relación entre iguales de signo positivo. Lo anterior no quiere decir que no existan, pues eso sería inevitable, siempre van a existir relaciones entre personas que están juntas. No sólo eso, sino que el estilo de relación estarán formando a los futuros profesionales.

Incluso cuando tengamos a los estudiantes sentados en las carpetas uno detrás de otro, mirando solo al profesor o profesora, estaremos, en ese caso, enseñando cuál es la relación que se establece en el aula y qué tipo de clima genera en la institución educativa.

La influencia en el clima de convivencia y la existencia en la relación de la plana docente, de docentes con autoridades, de docentes con los estudiantes, se verá reflejada en la formación de los estudiantes y la relación que se establezca entre estudiantes será de acuerdo a la convivencia que se suscita en dicha institución educativa. Un buen clima institucional nos permite aseverar que: la relación educacional es el espejo de la formación de los educandos”

El entorno que le rodea al estudiante desde el primer día de clases es reflejado desde el primer momento, ya que todo lo que él sabe desde su casa lo interpreta en su salón, las actividades que diariamente él realiza quiere hacerlo en clases y la vinculación que experimenta con sus compañeros le permite tener nuevas convivencias con ellos.

#### **2.2.1.4. Las relaciones con los demás**

Las buenas relaciones con los demás es la más grande fuente de gozo, felicidad y consuelo para vivir. Las malas relaciones son causa de nuestras más grandes aflicciones. Por lo mismo, el buen clima institucional depende altamente del hecho de que nos llevemos bien con la demás personas. Uno no puede sentirse bien cuando ha tenido un malentendido con un amigo, o ha discutido con sus compañeros, padres o profesores.

Los buenos modales lubrican la maquinaria humana de las buenas relaciones, previniendo o minimizando los conflictos. También fomentan buenos sentimientos entre la gente.

#### **2.2.1.5. Relaciones Docente - estudiante**

La relación que se suscita entre la plana docente y el estudiante está vinculada en la confianza que ésta puede formarse a través del tiempo. La educación permite que el estudiante esté vinculado a la formación que el docente le proporcione, ya que eso permite una gran unión entre estudiante y profesor. La relación que pueda surgir entre estudiante – profesor se basará en la confianza que haya entre los dos, ya que el docente como guía y orientador partirá de los saberes previos que el estudiante le proporcione y juntos resolverán sus problemas.

El profesor como amigo y guía es considerado también como un segundo padre el cual le da la prioridad de formar al estudiante y guiarlo para su desempeño en la sociedad. El estudiante ve al maestro como un amigo y confidente al cual puede acudir para solucionar problemas educacionales y también personales de su entorno social; esto se debe a la comunicación que haya entre ellos, ya que el maestro formará al estudiante, y el estudiante será participe de esa formación.

La comunicación como vínculo de relación y la convivencia entre estudiante – profesor, se basa en la confianza que ellos puedan tener. Sin abusar de ello ninguno de los dos y teniendo en cuenta que sus ideales estén en beneficio de ambos. A pesar que el estudiante en su vida diaria se tiene que

desenvolver rápidamente y los cambios que ello le susciten sabe que tiene una ayuda en sus padres y sus maestros; por lo que en algunos casos los estudiantes sin padres recurren a la ayuda de sus maestros.

La buena relación entre educadores y educandos es fundamental para un proceso pedagógico satisfactorio. La ecuanimidad y la tolerancia por parte del maestro no están reñidas con el ejercicio de la autoridad. Desde el principio debe quedar claro para el estudiante, que la relación entre ambos debe basarse en el respeto mutuo y el reconocimiento por parte de aquel; de la posición jerárquica del educador, lo que no debe significar situación de sumisión o temor. El maestro debe dar información, exponer sus opiniones, alentar a los estudiantes a crear y dar las suyas, persuadir y sugerir, canalizar la búsqueda de los conocimientos e impulsar la madurez emocional y el autocontrol en sus discípulos.

Bajo ninguna circunstancia es aceptable la humillación física, psicológica o moral del niño o del adolescente por parte de sus educadores, como tampoco podrá permitirse lo contrario.

Hemos llegado a los tiempos en que la educación contemporánea permite que el trato entre el docente y estudiante sea igualitario, en que el maestro cumple el papel de facilitador, es decir que el docente solamente orienta, dirige el aprendizaje del niño, y el estudiante construye sus aprendizajes en forma racional y funcional.

#### **2.2.1.6. Relación entre docentes y padres:**

Un rápido análisis permite afirmar que, hace unos pocos años, las familias contaban con elementos de solidez propios muy superiores a los actuales: tenían unas ficciones más profundas, mayor estabilidad, menos estrés, más miembros y mayores oportunidades de interacción entre ellos, etc. En la actualidad, las familias a pesar de sus mejores niveles de formación y educación, presentan problemas reales que afectan a su estabilidad, carencia de ideales claros de vida, dificultades de convivencia o ruptura del ámbito escolar, dentro de un marco de confianza.

La peculiar relación existente entre escuela y familia, exige de una de ellas una exquisita coordinación. Del mismo modo, la necesidad de personalización para una verdadera formación, y la reciprocidad de la relación establecida, solicitan crecientes grados de participación y comunicación entre ambas instituciones.

Son los padres quienes gozan de esa relación de intimidad única que exclusivamente se da en el seno de una familia y que permite todo tipo de interrelaciones personales: de afecto, ayuda, orientación, soporte, etc., que influyen y modifican los comportamientos de todos sus miembros. Suele decirse que en una familia todos educan y son educados.

Son, así mismo, los padres quienes están en mejores condiciones, a causa de su cariño desinteresado, de conseguir el crecimiento en autonomía de sus hijos y, por tanto, la madurez: un crecimiento en libertad y responsabilidad que solamente es posible, de manera armónica, cuando la familia soporta las decisiones personales, con su mezcla de aciertos y errores.

### **2.2.2. El Clima Institucional.**

El clima institucional es un concepto que abarca las formas y modos de relación de los actores que conforman un grupo laboral; son las formas en que se definen las normas de convivencia, el liderazgo de sus conductores, el sentido de pertenencia a la institución, la activa participación de sus miembros, a las relaciones humanas; y fundamentalmente a los canales o medios adecuados de comunicación existentes entre sus integrantes, entre otros aspectos.

Podemos expresar que es un concepto que está referido a las vidas institucionales vivenciales más que medibles. El clima en una institución se vive, se siente permanentemente, y a los efectos de poder evaluarlo se debe operacionalizarlo. Es por ello que el clima institucional es configurado como una dimensión o ámbito evaluativo básico y es definido como la calidad del entorno global de una organización.

Hay seis subdimensiones que configura el clima institucional en la educación:

la estructura organizativa, el liderazgo del equipo directivo, la participación de la comunidad, las relaciones entre los miembros de la comunidad, la existencia de una cultura organizativa, la satisfacción profesional del profesorado

Estas seis sub dimensiones se configuran como estresores o factores estresantes latentes, de acuerdo a la percepción que haga cada uno de los evaluados.

#### **2.2.2.1. Consideraciones para el Clima Institucional:**

Dentro del estudio del desarrollo de la humanidad nos encontramos con algunos referentes que cobra mucha importancia cuando se habla del clima institucional y de las relaciones interpersonales, muchas veces las normas establecidas por la religión enlazan perfectamente en las propuestas educativas, es que Dios nos proporcionó los diez mandamientos que son las mejores normas para establecer un buen clima institucional. Ellos describen lo que debe ser nuestra sana respuesta a la ayuda divina, y realmente funciona. Han existido por casi 3,300 años, y ninguna otra religión ha producido un grupo de normas prácticas mejor por las cuales vivir en paz y armonía, manteniendo un buen clima tanto en el hogar, la institución y la sociedad.

Los mandamientos también tiene relación íntima con nosotros, porque su cumplimiento o no tiene que ver mucho con nuestra conciencia. Todos somos responsables por nuestras acciones, por todas ellas. Si se desea hacer lo que es correcto y lo que Dios desea para cada uno, las decisiones sobre cosas que no agradan a Dios lo dejarán a uno un tanto inquieto. Pero si uno decide seguir adelante y actuar en base a esas decisiones, se sentirá miserable en cuanto a lo que se haga o diga.

#### **2.2.2.2. Clima Social Institucional:**

El clima social institucional se define como el conjunto de características psicosociales de una institución educativa, determinado por todos aquellos elementos o factores estructurales, personales y funcionales de la institución



que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un determinado estilo o tono a la institución, condicionante a su vez de los distintos productos educativos

### **2.2.2.3. Agentes educativos del Clima Institucional**

#### **A. Trabajo en equipo.**

Todos sabemos que hoy el trabajo en equipo es valorado como una de las claves del éxito de las empresas y esto es así porque en ninguna empresa se puede prescindir del trabajo grupal, y la efectividad de la organización descansa entonces en la efectividad del trabajo en equipo.

Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás.

Cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay menos desperdicio de energía, surge una resonancia o sinergia, algo así como la luz “coherente” de un rayo láser en contraste con la luz incoherente y dispersa de una bombilla.

Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Tal sentimiento puede formularse con una frase como: “Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros” y el espíritu del equipo al enfrentar cada cuestión o desafío es: “Todos nosotros contra el problema y no los unos contra los otros”; este es un principio básico que promueve un clima institucional favorable en el seno de la institución educativa.

#### **B. Desarrollo de la actitud empática**

Cada Persona es una realidad intrínsecamente única; eso conlleva a que cada ser tiene diferentes motivaciones para actuar. Esta naturaleza inherente a la persona humana plantea la exigencia de cultivar actitudes de

comprensión de unos a otros. A esta disposición de ponerse en el lugar de otra persona es lo que se denomina EMPATÍA.

Dentro de una institución educativa, sobre todo entre el trinomio docente – estudiante – padres de familia, la práctica de estas actitudes es fundamental. Sin la presencia de este componente dificulta enormemente el trabajo en equipo, se deteriora muy rápidamente las relaciones y son el caldo de cultivo de los conflictos.

### **C. Relaciones democráticas:**

Este aspecto compete más a los directivos de la institución educativa, son ellos quienes deben impulsar una política activa de participación en la toma de decisiones de la institución. Esta dimensión está estrechamente relacionada con la fluidez en la comunicación.

### **Factores que influyen en el clima institucional factores generales:**

La importancia de la cultura y el clima organizacional han sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días; Actualmente la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, o director la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar

el clima de la organización, el Clima Organizacional.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Partiendo de estas afirmaciones pretendemos orientar, fundamentar y sustentar nuestra investigación, destacando la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen la organización hacia el éxito, específicamente aplicado en la I. E. , ya que al encontrarme allí un año nació en mí la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad sea la de destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal y el desarrollo institucional en la IE, entidad educativa que brinda servicios educativos básicamente a población de bajos recursos económicos y con problemas de relaciones humanas y laborales. y que se espera que los resultados del presente trabajo permita la máxima reflexión de la Dirección de la institución educativa a fin de lograr un equilibrio en la cultura

organizacional en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

Es necesario conocer e identificar los factores específicos porque El objetivo básico de esta investigación, realizada para la tesis de la maestría en gestión de proyectos educativos, ha sido en primer lugar conocer e identificar los factores que componen el clima organizacional. En segundo lugar cuales de esos factores privilegian los profesores para el logro de un buen clima organizacional. Este estudio se llevó a cabo con profesores del nivel secundario. Para los fundamentos teóricos se realizó una investigación sobre los estudios más relevantes del tema. Se analizaron los factores que inciden en el buen desempeño de los docentes, y se observó que tienen una similitud con los identificados para el clima organizacional y para la eficacia de las organizaciones. Se consideró al clima como una variable de proceso, pues se refiere a la dinámica interna de la organización. Para el trabajo de campo se seleccionaron como instrumentos de recolección de datos: la encuesta y la entrevista.

Los factores investigados y posteriormente seleccionados han sido: comunicación, motivación, confianza, pertenencia, actitud de los estudiantes, participación, valor de la gestión y convivencia. Fueron utilizados en la elaboración de una encuesta que se realizó como trabajo de campo para analizar si los factores seleccionados eran reconocidos por los profesores para la conformación del clima organizacional y cual de ellos incidía más sobre sus rendimientos.

También fue necesario marcar la diferencia que existe entre la cultura y el clima de las organizaciones, pues a través del rastreo bibliográfico se observó que muchos autores los consideran como iguales, cuando no lo son.

La investigación sobre el clima de las organizaciones educativas y su influencia en el rendimiento de los profesores y estudiantes es conveniente para valorizar la importancia que tiene el tipo de relaciones

interpersonales que existen en todo centro, y la incidencia que esto tiene para el desarrollo de los mismos. Por lo tanto la cuestión del clima organizacional se puede encuadrar dentro de la investigación sobre eficacia institucional y mejora continua de la calidad.

El clima es causa y efecto al mismo tiempo. Genera un determinado ambiente que a la vez influye en las personas y condiciona su actuar. Pero a la vez las personas de acuerdo a la percepción que tienen del mismo, influyen con su actuación en la conformación del tipo de clima. A través del trabajo de campo realizado se pudo observar que la percepción que tiene el docente sobre el ambiente condiciona su motivación, esto demuestra la importancia que tiene el clima como factor de rendimiento.

Esta percepción va a estar ligada a su motivación, su participación, su confianza, es decir a todos los factores que componen el clima de una institución. Pero esta afirmación induciría a pensar que la valoración del clima dependerá exclusivamente de cada persona, sin embargo con las encuestas tomadas demostraron una coincidencia en los resultados de cada institución. Por un lado la encuesta sirve para hacer un diagnóstico de la situación de las personas que trabajan en una institución, en relación a sus colegas, a sus autoridades y el grado de motivación con el trabajo que realizan. Por otro lado, a través de una adecuada gestión se puede lograr un clima organizacional positivo.

Finalmente un aspecto fundamental ha sido corroborar que el clima es experimentado y muy valorado por todos los profesores, como también la valoración que le dieron a los factores del buen clima organizacional. Se ha observado coincidencia por la comunicación, la motivación y el valor de la gestión.

### **Participación - Democracia**

Partiendo de la idea de que la escuela debe ser participativa, democrática, que atiende a la diversidad, podemos pensar que en su clima influyen los

siguientes factores: ¿Qué sucede normalmente en un centro? ¿Quién participa? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Dónde?, ¿Es efectiva la participación?

Acerca de quién participa en los organismos del centro, participan padres, estudiantes, profesores, participan porque es impuesto por la administración, por lo que no es efectiva generalmente, por estar al servicio de la administración y no al del propio centro para su mejora.

En este sentido estoy de acuerdo con Fabián Maroto, quién afirma que la participación es también un proceso de aprendizaje y no sólo un mecanismo al servicio de la gestión.

Lo que se intenta conseguir con la participación en los centros educativos es su mejora como fin último, pero esto normalmente no se da en los centros educativos porque no existe una implicación de los miembros que pertenecen a ella. Fabián Maroto a este respecto expone que es absurdo tener en los centros órganos de participación si después lo que llevamos a cabo son tareas puramente burocráticas.

## CAPITULO III

### RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

#### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

**Encuesta aplicada a los docentes que trabajan en la Institución  
Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta”**

**TABLA N° 01: Condición del docente**

Condición del trabajador	Cantidad	%
Nombrado	18	69.23
Contratado	08	30.77
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa  
N°11534 “José E. Campos Peralta”*

El 69.23% de los encuestados conformado por 18 colegas es personal nombrado frente a un 30.77% de personal contratado; La proporción de personal nombrado y contratado es aceptable de acuerdo a las condiciones de la Institución

**TABLA N° 02: Especialidad o área de trabajo**

Especialidad u área de trabajo	cantidad	%
Si informaron	02	7.69
No informaron	24	92.31
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa  
N°11534 “José E. Campos Peralta”*

El 92.31% del personal encuestado conformado por 24 trabajadores no informaron a que especialidad pertenecían frente al 7.69% que si se identificaron.

Se observa que los docentes y trabajadores temen ser identificados ya que casi la totalidad (92.31%) no informaron a que especialidad o área de trabajo pertenecen, a pesar que la encuesta fue anónima.

**TABLA N° 03: Convivencia**

Se aplican las normas	Cantidad	%
Siempre	19	73.08
A veces	07	26.92
Nunca	00	0.00
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa N°11534 "José E. Campos Peralta"*

Con respecto a la tabla 03 aplicación de las normas en forma rígida en las sanciones, el 73.08% conformado por 19 trabajadores respondieron que siempre se aplica rígidamente las normas al sancionar, el 26.92% respondió que solo a veces se aplican quedando la alternativa "nunca" con un porcentaje 0%

En esta tabla se observa la presencia de un alto grado de intolerancia ya que el 73.08% de los encuestados afirma que las sanciones se aplican rígidamente, y solo un 26.92% afirma que solo a veces, que apenas supera la cuarta parte de los encuestados. Es recomendable que antes de castigar ya sea verbalmente o por escrito es necesario dialogar para ello se debe aplicar una tolerancia adecuada.



**TABLA N° 04: Respeto a los puntos de vista**

Se respetan sus puntos de vista	Cantidad	%
Siempre	08	30.77
a veces	15	57.69
Nunca	03	11.54
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa  
N°11534 "José E. Campos Peralta"*

Con respecto a la tabla 04 "si se respetan sus puntos de vista", el 57.69% conformado por 15 docentes respondió que solo a veces, el 30.77% conformado por 8 docentes respondieron que siempre se respetan sus puntos de vista y un 3% de los encuestados respondió que nunca se aceptan sus puntos de vista.

En toda organización se deben respetar los puntos de vista, ya que ello garantiza una buena convivencia, según los resultado se observa que un 30.77% afirma que si respetan plenamente sus puntos de vista frente a un mayor porcentaje que supera el 50% afirma que solo de vez en cuando. Frente a este resultado se presume la existencia de una deficiencia de valores del personal de la institución

**TABLA N° 05: Sus colegas muestran solidaridad**

Sus colegas son solidarios	Cantidad	%
Siempre	07	26.92
a veces	09	34.62
Nunca	10	38.46
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa  
N°11534 "José E. Campos Peralta"*

Frente a la pregunta “Sus colegas muestran solidaridad con su persona” contenida en la tabla 05, 10 de los encuestados que representan el 38.46% del total respondieron que nunca, el 34.62% conformados por 9 colegas respondieron “a veces” y el 26% de los encuestados afirmaron que siempre sus colegas muestran solidaridad.

En esta tabla se observa un pequeño porcentaje que afirma que sus colegas son solidarios frente a un 38.46% que afirma que no reciben un trato solidario, este porcentaje no supera el 50% pero indica la presencia de un problema de deficiente solidaridad. Las teorías en las cuales se sustenta este trabajo indican que es necesario que los trabajadores sean solidarios, solo así se podrá lograr una convivencia positiva.

**TABLA N° 06: Reconocimiento sobre la labor realizada**

Existen reconocimientos	cantidad	%
Siempre	00	0.00
a veces	06	23.08
Nunca	20	76.92
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa N°11534 “José E. Campos Peralta”*

A la pregunta “Se motiva a los trabajadores por el desempeño realizado a través de reconocimientos”, el 76.92% conformado por 20 de los encuestados respondieron que nunca se les motivo con reconocimientos, el 23.08% conformado por 6 afirmo que solo a veces recibieron reconocimientos por su desempeño realizado. La alternativa siempre con 0%.

De acuerdo a las teorías citadas en este trabajo la motivación es de suma importancia para que se pueda dirigir exitosamente una organización y a su vez forma parte de un las buenas relaciones interpersonales y la comunicación a nivel Institucional, según los resultados se aprecia que el 76.92% del total afirma que no reciben reconocimientos por la labor realizada, esta actitud genera en los trabajadores una deficiente identificación con su centro de labor ya que la mejor satisfacción del trabajador según la teoría “Y” de Douglas McGregor es la satisfacción del ego. Solo un 23.08% afirma recibir reconocimientos. Se presume que este resultado se genera por la falta de liderazgo de los directivos.

**TABLA N° 07: Existe imparcialidad en las decisiones**

Observa imparcialidad en la Institución	Cantidad	%
Siempre	01	3.85
a veces	10	38.46
Nunca	15	57.69
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa N°11534 “José E. Campos Peralta”*

Con respecto a la tabla 07 “observa imparcialidad en la institución”, el 57.69% respondió que nunca, el 38.46% respondió que a veces, quedando la alternativa siempre con el 3.85% conformado por un encuestado.

La imparcialidad es muy importante para lograr una buena convivencia, según los resultados se observa una deficiente imparcialidad solo un mísero 3.85% afirma que en la institución el trato es plenamente imparcial, el 38.46% afirma que a veces, esto da a entender que solo

se muestra imparcialidad en ciertos casos. Lo grave es que casi un 60% afirma que no existe la imparcialidad.

Según estos resultados se presumen la presencia de favoritismo, un trato injusto, y tal vez la presencia de grupos burocráticos, todo esto genera descontento, rivalidades, conflictos personales que conllevan al deterioro de las relaciones humanas.

**TABLA N° 08: Observa conflictos en su Institución**

Observa conflictos en su institución	Cantidad	%
Siempre	13	50.00
a veces	11	42.31
Nunca	02	7.69
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa N°11534 "José E. Campos Peralta"*

Con respecto a la pregunta "observa conflictos en la institución" tabla 08, se observa que el 50% conformado por 13 encuestados respondieron que siempre hay conflictos, el 42.31% conformado por 11 encuestados respondió que solo a veces se observan conflictos y un 7.69% respondió que nunca hay conflictos en la institución.

De acuerdo al análisis de los resultados se observa que si existen conflictos visibles en la institución ya que el 50% lo afirma, el cual sumado al 42.31% que solo los presencia a veces, llega al 92.31%, en conclusión se observa que la institución se encuentra en un alto grado conflictivo.

**TABLA N° 09: Es consultado para la toma de decisiones**

Consulta para la toma de decisiones	cantidad	%
Siempre	00	0.00
a veces	02	7.69
Nunca	24	92.31
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa  
N°11534 "José E. Campos Peralta"*

Respecto a la pregunta ¿Para la toma de decisiones de importancia se consulta al personal de toda la institución? Según la tabla 09, el 92.31% conformado por 24 encuestados respondieron que nunca se les consulta, el 7.69% conformado por 2 encuestados respondieron que a veces, quedando la alternativa siempre con el 0%.

Según el análisis de los resultados se aprecia, que las decisiones son tomadas exclusivamente por los directivos, actitud típicamente de organizaciones autoritarias ya que más del 90% (92.31%) afirma que jamás se les hace partícipe.

**TABLA N° 10: El trato de parte de los directivos es arbitrario**

Trato arbitrario	Cantidad	%
Siempre	21	80.77
a veces	04	15.38
Nunca	01	3.85
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa  
N°11534 "José E. Campos Peralta"*

Con relación a la pregunta ¿El trato de parte de los directivos es

arbitrario? Tabulada en la tabla 10, el mayor porcentaje fue el 80.77% conformado por 21 encuestados los cuales respondieron que el trato de parte de los directivos siempre es arbitrario, en segundo lugar se observa que 4 encuestados que representan el 15.38% respondieron que “a veces”, y en último lugar el 3.85% respondió que nunca reciben tratos arbitrarios de parte de los directivos.

Según los resultados del análisis se observa arbitrariedad de parte de los directivos ya que el 80.77% de los encuestados lo afirma. El trato arbitrario puede ser consecuencia de la falta de liderazgo, o valores tanto de los directivos como también de los trabajadores.

Cuando no hay entendimiento muchas veces se llega a estos extremos. De todas formas el trato arbitrario es un indicador de malas relaciones y comunicación.

**TABLA N° 11: El trato es equitativo**

El trato al personal es equitativo	Cantidad	%
Siempre	04	15.38
a veces	09	34.62
Nunca	13	50.00
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa N°11534 “José E. Campos Peralta”*

Respecto a la pregunta ¿El trato al personal es equitativo? Tabulada en la tabla 11, el mayor porcentaje representado por el 50% respondieron que nunca el trato al personal es equitativo, en segundo lugar 9 de los encuestados que representan el 34.62% del total respondieron que solo a veces reciben un trato equitativo, quedando en último lugar con un 15.38% la alternativa “siempre”.

De acuerdo al análisis de los resultados se observa que el 50% de los encuestados afirma que no existe un trato equitativo frente al otro extremo del 15.38% que afirma la existencia de equidad, con este resultado se deduce la presencia de una desigualdad o falta de equidad pero no en un grado demasiado alarmante, pero lo suficiente para poner en el tapete este problema.

**TABLA N° 12: Participa en la elaboración del P.E.I.**

Participa en la elaboración del P.E.I.	Cantidad	%
Siempre	01	3.85
a veces	06	23.08
Nunca	19	73.07
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa N°11534 "José E. Campos Peralta"*

En relación a la pregunta participa directamente en la elaboración del P.E.I. Tabulada en la tabla 12, en un primer lugar se afirma que nunca participan directamente en la elaboración del PEI el cual está conformado por 19 encuestados que representa el 73.07%, 6 que representan el 23.08% respondieron que a veces participan, y el 3.85% respondió que siempre participa.

De acuerdo al análisis se observa la falta de participación de los trabajadores ya que un 73.07% lo afirma frente a un 3.85% que afirma participar activamente que sumando a los que solo a veces participan no superan ni el 27% de los encuestados.

Este análisis indica que no hay participación directa de los trabajadores en la elaboración del P.E.I. Esta participación puede ser consecuencia de una actitud burocrática o autoritaria de parte de los directivos que indicaría la presencia de una limitada democracia, o tal vez por la falta de identidad, o de motivación de los trabajadores o por el deterioro de

las relaciones humanas. De todas formas la falta de participación es un problema que indica una limitada democracia.

**TABLA N° 13: Se respeta las decisiones de la mayoría**

Respetan las decisiones de la mayoría	Cantidad	%
Siempre	06	23.08
a veces	09	34.62
Nunca	11	42.30
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa  
N°11534 "José E. Campos Peralta"*

Respecto a la pregunta ¿Sus colegas respetan y apoyan las decisiones de la mayoría?, tabla 13, el mayor porcentaje fue el 42.30% conformado por 11 encuestados los cuales respondieron que sus colegas nunca respetan y apoyan las decisiones de la mayoría; el 34.62% conformado por 9 de los encuestados respondió que sus colegas solo a veces respetan y apoyan las decisiones mayoritarias, y el 23.08% de los encuestado respondieron que sus colegas siempre apoyan y respetan las decisiones mayoritarias.

De acuerdo al análisis el 42.30% afirma que sus colegas no respetan y apoyan las decisiones de la mayoría, aunque este resultado no supera el 50% del total, pero es el mayor porcentaje obtenido, es indicador de la presencia de una democracia limitada, de conflictos personales, grupos antagónicos, rivalidades que alimentan a las malas relaciones interpersonales y comunicación; deteriorando a más a aun el clima institucional. Esta actitud genera estancamientos en el logro de los objetivos propuestos de la institución.



**TABLA N° 14: Existe burocracia en la Institución**

Se percibe burocracia	cantidad	%
Siempre	16	61.54
a veces	10	38.46
Nunca	00	0.00
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa N°11534 "José E. Campos Peralta"*

Con respecto a la pregunta ¿Se presencia la burocracia? tabla 14, se observa que el 61.54% conformado por 16 encuestados afirmaron la presencia de burocracia, mientras que el 38.46% conformado por 10 del total afirman que solo a veces se presencia.

Según el análisis de los resultados se observa que el 61.54% afirma que existe y se presencia siempre una actitud burocrática, como sabemos la burocracia es un mal o una distorsión de la democracia, lo interesante es que todos los encuestados afirman su presencia ya sea en parte o totalmente.

Este resultado confirma la actitud autoritaria, la participación limitada y la presencia de favoritismos, lo que conlleva a un caos y a una insatisfacción del personal. La burocracia es consecuencia de un deficiente liderazgo.

**TABLA N° 15. La comunicación entre docentes es oportuna**

La comunicación es oportuna	cantidad	%
Siempre	08	30.77
a veces	10	38.46
Nunca	08	30.77
TOTAL	26	100.0

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa N°11534 "José E. Campos Peralta"*

Con relación a la pregunta ¿La comunicación formal es oportuna? De la tabla 15, el 38.46% representado por 10 encuestados respondieron que a veces es oportuna siendo este el más alto porcentaje, el 30.77% respondió que nunca es oportuna y el 30.77% respondió que siempre es oportuna.

Frente a este análisis se observa que la comunicación formal se encuentra en un cierto grado de deficiencia ya que los dos extremos se encuentran balanceados por un 30.77%, lo ideal para evitar problemas es que la comunicación sea efectiva en la totalidad, las teorías que sustentan el presente trabajo recomiendan una buena comunicación.

El 38.46% que afirma una comunicación formal a medias tintas indica ya problemas comunicativos que sumado al 30.77% que indica una deficiencia total, sugiere una atención inmediata a este problema ya que la mayoría de los problemas se generan a consecuencia de una comunicación deficiente.

**TABLA N° 16: La comunicación entre docentes es fluida**

La comunicación es fluida	Cantidad	%
Siempre	00	0.00
a veces	05	19.23
Nunca	21	80.77
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa N°11534 "José E. Campos Peralta"*

Con respecto a la pregunta ¿La comunicación entre colegas es fluida? De la tabla 16, el 80.77% conformado por 21 encuestados respondió que nunca, siendo este el mayor porcentaje, en segundo lugar el 19.23% de los encuestados respondió que solo a veces es fluida, no habiendo encuestados que sostengan que existe una comunicación totalmente fluida.

De acuerdo al análisis de los resultados se afirma que la comunicación entre colegas no es fluida ya que el 80.77% lo afirma, que comparados a un mísero 19.23% que se encuentra a medias tintas destinados a desaparecer indican la presencia de un alto grado de deficiencia en la comunicación, esta deficiente fluidez en la comunicación puede ser la consecuencia de malas relaciones humanas, problemas y conflictos personales que encaminan a los trabajadores a desconfiar entre ellos, creando de esta manera barreras. Como se menciona en el caso anterior este problema necesita ser atendido lo más pronto posible ya que la mayoría de los problemas se generan a consecuencia de una deficiente comunicación.

**TABLA N° 17: Coordina las actividades con sus colegas**

Coordina con sus Colegas	Cantidad	%
Siempre	01	3.85
a veces	06	23.08
Nunca	19	73.07
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa N°11534 "José E. Campos Peralta"*

Con relación a la pregunta ¿Coordina con sus colegas? tabla 17, el 73.07% de los encuestados conformado por 19 respondieron que nunca coordinan con sus colegas, en segundo lugar el 23.08% conformado por 6 respondieron que solo a veces coordinan y el 3.85% respondió que si efectivamente coordina.

Según los resultados se aprecia que no existe la suficiente coordinación entre colegas para realizar sus trabajos, en cualquier institución debe existir una excelente coordinación en especial en una institución educativa, la afirmación del 73.07% que indica que nunca coordina es un resultado alarmante e indica que el trabajo de la institución está desarticulado, cada docente trabaja por su lado, esto puede ser consecuencia del excesivo trabajo que se carga sobre el docente, falta de tiempo, de motivación o de habilidades comunicativas, como también de conflictos personales, o de un ambiente negativo que genera desconfianza entre trabajadores. De todas maneras es un problema de comunicación e interacción que necesita ser atendido con urgencia.

**TABLA N° 18: Trabajan en equipo**

Los docentes trabajan en equipo	Cantidad	%
Siempre	01	3.85
a veces	05	19.23
Nunca	20	76.92
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa N°11534 "José E. Campos Peralta"*

Respecto a la pregunta ¿Trabaja en equipo? tabla 18, el 76.92% que representa a 20 del total respondieron qué nunca trabajan en equipo, el 19.23% trabaja a veces en equipo y el 3.85% que siempre trabaja en equipo.

Este resultado tiene relación con el anterior si no puede coordinar tampoco podrá trabajar en equipo, las teorías que sustentan el presente trabajo indican que las organizaciones deben funcionar en base a la coordinación y el trabajo en equipo, pero según el análisis de los resultados de la tabla 18 se puede afirmar que en la institución en cuestión el trabajo en equipo es sumamente deficiente.

Este problema necesita ser atendido con urgencia ya que como se menciona en líneas anteriores en una organización el trabajo en equipo es primordial sólo así se garantiza plenamente el logro de los objetivos propuestos.

**TABLA N° 19: Existe confianza entre docentes**

Confía en sus colegas	Cantidad	%
Siempre	02	7.69
a veces	06	23.08
Nunca	18	69.23
TOTAL	26	100.00

*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa N°11534 "José E. Campos Peralta"*

Frente a la pregunta ¿Confía en sus colegas? tabla 19, el 69.23% conformados por 18 encuestados no confían en sus colegas, el 23.08% respondió que solo confía a veces y solo un 7.69% del total confía plenamente en sus colegas.

De acuerdo al análisis de los resultados se observa un alto grado de desconfianza típico de una institución que adolece de un adecuado clima institucional, generalmente la desconfianza es originada por una deficiente comunicación y problemas de RRHH. Este resultado explica por qué existen problemas para coordinar y trabajar en equipo.

**TABLA N° 20: Existe intercomunicación entre docentes**

Intercomunicación entre docentes	Cantidad	%
Siempre	18	69.23
a veces	08	30.77
Nunca	00	0.00
TOTAL	26	100.00

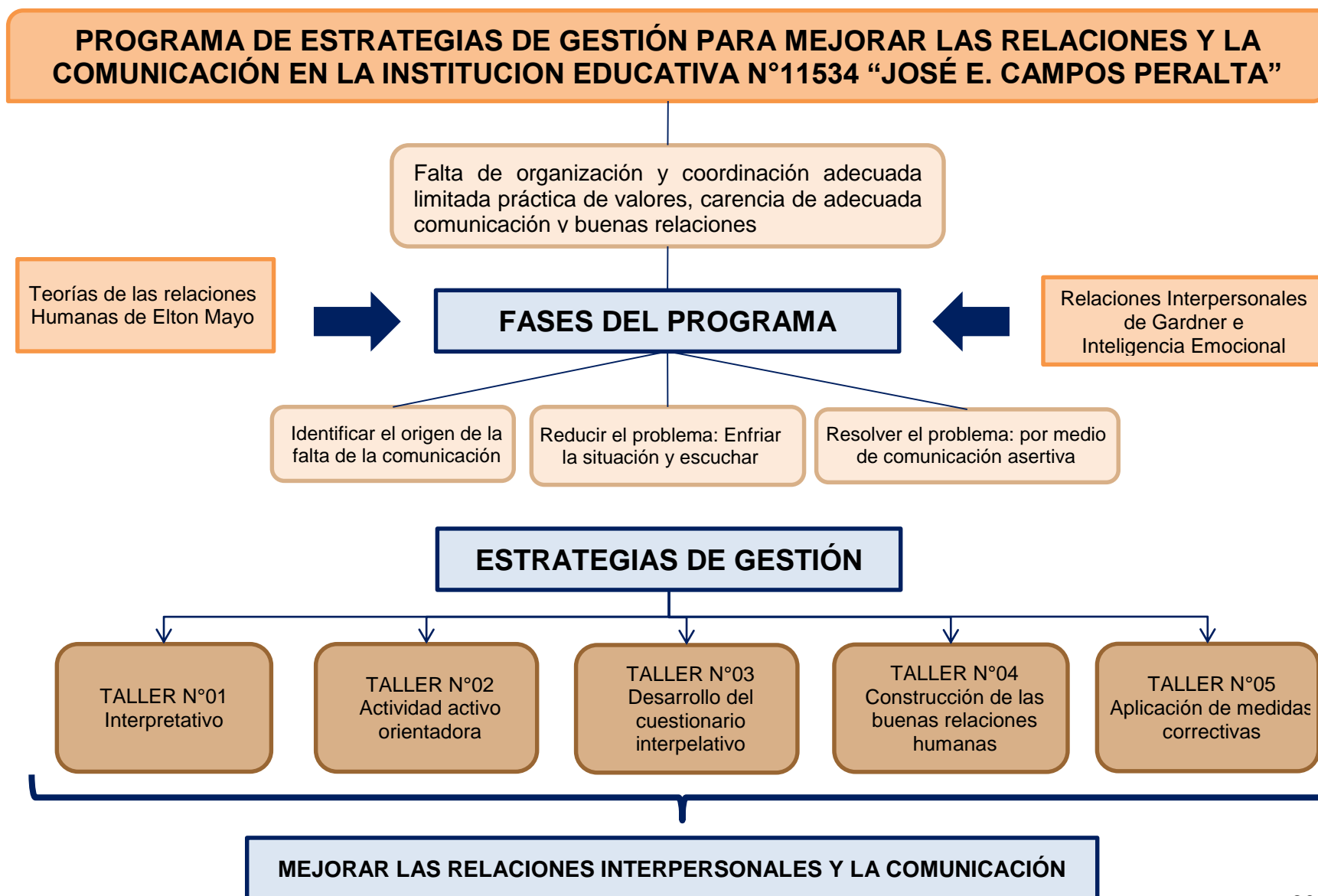
*Fuente: Encuesta al personal docente de la institución educativa N°11534 "José E. Campos Peralta"*

Respecto a la pregunta ¿Existe barreras entre Ud. Y sus superiores y/o subalternos? tabla 20 el 69.23% (18 encuestados) afirma que siempre existen barreras; el 30.77% (8 encuestados) afirma que las barreras solo se presentan a veces; y el 0% de los encuestados sostiene que no existen barreras.

De acuerdo al análisis de los resultados de la tabla 20 se confirma la presencia de barreras existentes entre los superiores y los subalternos. Estas barreras pueden ser consecuencia de la desconfianza existente confirmada en la tabla 19, la deficiencia de habilidades comunicativas, la falta de liderazgo, o ruptura de relaciones humanas.

Tal vez esto sea la causa de la deficiente coordinación y del limitado trabajo de equipo. De todas maneras esto indica un problema de comunicación que debe ser atendido con suma urgencia.

### 3.2. MODELO TEÓRICO





### **3.3. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA**

#### **3.3.1. DENOMINACIÓN**

**PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR LAS  
RELACIONES Y LA COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCION EDUCATIVA  
N°11534 “JOSÉ E. CAMPOS PERALTA**

#### **3.3.2. PRESENTACION**

En la evolución de cualquier grupo social surgen conflictos, es algo natural y necesario para que el grupo se desarrolle y llegue a madurar como tal, es necesario ventilarlos y tratar de darles soluciones; pero en algunos ambientes se tiende a ocultar o evadir los conflictos, sin embargo, en la animación y coordinación un grupo hay que detectarlos y facilitar al grupo en cuestión instrumentos y estrategias adecuados para afrontarlos y resolverlos de manera enriquecedora. La resolución de conflictos posibilita el crecimiento y la madurez tanto individual como colectiva. Siendo así, en las instituciones educativas ocurren situaciones similares, y en este caso en la Institución Educativa N°11534

La presente propuesta asume el propósito de enfrentar el problema del tema central sobre las relaciones interpersonales y la comunicación, y de su adecuada institucionalidad y funcionalidad, dependiendo de la viabilidad sobre el mejor desempeño laboral en la institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta”, desde los directivos hasta el personal de servicio, con la finalidad de elevar el nivel educativo.

Tomando en cuenta las teorías de algunos autores como la Inteligencia emocional Daniel Goleman, Relaciones interpersonales Howard Gardner y Relaciones Humanas Elton Mayo, las mismas que se asumen como aporte ante la necesidad buscar soluciones viables y posibles y con mayor pertinencia a nuestro problema, ya que se trata de modificar la conducta y actitudes principalmente de los directivos y las malas relaciones humanas y laborales del resto del personal con la finalidad de mejorar las relaciones y la comunicación, dando lugar a una administración con liderazgo y gestión democrática con responsabilidad compartida y equitativa.

En el proceso de la investigación en el problema se ha podido detectar un enfrentamiento y polarización de grupos por falta de liderazgo, falta de comunicación asertiva y/o empática dando lugar a las malas relaciones humanas, y un clima de incertidumbre y de desconfianza generado un caos en la gestión de la administración de la institución.

### **3.3.3. OBJETIVO**

La propuesta que se plantea pretende superar los problemas relacionados con la falta de una adecuada comunicación y las deficientes relaciones interpersonales de los involucrados de la Institución educativa y generar un clima más viable que permita una labor saludable alcanzando los siguientes objetivos:

- a) Implementar un Modelo de gestión de estrategias interactivas para mejorar las relaciones interpersonales de los directivos, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia de la Institución Educativa.
- b) Generar un adecuado sistema de relaciones humanas a través de estrategias comunicativas para el mejoramiento del clima institucional
- c) Facilitar un espacio de reflexión en relación a los ejes temáticos abordados.
- d) Dinamizar Capacitaciones para que los docentes propongan medidas correctivas más pertinentes con compromiso e identificación dentro de la institución educativa para erradicar los factores desencadenantes de las malas relaciones humanas.
- e) Brindar al Docente las herramientas que faciliten el análisis de las situaciones de conflicto construidas en capacitaciones faciliten la elaboración de un Proyecto Institucional

### **3.3.4. FUNDAMENTOS**

En definitiva, se trata de mejorar la convivencia entendida como la interrelación dada entre los diferentes miembros de la comunidad educativa de la institución con incidencia en el desarrollo comunicativo ético, socio-afectivo e intelectual.

Esta concepción no se limita sólo a la relación entre las personas, sino que

comprende a todas las formas de interacción que conforman nuestra comunidad, por lo que constituye una global construcción colectiva permanente, cuya responsabilidad recae sobre todo en el director, subdirector y compromete a todos los miembros y agentes educativos sin exclusiones.

Por otro lado, la calidad de dicha convivencia es un elemento decisivo de la configuración de la estabilidad emocional de la comunidad educativa que constituye un espacio único y privilegiado de formación y de ejercicio democrático.

Uno de los aspectos esenciales es tener una adecuada funcionalidad interna, que pueda dar al personal una cohesión, en torno al desarrollo y adecuado desempeño de sus funciones. Sí hay rompimiento de las relaciones humanas, por falta de horizontalidad, falta de liderazgo y por incoherencias por parte de los directivos; entonces se hace prioritario superar el problema del clima institucional y de las buenas relaciones humanas; porque entonces, lo único que se está generando es una decadencia en la prestación del servicio educativo. Por su parte, James M. Liphm: *Effective Principal, Effective School*, Hechinger (1981) señalaba: nunca he visto una buena escuela con un mal director, ni una mala escuela con un buen director.

Podemos afirmar que con una buena alternativa y soluciones que involucren a todos los actores del proceso educativo, que malas escuelas se convertían en buenas y, lamentablemente, cómo destacada escuelas se precipitaban rápidamente hacia su declive.

En todos los casos, el auge o declive podía verse fácilmente reflejado en la calidad del director. Antúnez (1990) también insiste en que los resultados de muchos estudios sobre centros escolares que hoy consideramos plausibles han contribuido a proporcionar aún más peso a esta evidencia, por otro lado sea cual fuere el enfoque organizativo predominante en un centro educativo, las personas que desarrollan tareas directivas en él y la forma de ejercerla tienen una importancia decisiva para el desarrollo de la institución.

Existen varias teorías que pueden incidir en el problema y su solución, pero en

las que sustentamos nuestro marco teórico son las de Goleman, Gardner, y Elton Mayo entre otras que nos permiten explicar la conducta humana en un momento determinado y en relación a los conflictos.

Estas teorías conducen a una modificación de la conducta frente al problema de las malas relaciones humanas y su incidencia del clima institucional. Centramos nuestra propuesta en torno a estos aportes; con esta integración podemos precisar que hay un mejor sustento teórico para ejecutar la propuesta.

### **3.3.5. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

La propuesta se sostiene en cuatro ejes fundamentales que tiene como finalidad servir de plataforma para la gestión de la Institución Educativa a partir del clima institucional adecuado y pertinente que involucre a todos los docentes y particularmente a los de Especialidad de Computación e Informática; involucrando a todos los agentes de la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta”, a través de cuatro ejes principales:

- a) **Autoevaluación:** reflexiva individual sobre el tema de la comunicación y clima institucional.
- b) **Reflexión integral y colectiva:** de los involucrados en el problema.
- c) **Seguimiento:** de las actividades consideradas pertinentes en la solución del problema.
- d) **Autoevaluación:** de los resultados.

### **3.3.6. FASES DE LA PROPUESTA.**

El diseño de la propuesta determina el seguimiento de los siguientes pasos lógicos que estarían dados por:

- 1ero.- Identificar el origen de la falta de una comunicación asertiva y de los conflictos, que provocan el problema. Comprender el problema como un proceso, porque no es algo que surge espontáneamente; sino que se extiende en el trayecto histórico, cobrando trascendencia en el periodo de desarrollo, desenvolvimiento, expansión (incubación)

Saber observar los indicadores del problema tomando en cuenta el álgido trance del proceso en el que éste se encuentra prestándole la debida atención para que nos ayude comprender minuciosamente el problema.

Conocer, identificar y dar nombre a los distintos estilos de solución del problema, verbalizar los pormenores para que nos ayude a abordarlos.

2do.- Reducir el problema.- No se trata de minimizarlo ni evitarlo puesto que no consiste en una resolución real de conflicto, no es simplemente mirar hacia otro sitio, es decir en hacer como si el problema no existiera, como es el dicho – Dejar Hacer y dejar pasar; sino que, se debe reducir el problema aplicando la inteligencia emocional en las relaciones interpersonales e intrapersonales donde podemos encontrar los siguientes pasos:

- a) Enfriar la situación; es primordial mantener la calma, auto controlarse, controlar las respuestas innatas, controlar nuestros impulsos. Esto podemos hacer utilizando diversas técnicas, tales como: contar, respirar etc. Etc.
- b) Escuchar activamente; lo cual significa no adivinar ni interpretar; sino ponerse en el lugar del otro y comprender lo que dice, para lo cual encontramos dos técnicas que son: El parafraseo, el resumen, etc.

3ero.-. Resolver el Problema.- Para ello debemos: Estilo de compromiso, que consiste en dar responsabilidades dar compromiso y que facilita la autonomía.

Estilo colaborativo éste es el mejor estilo de resolución de conflictos, por medio de una comunicación asertiva, empática y proactiva, donde las dos partes ganen. Es decir ponerse en el lugar de las dos partes y juntos buscar una salida.

### **3.3.7. METODOLOGÍA.**

La metodología de la propuesta se enmarca dentro de la modalidad descriptiva, y al aplicarse las encuestas a fin de determinar la realidad del problema arroja como resultado la falta de una adecuada comunicación; lo que nos motiva a la aplicación de la presente propuesta que esperamos nos induzca y/o conduzca a formar conciencia en los miembros de la institución educativa de manera que el mejoramiento de las relaciones interpersonales nos permita obtener un verdadero éxito educativo, es preciso indicar que se ha demostrado que, si existe una motivación en los docentes, entonces se lograra eficacia y eficiencia en el trabajo que se realice, sea cual sea la modalidad de organización.

Esta realidad podría ser mejorada a través de un programa de habilidades sociales, donde las estrategia interactivas y dinámicas grupales ayuden a mejorar la socialización de los docentes y su dialogo interpersonal. También se utilizará el método inductivo aplicando técnicas de observación, cuestionario, anecdotario, etc. que ayude a recabar información para la posterior evaluación de las estrategias de la propuesta aplicada.

Este modelo toma como punto de partida el modelo cíclico de Lewin que comprende tres momentos: Elaboración del Plan ponerlo en marcha y evaluarlo, rectificar el plan ponerlo en marcha y evaluarlo y así sucesivamente.

La aplicación de la propuesta, permitirá a la Institución Educativa poseer un modelo de gestión basado en la comunicación asertiva – empática, relaciones interpersonales, teniendo como sustento el desarrollo de las habilidades sociales, las mismas que a partir de la experiencia de los docentes, puede ser impartida a los estudiantes y los padres de familia.

### **3.3.8. FUNCIONAMIENTO.**

La Propuesta se desarrolla a través de la planificación de talleres distribuidos en módulos: Talleres para docentes, para director, subdirector y estudiantes de la Institución Educativas

Responsable de la Organización: el cuerpo directivo de la Institución, El donde el

director por es el principal responsable, con el apoyo y la colaboración del personal directivo- jerárquico y la participación de todo el personal organizados estratégicamente.

### **3.3.9. PROGRAMAR DIVERSAS ACTIVIDADES CORRELACIONADAS CON LAS SIGUIENTES FASES:**

#### **Primera Fase:**

Sensibilización y motivación a todos los docentes, alcanzándoles los resultados de la investigación.

#### **Segundo Fase:**

Ejecución de las capacitaciones u otras actividades propuestas con el desarrollo de enfoques teórico-práctico sobre la valoración, importancia y necesidad de buenas relaciones humanas.

#### **Tercer Fase:**

Evaluación y toma de decisiones para el cambio y establecimiento de buenas relaciones humanas.

#### **Cuarta Fase:**

Compromiso de Honor para el cambio.

### **3.3.10. TALLERES**

Las fases se cumplirán con el siguiente esquema operativo, para cada una de las actividades

#### **PRIMER TALLER: INTERPRETATIVO**

**OBJETIVO DESAGREGADO:** Establecer la asimilación concreta de los docentes en el contexto del problema de las deterioradas relaciones humanas en de la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta” a través de tormenta de Ideas, que permite estimular el pensamiento creativo.

**FINALIDAD:**

Sintetizar las diversas posiciones sobre los diferentes enfoques que se tenga del problema, para generar conclusiones inspiradas en el intercambio de ideas creativas originales,

#### LINEAMIENTOS BÁSICOS:

- 1° A nivel de la Dirección de la Institución, se presentará el informe sobre los resultados de la propuesta, y por esta vía a todos los demás docentes.
- 2° Se presentará a la Jefatura de la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta” presente propuesta para que sea sometida a debate con la finalidad de ser perfectible.
- 3° Trazar en el cronograma de actividades de la Institución Educativa, un horario para la aplicación de las actividades, teniendo en cuenta el breve tiempo se darán separatas de estudio.
- 4° Para que los docentes se ubiquen correctamente en el problema., se tiene que hacer mención a las manifestaciones que se dan en la Institución, sobre malas relaciones humanas, y del rol que juega en este proceso el personal Directivo.
- 5° En una sesión de debate (Foro) los docentes responderán a las interrogantes motivadoras como: ¿Cuáles son las principales manifestaciones de deficientes relaciones humanas que se manifiestan en la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta”?, ¿Cuál es el rol que está desempeñando el Personal Directivo en las relaciones humanas?, ¿Somos los docentes parte generativa del problema de las deficientes relaciones humanas?

Estas interrogantes forman parte de la entrevista, a cada uno de los docentes; con la opción del diálogo y confrontaciones para llegar a un consenso y buscar la solución al problema. Al final se dará un acuerdo sobre el problema y de cómo cada docente acepta o no su responsabilidad en el problema.



## **SEGUNDO TALLER: ACTIVIDAD ACTIVO ORIENTADORA**

**OBJETIVO DESAGREGADO:** Generar en los docentes la necesidad de leer el documento para que construyan una valoración del problema y se ubiquen dentro de él como parte del componente del clima institucional.

### **TÉCNICA:**

**Grupos Nominales:** Los docentes, luego de la entrega del documento de lectura, se les presenta un problema y/o varias preguntas cada uno deben llegar a una solución de manera independiente, luego las sugerencias se intercambian y sus sugerencias se discuten. Después todos escogen por medio de voto secreto, las mejores ideas.

### **FINALIDAD:**

Obtener una posición para erradicar el problema de las deficientes relaciones humanas, por la valoración que han de dar el buen clima, basándose en sustentos teóricos probados y se inicien en el cambio de actitudes de ellos para irradiar bases para restablecer las buenas relaciones humanas en la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta”

## **TERCER TALLER: DESARROLLO DEL CUESTIONARIO INTERPELATIVO**

**OBJETIVO DESAGREGADO:** Cambiar de actitud, de la indiferencia por un compromiso formal para tener los lineamientos adecuados que sirvan de sustento en el restablecimiento de las buenas relaciones humanas en la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta”

**TÉCNICA:** **Delphi**, que consiste en resolver unos cuestionarios a los participantes. A los docentes se les escoge por su experiencia; se les pide expresar su evaluación del problema de las malas relaciones humanas y predecir una situación futura; las respuestas se resumen y se comunican a los demás para que las analicen.

Resultados Posibles: El resultado más importante de las juntas es que los que participen, tomen una decisión y se sientan motivados para aceptar y ponerla en práctica. La calidad de las decisiones se estima por el apoyo a las decisiones como medio muy eficaz para resolver el problema.

#### **CUARTO TALLER: CONSTRUCCIÓN DE LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS**

OBJETIVO DESAGREGADO: Dinamizar la reconstrucción de las buenas relaciones humanas, adoptando una actitud de erradicar los factores causales y el establecimiento de normas mínimas de conducta y ética profesional

##### **TÉCNICA:**

El foro y la condensación, por el foro cada docente expresa su opinión y por la condensación los mismos participantes van puliendo y afinando la toma de decisiones, que involucra a todos no sólo al ponente, así se logra un consenso general

Para esta última fase que es la más concreta y por ende la señalización del inicio del cambio de actitud y la construcción de un nuevo sistema de relaciones humanas, se establece el lineamiento cognitivo conductual, actuando como primer mecanismo de condicionamiento operante, las anteriores intervenciones que han de tener cada uno de los docentes frente a sus colegas.

El condicionamiento opera cuando se tienen que plantear soluciones. Luego como el grupo de docentes es pequeño, en cada uno de las respuestas se han de anotar para que en la presente actividad se llegue a un acuerdo debatido y aceptado.

Teniendo en cuenta que el objetivo de esta fase es que los docentes de la ubicación en el problema y luego pasen a la etapa de definiciones, éstas deben ser expuesta en torno a ítems:

## QUINTO TALLER: INICIO DE APLICACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS

En esta última fase está reservada para los acuerdos a que se lleguen, por ello no podemos adelantar criterios, lo que podemos determinar es que, en el proyecto institucional de Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta” para el año 2018 se incluyan los acuerdos y se ejecuten como un proyecto de innovación en la gestión de la Institución Educativa y en la línea de las relaciones humanas, para que tenga un lineamiento operativo real.

### 3.3.11. CRONOGRAMA

MES	ENUNCIADO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	HORAS
SETIEMBRE 10	1ºFASE: Pasivo interpretativo	Motivación y lluvia de ideas	Personal Directivo del Institución	1
SETIEMBRE 22	2º FASE: Activo orientadora	Expositivo dialogada y grupos nominales	Personal Administrativo para entrega folletos	4
SETIEMBRE 29	3º Fase: Lineamientos para las RR.HH.	Expositivo dialogada y Delphi	Personal Investigador	4
OCTUBRE 07	Construcción de las buenas RR.HH.	Taller: Reflexivo cognitivo, Foro y condensación	Personal Investigador	4
OCTUBRE 13	Inicio de aplicación de medidas correctivas	Acuerdo para ejecutarse	Personal Directivo del Institución	4

### **3.3.12. EVALUACIÓN**

Para la evaluación de las propuestas se establecen en los siguientes lineamientos:

PRIMERO: Se tomarán en cuenta el planteamiento de los objetivos, que se complementará con el desarrollo y estudio de los reportes. Por lo tanto es una evaluación cualitativa, que debe tender a conocer cómo se está generando el cambio de actitud de los docentes, frente a la actual inhibición por las malas relaciones humanas.

SEGUNDO. Luego de culminada la última actividad en el mes de noviembre es necesario que se aplique un cuestionario de opinión sobre el desarrollo del evento, para medir el grado de aceptación que hubiere y viceversa si hay disconformidad.

TERCERO: Al iniciarse el nuevo año académico, se debe incluir el programa de reconstrucción de las relaciones humanas en el PEI para que opere un reforzamiento, esto permite evaluar si los docentes están desarrollando una acertada alternativa para mejorar el clima institucional de la Institución.

## CONCLUSIONES

- 1° Se diagnosticó que la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta”, presenta deterioradas relaciones interpersonales y comunicación; caracterizado en que el 57% a veces respetan los puntos de vista, 40% no son solidarios, 50% observa conflictos en la I.E., 92% afirman que nunca le consultan para tomar decisiones, 50% no percibe un trato equitativo, 73% no aporta en la elaboración del PEI, el 40% sostiene que la comunicación es oportuna; sin embargo el 80% no es una comunicación fluida. Además el 70% no coordina actividades y el 76% afirma que no trabajan en equipo.
- 2° Por medio de las Estrategias comunicativas para mejorar el clima institucional, tomando algunos aportes de las teorías de las Relaciones Humanas de Elton Mayo Relaciones Interpersonales de Gardner e Inteligencia Emocional, con los directivos y docentes permitirá optimizar las relaciones humanas en la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta”
- 3° Los cuatro talleres diseñados como estrategias comunicativas cumplen con la sensibilización de los docentes frente al problema y permite ir mejorando las relaciones interpersonales entre Directivos, Personal Docente y Administrativo, asimismo entre los estudiantes.
- 4° Siendo la comunicación el elemento fundamental para un buen clima institucional, las teorías seleccionadas y los talleres como estrategias garantizan un buen funcionamiento de la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta” tanto en la administrativo como académico

## RECOMENDACIONES

- ✚ Promover a partir del Personal Directivo, incluso hasta el último trabajador de la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta” una comunicación asertiva y empática, el respeto y otros valores que nos induzcan a un ambiente y clima saludable y estimulador del quehacer educativo.
- ✚ La superación y mejoramiento de las relaciones interpersonales entre todos el involucrado de la comunidad educativa promoviendo un verdadero liderazgo democrático, generando una responsabilidad compartida; confraternizando entre los agentes educativos para que en equipo de trabajo uniendo esfuerzos y capacidades se pueda lograr objetivos comunes.
- ✚ En la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta” los docentes deben construir parámetros de interacción, comunicación y cultura, estableciendo mecanismos de control que permita tener medidas de estandarización que les permitan sustentar una conducta de liderazgo compartido, de manera que se promocióne en todo quehacer un clima de buenas relaciones humanas.
- ✚ Se precisa que los docentes de la Institución Educativa N°11534 “José E. Campos Peralta” en general por las condiciones actuales del clima organizacional polarizado entre la plana jerárquica y entre los docentes, precisamos de poner en práctica la presenta propuesta como una alternativa viables que permita a la Institución el cumplimiento de sus metas y logros propuestos en el aspecto administrativo y académico.
- ✚ La presente propuesta puede ser mejorada a partir de seguir estudiando el problema con la finalidad de buscar elementos que puedan servir para su aplicación en otras Instituciones Educativas de diferentes niveles y modalidades

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDREU, R.; Sieber, S. (2000), *La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje*, Economía Industrial.
2. ARNAUT, A. (1996) *Historia de una profesión: Maestros de primaria en México, 1987-1993*. CIDE. México.
3. AGUERRONDO, Inés, *La Escuela como Organización Inteligente*. Ed. Troquel, 1996. Buenos Aires-Argentina.
4. BANDA, Alfonso (2008) *Gestión educativa, clima institucional y participación* Publiunsa. Arequipa.
5. BARTOLÍ, A. (1992): *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona. Paidós.
6. BECKHARD, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias*. Miami. Editorial Addison – Wesley.
7. BONHOME, C. (2004). *La empatía*. disponible en [www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm](http://www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm).
8. BORRELL, F. (1996) *Cómo Trabajar en Equipo y Relacionarse Eficazmente con Jefes y Compañeros*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
9. BRASLAVSKI, C. (1999) *Proyecto: Formación de formadores en gestión y política educativa*. Mecnograma. IIPE.. Buenos Aires-Argentina.
10. BRIS, Mario Martín. (2000) *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Educar. México.
11. BURKE, W. y ROBERTSON, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica*. Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.
12. CHIAVENATO, Idalberto. (2006) *Introducción a la teoría general de la*

administración. Ed. Mc Graw Hill. México.

13. DÍAZ Barriga, A. (coord). *Investigación Educativa, instituciones, sistemas educativos, procesos curriculares y de gestión*. Consejo Mexicano de Investigación Educativa-Departamento de Investigaciones Educativas. 1993-1995. México.
14. GAIRIN Sallan, J. (1999). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. España: L Muralla.
15. GARCÍA Requena, F. (1997). *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
16. GIL Pérez, D. (2001). La innovación en algunos aspectos esenciales - pero habitualmente olvidados- en el planteamiento de la enseñanza/ aprendizaje de las ciencias: las relaciones enseñanza-medio y el clima escolar. Disponible en Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura: [www.oei.org.co/oeivirt/gil02c.htm](http://www.oei.org.co/oeivirt/gil02c.htm)
17. KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. (1996), "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, Barcelona.
18. LATAPÍ, P. (1999) *Magisterio: profesión despojada*, en *Revista Proceso* No. 1176, mayo. México.
19. MAYO, A. y LANK, E. (2000): *Las organizaciones que aprenden: Una guía para ganar ventaja competitiva*. Barcelona: Gestión 2000.
20. MEDINA Gallego, C. (1991). Escuela y violencia: una reflexión desde la cotidianidad escolar. *Educación y Cultura*, 24. pp.32-36.
21. MEDINA Rivilla, A. (1989). *Didáctica e interacción en el aula*. Bogotá: Editorial Cincel.
22. MUCHINSKY, H. (2000). *Psicología Laboral*. Pronap. SEP. México.
23. NEWTON, M. y RAI, A. (1972). *Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos*. New York. Mc Graw-Hill.



24. OLIVA Gil, J. (1997). *El Clima en la organización escolar*. Educación y Gestión, IV (18), pp. 39-39.
25. PORRAS, J. y ROBERTSON, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio*. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.
26. RIVAS, C. (1974) El educador y su responsabilidad en el cambio social.
27. Revista Educación. Nº 153-154. Ministerio de Educación. Caracas.
28. SILLÓNIZ, A. (2004). La motivación en el aula. Disponible en [indexnet.santillana.es/rcs/\\_archivos/Recursos/religion/motivacion.pdf](http://indexnet.santillana.es/rcs/_archivos/Recursos/religion/motivacion.pdf)
29. SILVER, Paula. (1983) *Administración Educacional: Teorías, perspectivas y práctica*. Harper y Row Publishers, Nueva Yor-EE. UU.
30. SENGE, P. (1995), *La Quinta Disciplina*, Granica, Barcelona.
31. STRAUSS, S. (1999). *Administración de Personal*. Mc Graw-Hill.
32. SVEIBY, Karl Erik (2000) "Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Ed. Gestión.
33. TEIXIDÓ Saballs, J. Y CAPELL Castañer, D. (2002) Formación del profesorado orientada al desarrollo de competencias de gestión del aula de ESO; el afrontamiento de situaciones críticas. Disponible en Rev. Elect. Interuniv. Form. Profr., 5(1) (2002)
34. TORO Álvarez, F. (2001). *El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas*. Colombia: CINCEL Ltda.
35. TORROBA Arroyo, Isabel. (1993). *Evaluación del clima institucional*, Bordón: revista de Orientación Pedagógica. Vol. 45, Nº 1, Colombia.

36. ILLA Sánchez, A. y VILLAR Angulo, L. (Coords). (1992). *Clima organizativo y de aula. Teorías, Modelos e Instrumentos de medida*. Bilbao, España: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
37. VOLI, F. (2004). *Sentirse bien en el aula*. Manual de convivencia para profesores. Madrid: Educar.
38. WENDELL, F y BELL, C. (1995). *Desarrollo Organizacional*. (Quinta Edición). México. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
39. ZORRILLA, F. M.; M. Márquez y P. González. (1997) *La gestión pedagógica y la supervisión escolar*, Revista: Investigación Educativa, gestión y participación social. México.

## **ANEXOS**

**ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA N°11534 “JOSÉ E. CAMPOS PERALTA”**

Estimado colega.- La presente encuesta tiene por finalidad recoger información sobre las relaciones interpersonales que prevalecen en Nuestra Institución, sus repuestas serán valiosas toda vez que se trata de mejorar el clima institucional, para tender a una educación de calidad y pertinente a nuestra zona, te pedimos que tus respuestas sean las más veraces posibles, por tu colaboración te estaremos agradecidos.

INDICACIONES.- Marca con un aspa (X), la alternativa que consideres que representa tu opinión con respecto a la pregunta

1. ¿Tu condición de trabajo es?  
Nombrado ( ) Contratado ( )
2. Podrías decirnos cuál es tu especialidad .....
3. Cuando se trata de aplicar sanciones a las faltas disciplinarias o los reglamentos estas. ¿Se aplican rígidamente?  
Siempre ( ) A Veces ( ) Nunca ( )
4. Cuando se establecen las relaciones interpersonales entre los docentes ¿Se respetan los puntos de vista?  
Siempre ( ) A Veces ( ) Nunca ( )
5. ¿Sus colegas muestran solidaridad con su persona?  
Siempre ( ) A Veces ( ) Nunca ( )
6. ¿Se motiva a los trabajadores por el desempeño realizado a través de reconocimientos?  
Siempre ( ) A Veces ( ) Nunca ( )
7. ¿Los directivos muestran imparcialidad?  
Siempre ( ) A Veces ( ) Nunca ( )
8. Observa conflictos en su institución  
Siempre ( ) A Veces ( ) Nunca ( )
9. ¿Para la toma de decisiones de importancia se consulta al personal de toda la institución?

- Siempre (      )      A Veces      (      )      Nunca (      )
10. ¿El trato de parte de los directivos es arbitrario?
- Siempre (      )      A Veces      (      )      Nunca (      )
11. ¿El trato al personal es equitativo?
- Siempre (      )      A Veces      (      )      Nunca (      )
12. ¿Participa directamente en la elaboración del PEI?
- Siempre (      )      A Veces      (      )      Nunca (      )
13. ¿Sus colegas respetan y apoyan las decisiones de la mayoría?
- Siempre (      )      A Veces      (      )      Nunca (      )
14. ¿Se presencia la burocracia?
- Siempre (      )      A Veces      (      )      Nunca (      )
15. ¿La comunicación formal es oportuna?
- Siempre (      )      A Veces      (      )      Nunca (      )
16. ¿La comunicación entre colegas es fluida?
- Siempre (      )      A Veces      (      )      Nunca (      )
17. ¿Coordina con sus colegas?
- Siempre (      )      A Veces      (      )      Nunca (      )
18. ¿Trabaja en equipo?
- Siempre (      )      A Veces      (      )      Nunca (      )
19. ¿Confía en sus colegas?
- Siempre (      )      A Veces      (      )      Nunca (      )
20. ¿Existe barreras entre Ud y sus superiores y/o subalternos?
- Siempre (      )      A Veces      (      )      Nunca (      )