



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



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS**

**“Estrategia Institucional para mejorar las relaciones  
humanas en los Docentes de la Escuela Académica  
Profesional de Educación Primaria, Facultad de  
Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San  
Martín - Tarapoto, año 2017.**

Para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación mención en  
Docencia y Gestión Universitaria.

**AUTORA:**

Lic. Rut Ester Torres Reategui

**ASESOR:**

Mg. César Augusto Cardoso Montoya

**LAMBAYEQUE – PERÚ  
2018**

**“Estrategia Institucional para mejorar las relaciones humanas en los Docentes de la escuela académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, año 2017.**

**PRESENTADA POR:**

---

Lic. TORRES REÁTEGUI, Rut Ester

**AUTORA**

---

Mg. CARDOSO MONTOYA, César A.

**ASESOR**

**APROBADA POR:**

---

**Dr. Jorge Castro Kikuchi  
PRESIDENTE**

---

**Mg. Daniel Edgar Alvarado León  
SECRETARIO**

---

**Dr. Manuel Bances Acosta  
VOCAL**

## DEDICATORIA

A MI ESPOSO **ABEL PUERTAS ARÉVALO** POR SU AMOR, RESPETO, TOLERANCIA Y COMPRENSIÓN DURANTE TODO ESTE TIEMPO; Y POR SUPUESTO DE MANERA ESPECIAL A MI CUÑADA **ROXANA RUÍZ TORRES** Y A MI SOBRINO **ALBERTH XABIER TORRES RUÍZ** POR SU AMOR INCONDICIONAL Y SU FORTALEZA PARA SEGUIR ADELANTE A PESAR DE LAS DIVERSAS VICISITUDES QUE LA VIDA NOS PRESENTA, PERO SOBRE TODO A NUESTRO DIOS TODOPODEROSO POR LA VIDA DE CADA DÍA.

RUT ESTER

fppl.com

## AGRADECIMIENTO

A MI ESPOSO **ABEL PUERTAS ARÉVALO** POR SU APOYO ECONÓMICO EN EL TRANCURSO DE MIS ESTUDIOS, A MIS PADRES **ENRIQUE Y ROLITH** POR ENSEÑARME E INCULCARMEN LA PERSEVERANCIA Y LA DEDICACIÓN A TODO LO QUE SE PUEDA HACER, Y A MI HERMANO **LUÍS ALBERTO** POR SER MI COMPAÑERO DE TODA LA VIDA...

**RUT ESTER**



fppl.com

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	vix
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.1.CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN DE TARAPOTO (UNSM – T).....	13
1.1.1.Región de San Martín.....	13
1.1.2.Ciudad de Tarapoto. ....	15
1.1.3.Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. (UNSM -T).....	16
1.1.4.Facultad de Educación y Humanidades.....	19
1.2.EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	20
1.3.SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	29
1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA.....	33
1.4.1.Paradigma y Modalidad de la Investigación. ....	33
1.4.2.Contexto y Sujetos de Investigación. ....	33
1.4.3.Diseño de la Investigación. ....	33
1.4.4.Metodología Aplicada en la Investigación. ....	34
1.4.5.Población y Muestra. ....	35
1.4.6.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	36
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO .....	37
2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	37
2.2.BASE TEÓRICA.....	40
2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas de George Elton Mayo.....	40
2.2.2. “Teoría X y Teoría Y” de Douglas McGregor.....	47
2.2.3. Teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman. ....	53
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	57
2.3.1. Estrategia Institucional.....	57
2.3.2. Relaciones Humanas. ....	59

CAPÍTULO III	
RESULTADOS Y PROPUESTA.....	61
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	61
3.1.1. Resultados de Guía de Observación.....	61
3.1.2. Resultados de Encuesta.....	63
3.2. PROPUESTA TEÓRICA.....	70
3.2.1. Realidad Problemática.....	72
3.2.2. Objetivo de la Estrategia.....	72
3.2.3. Fundamentación.....	6173
3.2.4. Datos Generales del Equipo del Trabajo Involucrado.....	6375
3.2.5. Alcances, Impacto y Logros a Alcanzar con la Propuesta.....	6375
3.2.6. Estructura de la Propuesta.....	6476
3.2.7. Cronograma de la Propuesta.....	89
3.2.8. Presupuesto.....	89
3.2.9. Financiamiento de Propuesta.....	90
CONCLUSIONES .....	91
RECOMENDACIONES .....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	93
LINKOGRAFÍA.....	95
ANEXOS.....	96

## RESUMEN

Lo que caracteriza a las instituciones universitarias públicas es un permanente conflicto de lucha por el poder y por otra parte una desnaturalización de la naturaleza universitaria al dejar de lado el aspecto académico y enfrascarse en enfrentamientos personales entre docentes, en tanto, por lo general responden a expectativas de grupos de poder. Como consecuencia generan una universidad desastrosa, al no existir vasos comunicantes entre docentes.

El propósito de la investigación fue elaborar una Estrategia Institucional para mejorar las relaciones humanas en los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.

La obtención de información se recolectó a través de la aplicación de técnicas como la observación, encuestas, testimonios y entrevistas.

El comportamiento docente evidencia la falta de una política institucional de trabajo en equipo y de identidad institucional. La comunidad universitaria se ha individualizado, lo que prima es el interés personal, cuánto de beneficio puedo obtener en cada decisión que tome. Se suma la intriga, la indisposición personal docente. Se agrava el problema por el hecho de que los docentes actúan grupalmente a favor de una u otra tendencia docente que lucha encarnizadamente por capturar el poder para obtener beneficios grupales y no institucionales. La parte académica no cuenta, convenios interinstitucionales no existen, la calidad de la enseñanza no pasa por la cabeza de los docentes. Los directivos no tienen una política institucional de incentivos, capacitaciones, trabajo en equipo, a fin de superar los conflictos docentes y generar un ambiente de solidaridad docente. La Ley Universitaria N° 30220 en nombre de la autonomía universitaria se implementa en nombre de la correlación de fuerzas a fin de no desestabilizar a la gestión de turno.

Como logros de la investigación justificamos el problema de investigación y elaboramos la propuesta.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategia Institucional; Relaciones Humanas.

## **ABSTRACT**

What characterizes public university institutions is a permanent conflict of struggle for power and on the other hand a denaturalization of the university nature by leaving aside the academic aspect and engaging in personal confrontations between teachers, while, in general, responding to expectations of power groups. As a result they generate a disastrous university, as there are no communicating vessels between teachers.

The purpose of the research was to develop an Institutional Strategy to improve human relations in teachers of the Professional Academic School of Primary Education, Faculty of Education and Humanities, National University of San Martín - Tarapoto.

Obtaining information was collected through the application of techniques such as observation, surveys, testimonies and interviews.

The teaching behavior evidences the lack of an institutional policy of team work and institutional identity. The university community has been individualized, what is the first priority is the personal interest, how much benefit I can obtain in each decision I make. It adds the intrigue, the indisposition of the teaching staff. The problem is aggravated by the fact that teachers act in groups in favor of one or another teaching tendency that fights fiercely to capture the power to obtain group and non-institutional benefits. The academic part does not count, interinstitutional agreements do not exist, the quality of the teaching does not pass through the head of the teachers. Managers do not have an institutional policy of incentives, training, teamwork, in order to overcome teaching conflicts and create an atmosphere of teaching solidarity. University Law No. 30220 in the name of university autonomy is implemented in the name of the correlation of forces in order not to destabilize the shift management.

As research achievements, we justify the research problem and elaborate the proposal.

KEYWORDS: Institutional Strategy; Human relations.

## INTRODUCCIÓN

La universidad se rige por la Ley Universitaria N° 30220, la misma que tiene principios, fines y funciones y todas apuntan a la investigación y a la extensión universitaria. La comunidad universitaria: Docentes, estudiantes y egresados deben enrumbar su comportamiento en torno a estos propósitos. Pero se da el caso que los comportamientos se han individualizado y priman los intereses grupales y/o personales y no los institucionales. En este contexto se dan los enfrentamientos entre docentes, no por cuestiones académicas sino por razones de grupos que disputan el poder.

El **problema de investigación** responde a la siguiente interrogante: ¿El diseño de una Estrategia Institucional logrará mejorar las relaciones humanas en los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto?

**Objetivo general:** Diseñar una Estrategia Institucional para mejorar las relaciones humanas en los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto; **objetivos específicos:** Determinar las causas que originan el deterioro de las relaciones humanas entre los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria; Determinar el rol de los directivos de la Facultad de Educación y Humanidades para mejorar las relaciones humanas entre los docentes; y Elaborar la Estrategia Institucional de acuerdo al propósito de investigación.

**Hipótesis:** “**Si** se diseña una Estrategia Institucional sustentada en las teorías de Elton Mayo, Douglas McGregor y Daniel Goleman, **entonces** se mejorarán las relaciones humanas en los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto”.

**Objeto de estudio:** Proceso de Gestión Educativa Institucional. **Campo de acción:** Estrategia Institucional para mejorar las relaciones humanas en los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Nuestra tesis se estructuro en tres capítulos. El **primer capítulo**, contiene el análisis del objeto de estudio, a partir de la contextualización del departamento de San Martín, ubicación de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto. Evolución Histórico Tendencial y la Situación Histórico Contextual del Objeto de Estudio y la Metodología empleada.

En el **segundo capítulo**, abordamos el marco teórico, donde se detallan los antecedentes de la investigación y las principales teorías que sustentan la propuesta, así tenemos: la Teoría de las Relaciones Humanas de George Elton Mayo, “Teoría X y Teoría Y” de Douglas McGregor y la Teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman; éstas nos permiten ver el por qué y el cómo de la investigación. También definimos los principales términos utilizados en la investigación.

En el **tercer capítulo** presentamos los resultados del trabajo de campo y la propuesta.

Al final de la tesis leemos las conclusiones, recomendaciones y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

#### **1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN DE TARAPOTO (UNSM – T).**

La Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto (UNSM - T), se ubica en la ciudad de Tarapoto, provincia, departamento y región de San Martín en la selva alta, del nororiente peruano; a continuación se describe el contexto, en determinación de su ubicación.

##### **1.1.1. Región de San Martín.**

Se localiza en el sector septentrional y central del territorio peruano, en el flanco oriental del relieve andino. Ocupa principalmente zonas de selva alta. Sin embargo, por el oeste, algunos sectores de su límite jurisdiccional llegan al borde oriental de la alta meseta andina. El territorio sanmartinense ocupa el sector medio del valle formado por el río Huallaga (MINCETUR.GOB.PE; 2015).

Tiene una superficie de 51,253.87 km<sup>2</sup>. Su relieve se divide en cuatro zonas morfológicas: La occidental que limita el borde oriental de la meseta andina, la zona de los valles amplios, con presencia de terrazas escalonadas; la zona sureste, con un relieve que es continuación de la Cordillera Azul; y entre Tingo María y Uchiza forma divisoria de las aguas que dan al Ucayali y al Huallaga (MINCETUR.GOB.PE; 2015).

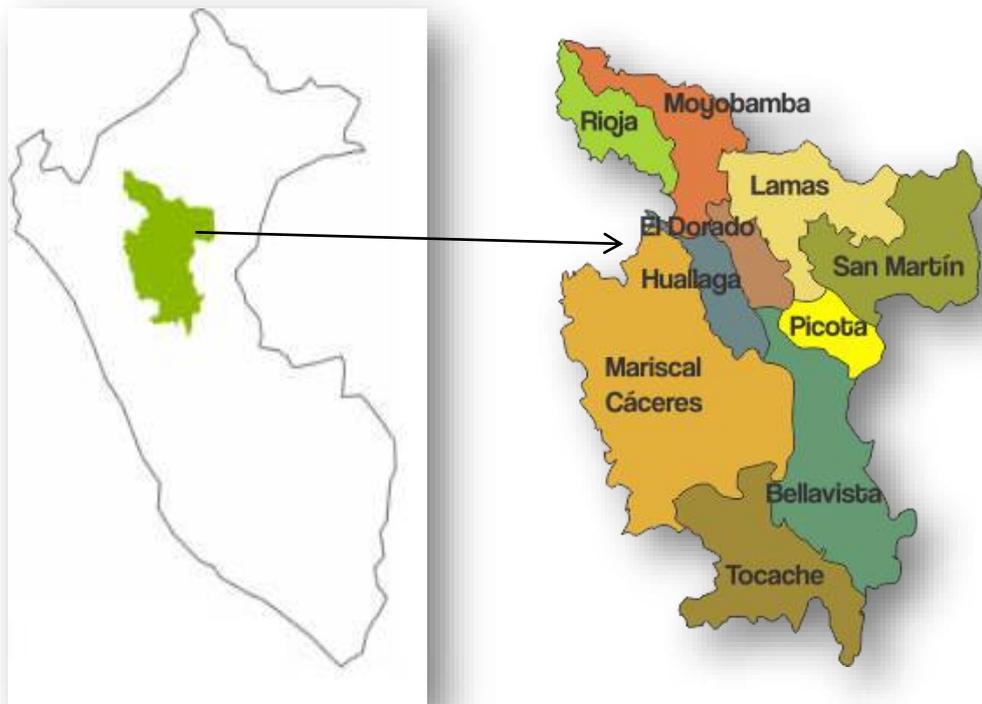
El clima predominante es el cálido húmedo, con una estación sin lluvias que corresponde al invierno austral. Sin embargo, las noches son relativamente frescas.

En áreas limítrofes con Amazonas, La Libertad y Huánuco, el clima varía con la altitud que modifica el clima tropical, convirtiéndolo en templado - cálido en las Yungas fluviales y templado frío en las zonas limítrofes con la alta montaña y el borde oriental de la meseta andina (MINCETUR.GOB.PE; 2015).

Límites:

- Por el norte con el Departamento de Loreto.
- Por el este con el Departamento de Loreto.
- Por el sur con Huánuco.
- Por el oeste con Amazonas, La Libertad y Ancash.

### Ilustración 1: Ubicación de Región de San Martín.



Fuente: Imagen de Google.

### **1.1.2. Ciudad de Tarapoto.**

Fundada Santa Cruz de los Motilones de Tarapoto, 20 de agosto de 1782, es una ciudad del nororiente del Perú, ubicada a una altitud de 250 msnm a orillas del río Shilcayo, tributario del Mayo (WIKIPEDIA, 2015).

Es uno de los principales centros turísticos y comerciales de la amazonía peruana. Actualmente cuenta con una población de 234.702 (2012) habitantes (Metropolitana), por lo cual es la ciudad más poblada del Departamento de San Martín, 20ava ciudad más poblada del Perú y la tercera ciudad amazónica más grande y poblada después de Pucallpa e Iquitos.

La capital está ubicada en el Distrito de Tarapoto y forma parte de la conurbación de los distritos de La Banda de Shilcayo, Morales, Cacatachi, Distrito de Juan Guerra. Asimismo, es conocida como la Ciudad de las Palmeras.

Por su altura y las montañas que rodea la ciudad, Tarapoto tiene un clima más fresco que las otras ciudades principales de la amazonía peruana. La temperatura promedio diario es 28°C con una variación de 18°C hasta 34°C. Durante septiembre y octubre es cuando se alcanzan las mayores temperaturas, a esto se le suma sensaciones térmicas cercanas a los 50°C. Las temporadas secas son de junio hasta octubre y diciembre hasta febrero y las temporadas de lluvias desde febrero hasta mayo y octubre hasta diciembre con las mayores lluvias en marzo y abril y la época más seca en julio, agosto y septiembre (WIKIPEDIA, 2015).

## Ilustración 2: Ubicación de Tarapoto.



Fuente: Imagen de Google.

### 1.1.3. Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. (UNSM -T)

Como consecuencia de la lucha del pueblo San Martinense, el 18 de diciembre de 1979, se ve nacer uno de los más grandes anhelos para esta parte del país, que es la creación de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto (PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL, 2011).

La UNSM – T, al inicio de sus actividades contaba con 4 facultades: Ing. Agronomía, Ing. Civil, Ing. Agroindustrial y Obstetricia, en la actualidad cuenta con 8 facultades y 19 carreras profesionales, también tiene una Escuela de Post Grado.

Cuenta con la siguiente infraestructura:

- Local Central: Oficinas de la alta dirección y oficinas administrativas, ubicado a tan solo una cuadra de la Plaza Mayor

de la ciudad de Tarapoto, el mencionado local esta edificado en un área de 797,30 m<sup>2</sup> y cuenta con 2365,15 m<sup>2</sup> de área construida divididas en tres pisos y un sótano.

- Complejo Universitario: Oficina de Coordinación Académica y Centro de Idiomas ubicado en el Jr. Orellana C-5, barrio Huayco, cuenta con área total de 15554,53 m<sup>2</sup>, de los cuales 3 849,75 m<sup>2</sup> es área construida y 11 704,78 m<sup>2</sup> área libre; funciona en este local la Oficina de Mantenimiento y Servicios Generales, Biblioteca Central, Escuela de Post Grado, Oficina de Admisión.
  
- Ciudad Universitaria: Facultades, aulas y laboratorios ubicada en el Jr. Amorarca Esq. con Jr. Sucre. Posee 226 761 m<sup>2</sup>, faltando definir el área construida, funciona en este recinto las Facultades de Ciencias Económicas, Ciencias Agrarias, Ciencias de la Salud, Ingeniería Civil, parte de la Facultad de Educación y Humanidades, Facultad de Ingeniería Agroindustrial, Comedor Universitario, Sala de Video Conferencia, Laboratorios, Centro Materno Infantil, entre otros.
  
- Sede Lamas: La Escuela Profesional de Administración en Turismo, se desarrolla en un área total de 8 474,70 m<sup>2</sup> de los cuales 450,00 es área construida.
  
- Sede Rioja: Facultad de Educación y Humanidades, sus actividades administrativas y académicas los realiza en un área de 2 403,80 m<sup>2</sup>, de los cuales 1 875.47 m<sup>2</sup> es área construida.
  
- Sede Moyobamba: Facultad de Ecología desarrollando sus labores administrativas y académicas en un área total de 704,00 m<sup>2</sup>, faltando definir el metraje de área construida.

Marco General Estratégico: (PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL, 2011).

- Misión: Somos una institución universitaria formadora de profesionales competitivos para la sociedad, generando innovación de conocimientos y fortaleciendo cultura y valores en proceso de acreditación.
  
- Visión: La Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, es una institución amazónica acreditada, líder en la formación profesional al servicio de la sociedad.
  
- Valores:
  - Excelencia Académica.
  - Compromiso con la Calidad.
  - Identificación Institucional.
  - Trabajo en Equipo.
  - Libertad de Pensamiento y Expresión.
  - Rechazo a la Violencia.
  - Iniciativa/Creatividad/Innovación.
  - Búsqueda de la Verdad.
  - Respeto por la Dignidad de la Persona.
  - Honestidad y Transparencia.
  - Solidaridad.
  - Justicia.
  - Democracia.
  - Responsabilidad Social, Ambiental y Compromiso con el Desarrollo.
  - Equidad e Inclusión Social.
  - Puntualidad.

#### **1.1.4. Facultad de Educación y Humanidades.**

La Facultad de Educación y Humanidades funciona en la ciudad de Rioja, esta es capital de la provincia homónima, ubicada en el norte del Valle del Alto Mayo, Departamento de San Martín, Perú. Según el censo de 2007, tiene 24 263 habitantes (WIKIPEDIA, 2015).

Rioja está ubicada en el valle Alto Mayo, al Nor Oeste de la Región San Martín, en el flanco oriental del relieve andino, en el sector septentrional entre los paralelos 5°23'30" y 6°15'00" de Latitud Sur y los meridianos 77°05'00" y 77°45'55" Longitud Oeste. Rioja se ubica a la altura del Km 470 de la carretera Fernando Belaunde Terry (WIKIPEDIA, 2015).

Limita al Nor Este con la Provincia de Moyobamba, al Sur Este con la Provincia de Moyobamba y al Sur Oeste con el Departamento de Amazonas (WIKIPEDIA, 2015).

La Escuela Profesional de Educación Primaria; carrera que fue creado con Resolución N° S. 480-94-UNSM.

Tiene la finalidad de formar profesionales de sólida formación académica que le permita desarrollarse con eficiencia y compromiso en las cuatro áreas de la acción profesional docente: Técnico profesional, investigación educacional, gestión educacional y extensiva y proyección social trabaja fundamentalmente con niños y adolescentes (UNSM.EDU.PE, 2015).

Es una profesión de sólida formación académica que le permite desempeñarse con eficiencia y compromiso en las cuatro áreas de la acción profesional docente: Técnico profesional, investigación educacional gestión educacional y extensión y

proyección social. Trabaja fundamentalmente con niños y adolescentes. Está especializado en una determinada área del conocimiento humano, desarrolla su acción educativa y profesional en estrecha coordinación con las comunidades donde labora (UNSM.EDU.PE, 2015).

## 1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El movimiento moderno de las relaciones humanas nació con los estudios de Elton Mayo, quien demostró a través de los estudios de Hawthorne, en la Western Eléctric, que la productividad está ligada - aparte de las condiciones físicas del trabajo - al factor humano.

Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador, sin duda el elemento más importante dentro del mismo. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta, sino una persona compleja que interactúa en una situación de grupo, que con frecuencia resulta difícil de comprender (VILLEGAS, 1998).

La **Primera Guerra Mundial**, alteró por completo el rígido orden de la escala social. Por ejemplo, las mujeres se vieron obligadas a salir del hogar para sustituir en las fábricas y en los servicios a los hombres convertidos en soldados. Sin embargo al terminar el conflicto bélico muchas de ellas continuaron en sus puestos de trabajo a veces por la sencilla razón de que los patrones preferían una mano de obra más barata y menos conflictiva. Esta incorporación de la mujer al trabajo significó cambios no sólo en su apariencia física, las faldas y los cabellos se acortaron, sino también en las relaciones familiares: los hijos y el hogar quedaron al cuidado de terceros o simplemente no se les prestó tanta atención. Esta primera Guerra Mundial estuvo precedida por

grandes luchas sociales y sindicales. Basta recordar las campañas por las jornadas por ocho horas y la seguridad laboral. Al final de la Guerra, el viejo mundo se vio conmocionado por revoluciones que pusieron fin a muchos Imperios y Monarquías (VILLEGAS, 1998).

La **Segunda Guerra Mundial**, precedida por los años terribles de la depresión económica, consolidó todos estos cambios sociales. Después de este conflicto, los seres humanos se habían vuelto más realistas y objetivos, se habían despojado de muchos conceptos falsos y anticuados.

Precisamente es a partir de los años treinta cuando comienza a surgir un empresario inteligente, que busca nuevos caminos en el plano de las relaciones humanas. Eran los hijos de los viejos pioneros. Habían ido a las mejores universidades. Sabían que la clave del triunfo estaba en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, pero estas demandaban a su vez, un personal más calificado. El personal calificado exigía otro trato (VILLEGAS, 1998).

Grandes empresas norteamericanas y europeas, como Ford, Western Electric o Siemens, ofrecieron por propia iniciativa a sus empleados notables mejoras sociales y laborales, como eran los sueldos elevados, becas para los trabajadores y sus hijos, planes de jubilación, mejores condiciones ambientales de trabajo, etc. Se abrió paso a la idea de que un trabajador contento produce más.

El modo de pensar de los empresarios ha ido cambiando a medida que el proceso de industrialización se hace mucho más complejo, hasta sentir la necesidad de aplicar el método científico al control de conducta humana. Este enfoque olvida que la base de las buenas relaciones humanas exige la humanización de las relaciones entre los individuos y grupos.

La filosofía gerencial considera ahora al individuo como un ente integral, al que debe darse la oportunidad de desarrollar su talento, de la manera que mejor se adapte a su personalidad, para provecho tanto de él como para la propia empresa.

En la actualidad el término de las relaciones humanas constituye un conjunto de conocimientos, cuyo objetivo es la predicción y explicación del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por ello, las buenas relaciones entre las personas necesitan de un marco de justicia en el trabajo, que se creen condiciones que faciliten la equidad económica, y un clima de libertad para que florezcan las relaciones interpersonales, el desarrollo humano y la productividad (VILLEGAS, 1998).

El ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes; esta relación mutua influye sobre la actitud que la otra ira a tomar y viceversa.

Las relaciones humanas constituyen un conjunto de discernimientos, cuyo objetivo es la explicación y predicción del conocimiento humano dentro de las organizaciones, estos son indispensables para lograr las metas organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre sí las personas se procurará la sofisticación de las necesidades de contacto social, y solo las personas satisfecha podrán colaborar eficazmente con los objetivos planteados.

De este modo (SORIA MORILLO, Víctor; 1989), define las relaciones humanas de la siguiente manera:

“Las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo

industrial actual, su finalidad es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha” (p. 185).

Al abordar esta definición se observa que las buenas relaciones entre las personas necesitan de un marco de justicia en el trabajo, que facilite la equidad económica y un clima de libertad para que progresen las relaciones interpersonales, el desarrollo humano y la productividad.

Las formas de comportamiento individuales tienen poca importancia desde el punto de vista de los intereses del individuo como tal, pero tiene una gran trascendencia cuando se enfoca tomando en consideración los intereses del grupo y los objetivos organizacionales.

Cada individuo tiene un conjunto de comportamiento que representa su forma de actuar y de ver las cosas, y ese conjunto de forma de comportamiento se derivan tanto del medio como de los factores hereditarios y de la percepción que la persona posee, o que pueda haber adquirido durante su desarrollo en el proceso de socialización.

Las relaciones humanas son indispensables para lograr los objetivos organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre sí las personas procurará las satisfacciones de las necesidades del contacto social, y solo estas satisfecha podrán colaborar eficazmente con las metas planteadas.

Las relaciones humanas son aquellas interacciones que se refieren al trato, contacto y comunicación que se establece en las personas en diferentes contextos y en diferentes intervalos de tiempo, en otras palabras, son las relaciones que establecen diariamente con nuestros semejantes: llámase compañeros de estudios, trabajos, oficina, jefe, esposa, hijos, etc.

Es muy probable que algunas de las barreras que se oponen a una acción social afectiva, sean la relaciones humanas, las reacciones emocionales entre gente que se siente de algún modo inhibida por la presencia de otra gente, a la cual teme o a la cual no entiende o acepta. Con el fin de lograr relaciones interpersonales afectivas, debemos reducir de alguna manera esta sensación de inhibición, en el sentido de dar una reacción psicológica de temor e incertidumbre basadas en las ambivalencias y la inseguridad en las relaciones interpersonales, es decir, reacciones con respecto a otras personas, implican sensaciones de inseguridad y malestar, que puedan ser subconscientes o difíciles de expresar.

(SIMÓN ALBERT, 1999), define las relaciones humanas como:

“Las relaciones humanas son un elemento irreducible de la realidad. Los sentimientos interpersonales, las transacciones emocionales o afectivas, son los datos esenciales de una relación. El amor es tan real como el odio o la soledad..., los sentimientos interpersonales están vinculados a la experiencia íntima de los individuos, a sus reacciones viscerales, sus dolores, preocupaciones y placeres, su alegría y sus disgustos, su amor, su miedo, su aburrimiento, etc. Todos estos sentimientos son básicamente privados y personales, difíciles de comunicar” (p. 60).

Afirmar que el ser humano es lo más importante en la organización, está basado en varios aspectos fundamentales, según (PASCUALI, 1980 – p.130):

- a) El ente humano por sí mismo requiere de respeto y consideración.
- b) Las relaciones que resultan de las interrelaciones entre los individuos respectivamente es la imagen de la organización. El contenido y

realidad de tales relaciones abarca el comportamiento que pueda observarse durante la relación entre las personas.

- c) Del ser humano depende en gran medida, el destino de la organización.

Ninguna persona es una solitaria entidad, pues todo individuo existe concomitantemente en la otra, y el estudio de la dirección como subestudio de la humanidad, representa una investigación de esa dualidad en existencia.

Si bien es cierto que las relaciones humanas, su desarrollo obedeció a un contexto social y a la evolución de las relaciones sociales de producción, también es cierto que dentro de la dinámica del cambio social y económico se manifiestan hoy en día.

La educación es un elemento importante en la trascendencia de los seres humanos, se considera el espacio formativo en donde los individuos de un determinado país o nación reciben educación formal a través de valores, ideologías, liderazgo, espíritu negociador, y lo fundamental, la toma de decisiones que se encuentran en el proceso educativo, en donde los estudiantes egresan con la esencia de resolución de problemas de cualquier índole.

La Universidad ha sido desde sus orígenes la encargada de formar profesionales y especialistas en diversas áreas del conocimiento, y hoy, también es la encargada de la formación de auténticos ciudadanos responsables y comprometidos éticamente con la realidad social que les rodea así lo manifiesta (ORTEGA & GASSET, 1930; RUSSELL 1930; MORIN 2000-2001; MARTÍNEZ 1998, 2000, 2001; CORTINA 1995-1997).

La Universidad, los estudiantes, personal administrativo y los docentes, deben estar abiertos a la innovación, al pensamiento crítico y a la búsqueda de rigor y de verdad, no necesitan estímulos que los oriente para el cambio, lo que falta es voluntad de cambio y garantía que este contribuirá a la mejora en el proceso educativo que equivale a un progreso en el desarrollo.

Si bien las relaciones humanas tienen sus fundamentos en ciencias como la psicología, su función específica puede considerarse como un arte cuya forma de expresión se refiere a la posibilidad de saberse llevar bien con los demás. Llevarse bien con los semejantes no es difícil todo lo que se necesita es el proceso y la forma adecuada de desarrollarlo, siempre que dos o más personas se reúnen se establece una interacción y para llegar a la interacción se necesitan acuerdos constructivos, lo único que tienen que hacer es adoptar las actitudes adecuadas (NARES GONZÁLEZ; GARCÍA NARES; ARVIZU LÓPEZ; OLIMÓN ROBLES, 2014).

En **Chile** ha costado implementar una educación de calidad, los docentes no priorizan el trabajo en equipo, les falta capacidad para hacer análisis de su realidad educativa. La educación en Chile está en relación a una gestión que se desfasa de la realidad y no se preocupa por responder a las demandas educativas sociales (EDUMAR.CL; 2010).

Dentro de la comunidad educativa las relaciones e interacciones humanas deben ser nutritivas y enriquecedoras para el grupo, se debe trabajar con voluntad y compromiso desarrollando los principios de aceptación, que permite abrirse al conocimiento del otro, descubriendo su originalidad, lo que genera un compromiso de aceptación a una persona única; la incondicionalidad, nadie puede poner condiciones para afectar a otra persona, porque ella vive una realidad distinta la cual debe ser respetada; la empatía, es saber ponerse en el lugar del otro. La única

manera de conocer al ser humano es conociendo lo que piensa (EDUCARCHILE.CL; 2011).

Entre octubre y diciembre del 2015, se llevó a cabo un levantamiento de información acerca de cómo se presentaban las relaciones humanas en los recintos Universitarios de Venezuela. Se tomó muestras aleatorias de quince Universidades, públicas y privadas, y uno de los ítems que llamó la atención es la marcada fragilidad en que se encuentran las relaciones humanas, a lo interno, de las Universidades (AZÓCAR A., 2016).

En este sentido, valga decir que un aspecto que sobresale en los ambientes académicos, a lo interno, sobre todo en la relación entre docentes universitarios, es la tendencia de “irrespetar” a los semejantes. Como la mayoría anda con una nube en la cabeza creyéndose “académicos” y sabios, olvidan que lo fundamental es interrelacionarse y crear empatía entre los miembros de la comunidad universitaria. No respetan “canas” no “grados académicos”; creen que, por haber alcanzado un grado académico nuevo, por decir hoy, los que lo alcanzaron hace años no tienen ya porque merecer su respeto, si es que alguna vez lo hubo. Esa actitud hostil crea fricciones insalvables en los ambientes de trabajo académico y va minando cualquier éxito o brillantez que se pudiera alcanzar en la labor formadora. A todas estas, la envidia y el egoísmo, son sentimientos humanos válidos, pero extralimitarlos lleva al caos y de allí al rompimiento total de las relaciones entre los semejantes. Llegar hasta situaciones de este tipo es lamentable y palidece todo el esfuerzo que se pueda ir haciendo (AZÓCAR A., 2016).

Se tiene graves problemas en las relaciones humanas de las Universidades en Venezuela, no se practica la dialógica académica, se le da crédito a la mediocridad del grupismo. Eso los aísla en la tarea por venir; por ello, se convoca a los que hacen vida académica a que

reflexionen, que no sean parte de esa Universidad oscura que está dilapidando motivaciones, orquestando acciones que tristemente, con nuestro silencio a veces, legitimamos y las hacemos parte de la cotidianidad académica: "...un docente universitario que obre en contra de la dignidad de las personas, no tiene legitimidad humana para ser calificado como docente universitario, por lo tanto, lo desconozco como tal" (AZÓCAR A., 2016).

La problemática de la Educación Superior en las Universidades de Perú, se suscita por un resquebrajamiento en las prácticas de relaciones humanas y se fomentan conflictos entre directivos - docentes y estudiantes, no se presenta interacción entre ellos, hay confrontación de intereses, tienen diferentes formas de ver las cosas; por consiguiente no pueden llegar a un consenso, generando la pérdida del respeto, la dignidad, valores humanos y profesionales; existe un desgastado interés de motivación en el trabajo además se da una deficiente coordinación en la toma de adecuadas estrategias institucionales para la mejora y solución de dicha problemática.

En nuestro país los directivos, administrativos y docentes de las diversas Instituciones Educativas de nivel superior carecen de conocimientos de desarrollo humano, el despotismo y la tiranía produce rebeldía en ellos; llevando a un aislamiento que conduce a la pérdida de confianza entre los actores. Esto produce un perjuicio en las instituciones, trayendo consigo el deterioro de las relaciones humanas y obviamente un mal clima institucional.

Si las relaciones se fundan sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la acogida, la participación, la autonomía, y sobre la base del diálogo, valoración positiva de los demás y de sí mismo, el clima organizacional y de aula será positivo y gratificante; por el contrario, si estas relaciones están establecidas en la base de actitudes negativas,

como la intolerancia, la frustración, la falta de tacto, las relaciones airadas y sin control, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para asumir los propios errores, entonces el clima será perjudicial para todo el sistema educativo.

La Universidad debe mantenerse con compromiso dentro del ámbito de las relaciones humanas, lo cual va generando cambios y con ello contribuir a la mejora en el proceso educativo.

Cada vez más se entiende la importancia que tiene para la realización de los fines de la Institución Educativa el establecimiento de sistemas encaminados a crear las condiciones armónicas que deben desarrollarse entre estudiantes, maestros y personal administrativo. La vida física del hombre no será posible sin entablar las relaciones humanas que le permita obtener los recursos necesarios e indispensables para su desarrollo.

### **1.3. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

Al ser humano se le describe como un ser social, esto significa que vive en todo momento procesos de interacción con otras personas, ya que siempre con el solo hecho de no estar en un lugar solitario se tiene que estar interactuando continuamente con los demás.

Con ello las relaciones humanas son las encargadas de mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en normas aceptadas por todos, fundamentalmente en el respeto a la personalidad humana, es donde éstas encauzan su comportamiento hacia metas que satisfacen en la búsqueda de objetivos que persiguen, por ejemplo, obtener la aprobación social.

Las relaciones humanas son básicas para el desarrollo intelectual e individual para los seres humanos, pues gracias a ellas se constituyen las sociedades.

Dentro del contexto universitario se caracteriza por vivir distintos tipos de relaciones humanas de diferente índole e intensidad.

En la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto; las relaciones humanas entre los docentes no son adecuadas, ya que se evidencia ciertas barreras comunicacionales, no existe el intercambio de opiniones, de intereses, de valores; los docentes no comparten sus inquietudes, son individualistas y poco tolerables; no desarrollan habilidades que les permitan comprender y compartir emociones, deseos, intenciones y otros estados mentales de sus compañeros; la mayoría tiene el hábito de censurar, criticar y reprochar a sus colegas, lo que contribuye al empeoramiento o deterioro de las relaciones humanas; no se construye un clima laboral favorable para la interacción y la asociatividad.

Los conflictos que se presentan en la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, hacen que las relaciones humanas entre docentes se resquebraje, es un fenómeno que puede apreciarse por:

**Resistencia al cambio:**

“La sociedad del conocimiento admite que el cambio es a fin a su naturaleza. Todo cambia, con mayor razón los desempeños profesionales. Nada es para siempre, sin embargo, la mayoría de docentes creen que todo es duradero y como tal no se inscriben en la lógica del momento que vivimos. No se ubican en el tiempo ni en el espacio” (Entrevista docente. Mayo 2017).

### **Relaciones humanas deterioradas entre docentes:**

“Nosotros los docentes somos amantes al pleito, nuestra vida universitaria está inspirada no en el desempeño docente sino en la intriga, en el maletío y siempre atentos a sacar beneficios personales más no institucionales” (Testimonio docente. Mayo 2017).

“Los docentes somos ajenos al proceso de licenciamiento universitario. No hemos leído la Ley Universitaria N° 30220, por lo que no somos conscientes de los plazos que se nos ha dado para cumplir con el licenciamiento y luego la acreditación. No hemos iniciado el rediseño curricular por competencias. En lo que estamos al día es en la discordia, en la displicencia institucional y en el chisme como regla de vida. No nos podemos ver entre nosotros, pues tenemos posiciones frente a la autoridad diferentes” (Entrevista docente. Mayo 2017).

“Las autoridades son indiferentes al mal clima laboral docente. No existe una política institucional que contribuya al buen desempeño docente el que se logra solo teniendo buen estado de ánimo de laboral y por ende predisposición de apostar por el desarrollo institucional” (Testimonio Docente. Mayo 2017).

### **Individualismo docente:**

“Un mal concepto de autonomía universitaria ha contribuido a tergiversar el espíritu de la flamante Ley Universitaria N° 30220. Cuando se individualiza el comportamiento de la persona social asoma el complejo adánico de considerarse siempre primero y pensar solamente en sus intereses personales. Nadie apuesta a trabajar en equipo, no existe intercambio de opiniones sobre aspectos académicos, no estamos interesados en vincularnos con otras universidades para hacer más

competitivo el ambiente académico. Las autoridades son autócratas gobiernan al margen de los órganos de gobierno, por lo que son transgresores. Todo contribuye a que las relaciones docentes estén resquebrajadas en perjuicio del desarrollo académico de la UNMS - T". (Entrevista docente. Mayo 2017).

#### **Falta de liderazgo:**

"Existe una gran diferencia entre líder y caudillo. Al primero se lo admira y se lo emula; al segundo se le teme. En nuestro ámbito de trabajo las autoridades son caudillos, gobiernen en nombre de ellos y para ellos. Nosotros no existimos para ellos: (Testimonio docente. Mayo 2017).

#### **Ausencia de asertividad y empatía docente:**

"Los docentes no han aprendido habilidades sociales. No son asertivos ni empáticos. Como no han leído la Ley Universitaria N° 30220 no conocen sus derechos ni sus obligaciones. Como consecuencia no hacen respetar sus derechos ni asumen sus deberes. Por otro lado, no irradian simpatía, no tienen buenas vibras, por el contrario, irradian una imagen de negatividad que no inspira pensar en trabajar en equipo" (Entrevista docente. Mayo 2017).

#### **Inautenticidad institucional:**

"Ignoramos la misión y visión de nuestro centro de trabajo. No tenemos cultura universitaria, no sabemos cómo relacionar la Universidad con la sociedad. Trabajamos a espaldas de ella. Somos un agregado institucional, la universidad tiene proximidad física con la ciudad, pero no comunicación de servicio. Los docentes enfrascados en líos subalternos, las autoridades indiferentes a todo, los estudiantes también indiferentes.

Todos estamos fuera de la responsabilidad universitaria y fuera de la historia” (Entrevista docente. Mayo 2017).

Hemos justificado cualitativamente el problema de investigación.

#### **1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA.**

##### **1.4.1. Paradigma y Modalidad de la Investigación.**

El paradigma que se asumió en la presente investigación es el denominado paradigma cualitativo, porque se ocupa de la realidad subjetiva institucional. Y recurre al método fenomenológico: Parte del mundo interior de la persona.

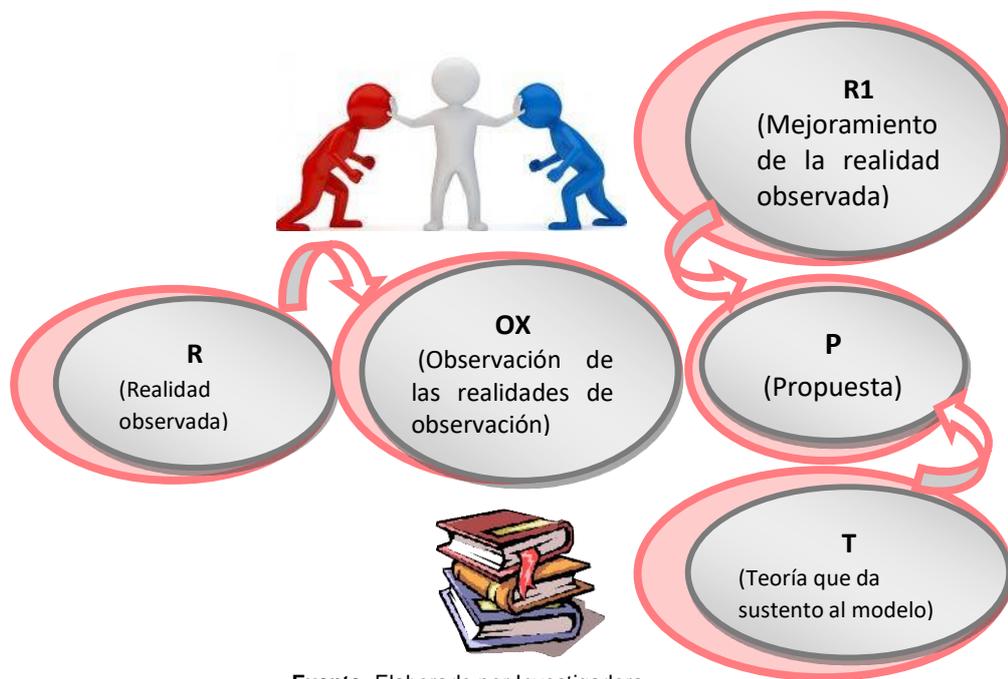
##### **1.4.2. Contexto y Sujetos de Investigación.**

La investigación se realizó en la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Los sujetos de la investigación fueron los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria.

##### **1.4.3. Diseño de la Investigación.**

La investigación adoptó el siguiente diseño:



Fuente: Elaborado por Investigadora.

#### 1.4.4. Metodología Aplicada en la Investigación.

Para el desarrollo de la presente investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos.

##### **Métodos Teóricos:**

Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias.

- Método Histórico - Lógico: Sirvió en la compilación de las teorías.
- Método Inductivo: Se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los docentes.
- Método Analítico: Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en

forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.

- Método de Síntesis: Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución.

#### **Método Empírico:**

Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual aplicamos instrumentos de recolección de información, tales como: Observación, encuesta, entrevistas, testimonios, para tal efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:

- Coordinación con el Director de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria.
- Coordinación con los Docentes.
- Preparación de los instrumentos de acopio de información.
- Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

#### **1.4.5. Población y Muestra.**

##### **Población:**

Está definida por los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, según la Oficina de Asuntos Académicos:

**U = 16 Docentes**

**Muestra:**

La selección del tamaño de la muestra guarda relación con la naturaleza del universo de estudio y como éste es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral, vale decir:

**n = U = 16 Docentes**

**1.4.6. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.****Materiales:**

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

**Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:**

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

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Primarias</b>	
<b>Entrevista</b>	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista
<b>Observación</b>	Guía de Observación
	Pauta de registro de Observación
<b>Encuesta</b>	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta
<b>Testimonio</b>	Grabación.
	Redacción.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.

### 2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.

**LLACTA, Alicia & SÁNCHEZ, Carlos. (2015).** Tesis titulada : “Clima Institucional y Relaciones Humanas según los Docentes de la Red 12 de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, 2012”.

#### **Conclusiones:**

- ✓ El Clima Institucional se relaciona directa ( $Rho = 0,689$ ) y significativamente ( $p < 0.05$ ) con la Relaciones humanas según los docentes de la RED 12 de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, 2012.
- ✓ Se probó la hipótesis planteada y esta relación es moderada. Segunda: El Clima Institucional se relaciona directa ( $Rho = 0,455$ ) y significativamente ( $p < 0.05$ ) con la interacción humana según los docentes de la RED 12 de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, 2012.
- ✓ Se probó la hipótesis planteada y esta relación es moderada. Tercera: El Clima Institucional se relaciona directa ( $Rho = 0,669$ ) y significativamente ( $p < 0.05$ ) con las normas de convivencia según los docentes de la RED 12 de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, 2012.
- ✓ Se probó la hipótesis planteada y esta relación es moderada. Cuarta: El Clima Institucional se relaciona directa ( $Rho = 0,621$ ) y significativamente ( $p < 0.05$ ) con la empatía según los docentes de la RED 12 de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, 2012. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es moderada.

**PERNÍA, M. (2012).** Tesis titulada: “Relaciones Humanas en la Función Docente”.

#### **Conclusiones:**

- ✓ Las relaciones fueron estudiadas mediante tres dimensiones, las cuales son: inclusión, control y afecto. Se observó que la dimensión inclusión es inadecuada en los docentes, estos perciben la falta de interés en participar en actividades e indican dificultades para cooperar porque no se reconocen las necesidades individuales, también por falta de confianza del grupo y no tener objetivos claros en todas las actividades que se programan.
- ✓ En la dimensión control se indica que es medianamente adecuado y es claro que los conflictos son aceptados y tratados, en algunos casos, abiertamente. Hay participación en las funciones de liderazgo en un número reducido de docentes que logran conectar al grupo en algunas situaciones. El grupo asume responsabilidades sobre sus actos y finalmente, los miembros tienden a respetarse ocasionalmente.
- ✓ En la dimensión afecto los resultados señalan que existe un afecto inadecuado donde la comunicación es limitada. Casi no existe apertura. Los miembros no aceptan el feedback. Existe poca confianza y distancia social entre ellos. Hay personas que incomodan a los demás. Los desvíos de las normas son censurables. Las personas son hostiles a las nuevas ideas. Muchos se sienten rechazados. Reina gran insatisfacción en torno al grupo.

**MORALES, Ana; BARRIENTOS, Rocío & MILLA , Marilú. (2015).** Tesis titulada: "Relación entre Clima Laboral y Satisfacción Laboral en los Docentes de una Universidad Pública y una Privada".

### **Conclusiones:**

- ✓ Existe una relación significativa entre el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral; determinándose que las instituciones privadas presentan una opinión de mayor nivel de Clima Laboral con un mayor nivel de Satisfacción Laboral, mientras que en las instituciones públicas solo hay una regular consideración del Clima Laboral.

- ✓ Existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral, organización, innovación, información, condiciones, implicación, autorrealización, relaciones y dirección de los docentes de una universidad privada y una pública. Siendo las Instituciones Privadas las que cuentan con un mayor nivel de Organización, un mayor nivel de Innovación, un mayor nivel de Información, un mayor nivel de Implicación, un mayor nivel de Autorrealización, un mayor nivel de Relaciones y un mayor nivel de Dirección, con respecto a las públicas.
  
- ✓ Existen diferencias significativas en la percepción de la satisfacción laboral, satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción en las prestaciones, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación de los docentes de una universidad privada y una pública. Además, nos permite establecer que son las Instituciones Privadas las que cuentan con un mayor nivel de Satisfacción Laboral, un mayor nivel de Satisfacción con la Supervisión, un mayor nivel de Satisfacción con el ambiente físico, un mayor nivel de Satisfacción en las prestación de servicios, un mayor nivel de Satisfacción intrínseca del trabajo y un mayor nivel de Satisfacción con la participación, con respecto a las públicas.

**PONCE, Karin. (2014).** Tesis titulada: "Incidencia de las Relaciones Interpersonales en los Docentes del Instituto Nacional de Educación Básica de San Antonio Suchitepéquez, Suchitepéquez".

### **Conclusiones:**

- ✓ Las relaciones interpersonales inciden en el desempeño laboral de los docentes del Instituto Nacional de Educación Básica de San Antonio Suchitepéquez, Suchitepéquez; ya que, muchas veces la falta de compañerismo comunicación genera aislamiento en algunos docentes. Lo anterior dificulta el trabajo en equipo; porque en lugar de ver las

diferencias individuales como una oportunidad para conocer más a las personas y aprender de ellas, se ven como amenazas.

- ✓ Las relaciones interpersonales entre los docentes son estrictamente laborales; interactúan únicamente al inicio (saludo) y cierre (frase de despedida) de labores; y cuando trabajan en comisiones, no todos participan.
- ✓ El administrador educativo manifiesta que utiliza las siguientes estrategias para fortalecer la comunicación entre los docentes:
  - Trabajos en comisiones distintas cada vez que sea necesario.
  - Reunión con cada comisión para verificar el trabajo de cada uno en lo interno de cada comisión.
- ✓ Es indispensable que los docentes practiquen actitudes que fortalezcan las relaciones interpersonales, para que sea agradable el clima donde desempeñan sus labores. Algunas actitudes son:
  - Llevarse bien con todos.
  - Ayudarse unos a otros.
  - Evitar la confrontación.
  - Ser responsable.

## **2.2. BASE TEÓRICA.**

### **2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas de George Elton Mayo.**

Elton Mayo (1880 – 1949) fue uno de los principales pilares y el fundador de la Teoría de las Relaciones Humanas. Comenzó sus estudios y experimentos a principios de 1923, dirigiendo una investigación en una fábrica textil ubicada en las cercanías de Filadelfia, EE.UU. A grandes rasgos, esta planta vivía una rotación excesiva de personal (cerca del 250 por ciento, anualmente). Los directivos de la misma ya habían implementado todo tipo de incentivos para detener al personal, pero en vano. Para darle solución al problema, Elton Mayo incluyó ciertos

cambios en la administración laboral. En primer lugar, el obrero debería decidir cuándo parar las máquinas y tomar un ligero descanso; además, éste contaría con atención médica personal. Estas nuevas condiciones originaron un interés especial por laborar en equipo, aumentaron la autoestima del personal y disminuyeron la rotación del mismo. (FCAENLINEA.UNAM.MX; 2016)

El éxito del experimento anterior hizo que, en 1927, Mayo iniciara un nuevo estudio; esta vez en la Western Electric Company, situada en el barrio Hawthorne, en los suburbios de Chicago. La investigación consistió en determinar, con base en la producción, la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros. Este tipo de observaciones ya se había realizado, pero no con la profundidad y el impacto humano que se pretendía en Hawthorne. (FCAENLINEA.UNAM.MX; 2016)

En 1927, la Western Electric, empresa dedicada a la fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba una política de personal dirigida al bienestar de los obreros, ofreciendo salarios satisfactorios y agradables condiciones de trabajo. En el departamento de montaje de relés de teléfono, había grupos de jóvenes empleadas que ejecutaban tareas simples y repetitivas que dependían en gran medida de su rapidez. Las obreras montaban cinco relés cada seis minutos; no obstante, la empresa no estaba interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados. Es aquí cuando inician los estudios de Mayo, en cuatro fases: (FCAENLINEA.UNAM.MX; 2016)

**Primera**, se escogieron dos grupos de trabajo que ejecutaran la misma operación en condiciones idénticas. El primero fue denominado “experimental” y laboró bajo una intensidad variable de luz; el segundo, “de control”, bajo la intensidad constante. En

principio, el propósito del experimento fue encontrar el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los obreros; el resultado inmediato fue que no había relación directa entre las variables, en cambio, aparecieron otras difícil de ser aisladas. Uno de los principales factores descubiertos fue el predominio del factor psicológico sobre el fisiológico.

Los investigadores reconocieron el factor psicológico, que influía de manera negativa en los obreros, pero no consideraron su importancia; pasaron a la segunda fase del experimento.

**Segunda**, tuvo como objetivo la verificación de la fatiga en el trabajo. El cambio de horarios así como la introducción de intervalos de descanso fueron algunos de los aspectos analizados fundamentalmente. En esta fase fueron seleccionados, también, dos grupos (“experimental” y “de control”), separados con una división de madera y provistos con recursos de trabajo iguales. El grupo “experimental” estaba conformado por seis jóvenes de experiencia media; cinco de ellas montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para la manufactura. La producción obtenida de cada grupo fue el punto de comparación para determinar el desempeño de las jóvenes en diferentes condiciones de trabajo.

Al grupo “experimental” se le informó sobre los objetivos perseguidos al realizar las prácticas; era informado constantemente de los resultados obtenidos; y las modificaciones eran sometidas a su aprobación. Además, se le insistía en que trabajara como de ordinario y estuviera a gusto durante la jornada.

Esta fase se dividió en doce periodos, con el fin de observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias. En primera instancia, se obtuvo los antecedentes de producción

(2,400 unidades semanales promedio por trabajador) y la información con respecto de la conducta de quienes intervinieron en el experimento, en relación con los resultados de cada periodo.

Los dos primeros lapsos se llevaron a cabo en situaciones ordinarias, por ejemplo, el grupo “experimental” se aisló en la sala de pruebas durante horarios normales de trabajo. A partir del tercer periodo, comenzó a manifestarse una serie de cambios: descansos de 5 a 10 minutos de intervalos de dos a seis por día y la producción aumentó considerablemente. Además, la forma de pago en el grupo “experimental” varió: se hacía con base en el esfuerzo individual. La introducción de una semana de cinco días laborales era buen aliciente para los trabajadores.

Al final de esta fase, en el doceavo periodo, se volvió a las condiciones originales de experimento. Los observadores se dieron cuenta que el índice de producción ascendió a niveles inusitados: 3 mil unidades semanales por trabajador del grupo “experimental”. Los investigadores llegaron a resultados y conclusiones inesperados: había un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo experimentalmente controladas, y que ya se había manifestado en la primera investigación: el psicológico.

Esta segunda fase tuvo interesantes conclusiones:

Las empleadas vivían una nueva situación de trabajo y participación, y desarrollaban así sus mayores habilidades: era en beneficio de su organización.

En el grupo experimental se formó un ambiente social y de ayuda mutua. Los empleados no sentían la tensión del supervisor;

podían conversar y ayudarse mutuamente en caso de que alguien se retrasara en la producción.

Por primera vez, se trabajó en grupo, se desarrolló un concepto de liderazgo y se elaboró con base en objetivos comunes.

**Tercera**, el propósito principal era estudiar más el aspecto personal; las condiciones físicas de trabajo pasaron a segundo término. Así, se inició una investigación con respecto de las relaciones humanas en el trabajo. En septiembre de 1928, comenzó el programa de entrevistas. Los primeros departamentos en los cuales se aplicaron la inspección y operaciones, y más tarde en otros.

El programa de entrevistas tenía como fin conocer más las actitudes y sentimientos de los trabajadores, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y al trato que recibían, y recibir sugerencias respecto de los supervisores.

En el estudio, se constató que las jóvenes consideraban humillante la supervisión directa, y pese a que la empresa trabajaba con políticas de personal abiertas, había gran indiferencia por parte de la dirección en conocer las necesidades reales de los trabajadores en relación con los supervisores, el trabajo en equipo y la empresa.

El proyecto tuvo éxito y gran aceptación en la empresa. De los 40 mil empleados que existían, fueron entrevistados cerca de 21, 126, entre 1928 y 1930. En principio, la entrevista tenía forma estructurada, pero a partir de 1931 fue no dirigida. La nueva modalidad permitía al entrevistado manifestar ampliamente sus

sentimientos (el trato que recibía, inquietudes respecto de sus funciones y opiniones acerca de la supervisión).

Una de las principales logros de esta fase fue que reveló la existencia de una organización informal de trabajo; con este referente, la empresa podía prevenirse contra lo que llamaba “amenazas de la dirección”. Por medio de dicha organización, los obreros se mantenían unidos y desarrollaban una cultura de trabajo que demandaba lealtad bajo sus propios códigos; aunque no se descartaba la necesidad de ser fieles a la empresa. Los investigadores se preocuparon por esa lealtad dividida y dirigieron su estudio a analizarla, puesto que podía causar una serie de conflictos, tensión y descontento. Entonces, efectuaron la cuarta fase de la investigación.

**Cuarta**, su objetivo fue revisar de cerca la organización informal del trabajo. Se recurrió a un grupo “experimental” de obreros: nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores. El observador se percató de toda una serie de artimañas que utilizaban para equilibrar su producción: dirigían el ritmo de la producción de acuerdo con su criterio; traspasaban el exceso de producción de un día de trabajo al siguiente, siempre y cuando contara con déficit, lo que aprovechaban para pedir pago extra; tenían cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad de grupo, así como el uso de penalidades simbólicas en caso de que algún miembro no respondiera a las necesidades del grupo.

Por último, mencionamos las principales aportaciones de los estudios desarrollados por Mayo: (FCAENLINEA.UNAM.MX; 2016)

- En primer lugar, se comprobó que el grado de producción de un trabajador está determinado por su integración al grupo laboral.

- Se verificó que el comportamiento de los trabajadores es influenciado por los valores establecidos en el grupo donde participa.
- Se constató que los trabajadores se ajustan a las normas y estándares establecidos por el grupo, para evitar sanciones.
- La empresa pasó a ser considerada como una organización social, nutrida por diversos grupos informales.
- Se propusieron el estudio y comprensión de las relaciones humanas.
- Se estableció la importancia del contenido y naturaleza del trabajo.
- Se enfatizaron los elementos los elementos emocionales.

El estudio de las relaciones humanas abre la posibilidad de considerar al elemento humano como base del todo organizacional. El hombre es principio y fin de toda actividad, capaz no sólo de producir, sino también de crear y ofrecer aspectos intangibles como la motivación, afecto y confianza en un clima laboral (tan necesarios en estos días de crisis económica y moral). (FCAENLINEA.UNAM.MX; 2016)

A pesar de sus bondades, esta corriente administrativa es considerada como un sistema de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización – utilizados dentro de la administración como elementos que pueden producir una armonía de clases de empresas.

El experimento de Hawthorne fue el más representativo en esta corriente, simple esbozo de opiniones subjetivas respecto de las diferentes situaciones que afectaban el proceso productivo. Además, la irracionalidad que detectó Mayo en el comportamiento

de los grupos se debe, en primera instancia, a la falta de un estudio riguroso y una metodología científica y, en segundo lugar, a que se basa en un análisis superficial sobre diversas manifestaciones de conflicto que surgen en la empresa industrial. Tanto Mayo como sus seguidores no llegaron a tomar conciencia de los lineamientos y esencia de las interrelaciones sociales dentro de toda entidad. (FCAENLINEA.UNAM.MX; 2016)

### **2.2.2. Teoría “X” y Teoría “Y” de Douglas McGregor.**

Douglas Mc Gregor nació en 1906 en Detroit, en su juventud trabajó como obrero en una playa de la estación de servicio de Buffalo, llegando a ser supervisor de Detroit. Se graduó en psicología en la Universidad de Wayne y luego hizo un doctorado en Psicología Experimental en la Universidad de Harvard. (DOUGLAS MC GREGOR.BLOGSPOT.PE; 2010)

A lo largo de su carrera trabajó como director de recursos humanos en la empresa química de Dewy et Amy, y como empresas de consultoría y los sindicatos en la negociación colectiva, mediación de conflictos sindicales, la formación y la gestión de la compensación.

Él era un profesor de la Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology Management y presidente del Antioch College desde 1984 hasta 1954. También enseñó en el Instituto Indio de Gestión de Calcuta. Su libro “El lado humano de las organizaciones”, escrito en 1960, tuvo una profunda influencia sobre las prácticas de la educación. (DOUGLAS MC GREGOR.BLOGSPOT.PE; 2010)

McGregor, en su obra describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó Teoría “X” y Teoría “Y”. Son dos

teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. (GERENCIE.COM; 2015)

### **Teoría “X”**

1. La gerencia debe dirigir la energía humana para que satisfaga las necesidades de las organizaciones con fines económicos.
2. Para dirigir el esfuerzo de los trabajadores es necesario motivarlos, controlar sus acciones y modificar su conducta en beneficio de la organización.
3. Si la gerencia no los supervisa, los trabajadores son pasivos y no les importa las necesidades de la organización.
4. El ser humano es por naturaleza flojo e indolente al trabajo.
5. El ser humano no tiene ambiciones, no quiere responsabilidades y prefiere que le digan que hacer.
6. Es indiferente a las necesidades de la organización.
7. Se resiste a los cambios.
8. El ser humano puede ser engañado muy fácilmente. (HOWELL WILLIAM, 1979)

Ante esto, la gerencia se pregunta ¿Cuál método es el mejor para dirigir la conducta de los trabajadores, un método estricto o uno benigno?

El método estricto nos habla de sistemas de coacción, de amenazas, de supervisión muy estricta y controles severos de la conducta del trabajador por parte de la gerencia. Este método puede generar huelgas, bajas en la producción, etc.

El método benigno de la gerencia, utiliza la tolerancia, la satisfacción de las necesidades del trabajador y busca la armonía entre ellos dos, para obtener trabajadores más obedientes, éste método puede producir una indiferencia total hacia la producción, por eso se habla en la actualidad de un método “firme pero justo”. (FLEISHMAN, 1976)

La Teoría “X” representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Fayol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la Teoría “X” lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la Teoría “X”. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la Teoría “X” en este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la Teoría “X”. (COLMENARES, 2014)

### **Teoría “Y”**

1. La gerencia debe dirigir la energía humana para que satisfaga las necesidades de las organizaciones con fines económicos.

2. Las personas no son por naturaleza flojas e indolentes en su trabajo, su experiencia en las organizaciones hace que lo sean.
3. Los trabajadores tienen motivación, son capaces de asumir responsabilidades y pueden dirigir sus esfuerzos para la obtención de los objetivos organizacionales. La gerencia no interviene en el origen de la conducta, sin embargo, puede hacer que se desarrolle y que conozcan más de ella cada uno de los trabajadores.
4. La gerencia debe desarrollar métodos de operación y condiciones de la organización para que los trabajadores alcancen sus propias metas y dirijan sus esfuerzos a la realización de los objetivos organizacionales. (HOWELL WILLIAM, 1979)

La Teoría “Y” propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos. Mc Gregor recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la Teoría “Y”:

1. Descentralización y delegación: Es delegar las decisiones a los niveles inferiores de la organización para permitir que todas las personas se involucren en actividades, así satisfagan sus necesidades individuales más elevadas, relacionadas con la autorrealización.
2. Ampliación del cargo mayor para significación del trabajo: La reorganización, el rediseño y la ampliación del cargo implican más actividades, las cuales provocan innovación y estimulan la aceptación de responsabilidad en la organización, además de satisfacer necesidades sociales y de autoestima.
3. Participación y administración consultiva: La participación en las decisiones que afectan a las personas, y la consulta que

busca obtener sus opiniones, que son creadoras dentro de la organización. Esto les da a las personas oportunidades para satisfacer necesidades sociales y de autoestima.

4. Auto-evaluación del desempeño: Algunos programas tienden a tratar al individuo como si fuera un producto en línea de montaje. En algunas empresas se ha experimentado con éxito que las mismas personas formulen sus propias metas u objetivos y auto-evalúen su desempeño frente a objetivos. Un superior ejerce liderazgo y se dedicará a orientar y estimular el desempeño futuro y no juzgar el anterior desempeño. Con esto la persona se ve más animada en adquirir mayor responsabilidad en la planeación y contribuye a los objetivos de la organización, lo cual es positivo en las necesidades de estima y de autorrealización. (COLMENARES, 2014)

La visión humanista no necesariamente se refiere a hacer énfasis en el hombre. Alude a entenderlo como tal, como persona y no como recurso. Inclusive más allá de la ciencia. El ser humano no es sujeto de controles, mediciones, manipulaciones. Hay muchas otras cosas que entran en juego y que no alcanzan a ser identificadas por la ciencia y mucho menos por los gerentes.

McGregor recogió todo ese acervo de características humanas existentes pero no consideradas, aunque sin olvidarse por completo de la ciencia. Señaló a la teoría gerencial convencional como Teoría "X" y a su propuesta como Teoría "Y". Antes nadie se había atrevido a establecer tales rótulos, ofensivos en sí mismos, pero valiosos para quienes a partir de allí comenzaron a apoyarse en su criterio. Todos aquellos que hoy hablen sobre la importancia de valorar a los trabajadores como personas, desarrollarles su potencial, favorecer su acceso a la toma de decisiones, desconocer los estilos de dirección basados en

liderazgos individuales, tienen su apoyo en McGregor. (COLMENARES, 2014)

La Teoría “X” dice que la conducta humana la controla la gerencia y la Teoría “Y” que el principio básico es el autocontrol y la autodirección del trabajador.

En el fondo, la Teoría “X” se fundamenta en una serie de suposiciones erróneas acerca del comportamiento humano y pregona un estilo de administración en el que la fiscalización y el rígido control externo (representado por una variedad de medios que garantizan el cumplimiento del horario de trabajo, la exacta ejecución de las tareas a través de los métodos o de las rutinas y procedimientos operativos, la evaluación de los resultados del trabajo, las reglas y reglamentos, y las consecuentes medidas disciplinarias por desobedecerlas, etc.) constituyen mecanismos para neutralizar la desconfianza de la empresa hacia las personas que trabajan en ella, ya que por naturaleza las personas son incompetente laboralmente. (COLMENARES, 2014)

En oposición a la Teoría “X”, McGregor propone la Teoría “Y”, según la cual administra es esencial el proceso de crear oportunidades y liberar potencialidades, con miras al auto desarrollo de las personas.

Según la Teoría “Y”, las condiciones impuestas por la Teoría “X” en estos últimos cincuenta años limitaron a las personas a realizar tareas súper especializadas y manipuladas, y las ataron a empleos limitados y mecanizados por los métodos y procesos de trabajo rígidos y mecanicistas que no utilizan todas las capacidades de las personas ni estimulan la iniciativa y la aceptación de responsabilidades sino que, por el contrario,

desarrollan la pasividad y eliminan todo el significado psicológico del trabajo. Así, durante el largo periodo de predominio de la Teoría “X”, las personas se acostumbraron a ser dirigidas, controladas y manipuladas por la empresa y a encontrar fuera del trabajo las satisfacciones a sus necesidades personales y de autorrealización. (COLMENARES, 2014)

Sin embargo, el objetivo principal del trabajo de Douglas McGregor no era establecer diferencias o catalogar a los gerentes en Tipo “X” o Tipo “Y”. Es nuestra opinión es que el autor buscaba dar a conocer un par de visiones empleadas por ciertos administradores al momento de enfocar su trato hacia los trabajadores. Es decir, demostrar que en función de cómo se consideran a los demás empleados o subalternos, se pueden incluso lograr las metas establecidas por la empresa de diferente maneras, algunas más rápidas y seguras que otras. (COLMENARES, 2014)

En conclusión, se trata de que los futuros jefes, gerentes, empleados y profesionales de cualquier ramo comprendan que el trato con los demás es necesario y fundamental para el correcto funcionamiento de toda organización, y que no se pueden aislar a los trabajadores de su naturaleza humana. (COLMENARES, 2014)

### **2.2.3. Teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman.**

Daniel Goleman es un psicólogo estadounidense, nacido en Stockton, California, el 7 de marzo de 1946. Adquirió fama mundial a partir de la publicación de su libro Emotional Intelligence (en español Inteligencia emocional) en 1995. Daniel Goleman posteriormente también escribió Inteligencia social, la segunda parte del libro Inteligencia emocional. (WIKIPEDIA, 2014)

Este libro se convierte en un best seller en muchos idiomas. A partir de mediados de los noventa, la inteligencia emocional es un tema de interés general por parte de la sociedad, de tal forma que empiezan a aparecer artículos (primero en revistas de divulgación y después en las científicas) y libros sobre el tema.

(GOLEMAN; 1995,1998, 2001), por su parte, definió la inteligencia emocional como la capacidad para reconocer y manejar nuestros propios sentimientos, motivarnos y monitorear nuestras relaciones. El modelo de las competencias emocionales (CE) (GOLEMAN, 1998) comprende una serie de competencias que facilitan a las personas el manejo de las emociones, hacia uno mismo y hacia los demás. (BOYATZIS, 2000) Este modelo formula la inteligencia emocional, en términos de una teoría del desarrollo y propone una teoría de desempeño aplicable de manera directa al ámbito laboral y organizacional, centrado en el pronóstico de la excelencia laboral. Por ello, esta perspectiva está considerada una teoría mixta, basada en la cognición, personalidad, motivación, emoción, inteligencia y neurociencia; es decir, incluye procesos psicológicos cognitivos y no cognitivos. (MAYER, 2001)

El modelo original de Goleman consistió en cinco etapas: (GOLEMAN 1998, 2001)

- 1) Autoconciencia: Nos cuesta ser honesto con nosotros mismos, en los aspectos que debemos mejorar; debemos reconocer y entender nuestros estados de ánimo, nuestras emociones, reconocer nuestros errores y ser realistas con las metas que podemos cumplir.

- 2) Autorregulación: Controlar nuestros impulsos y emociones antes de realizar algo o de actuar y determinar porque en cierta situación se fracasó y como se podría solucionar. Si el líder actúa así, le dará confianza a los que lo rodean. Si el líder maneja esta habilidad la reflexión y el pensamiento siempre estarán en primer lugar y no tendrá miedo al cambio.
- 3) Motivación: Los líderes que trabajan por sentir satisfacción por una meta realizada y no por las recompensas, les gusta aprender siempre, son creativos y muestran una energía y unos deseos impresionantes por culminar de la mejor manera una actividad y llevar un registro del desempeño realizado, realizarse como personas y crecer en el ambiente al cual están acostumbrados.
- 4) Empatía: Es considerar los sentimientos ajenos, saber cómo decir las cosas, cómo actuar y entender el punto de vista de cada uno de los miembros del equipo. La empatía es muy importante en los negocios internacionales y en el marco de la globalización satisfaciendo de la mejor forma a los clientes.
- 5) Habilidades Sociales: Junto con la empatía es la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás y conducirlos en determinada dirección, todos los componentes anteriores combinados aumenta las habilidades sociales.

El modelo de (GOLEMAN, 2001) concibe las competencias como rasgos de personalidad. Sin embargo, también pueden ser consideradas componentes de la inteligencia emocional, sobre todo aquellas que involucran la habilidad para relacionarse positivamente con los demás. Esto es, aquellas encontradas en el grupo de conciencia social y manejo de relaciones.

En resumen para (GOLEMAN, 1995) la inteligencia emocional consiste en:

- a) Conocer las propias emociones: El principio de Sócrates "conócete a ti mismo" se refiere a esta pieza clave de la inteligencia emocional: tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a merced de las emociones incontroladas.
- b) Manejar las emociones: La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.
- c) Motivarse a sí mismo: Una emoción tiende a impulsar hacia una acción. Por eso, emoción y motivación están íntimamente interrelacionados. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, auto motivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.
- d) Reconocer las emociones de los demás: Un don de gentes fundamental es la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es la base del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles

señales que indican lo que los demás necesitan o desean. Esto las hace apropiadas para las profesiones de la ayuda y servicios en sentido amplio (profesores, orientadores, pedagogos, psicólogos, psicopedagogos, médicos, abogados, expertos en ventas, etc.).

- e) Establecer relaciones: El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. La competencia social y las habilidades que conlleva, son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal. En un lenguaje claro y accesible, Goleman presenta una teoría revolucionaria que ha hecho tambalear los conceptos clásicos de la psicología, que daban prioridad al intelecto.

## **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.**

### **2.3.1. Estrategia Institucional.**

En el diccionario Larouse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos

en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión. (RONDA PUPO, 2010)

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como: (RONDA PUPO, 2010)

- "Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa".
- "Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios".
- "La dialéctica de la empresa con su entorno (ANSOFF, 1976)".
- "Una forma de conquistar el mercado".
- "La declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse".
- "La mejor forma de insertar la organización a su entorno".

Las estrategias definen los cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Estrategia Global o "Estrategia Institucional". A este nivel se trata de considerar la institución en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más apropiada de éstas. En este nivel de estrategia cobran mayor importancia el componente factor humano, al

tratarse de acotar el ámbito de actividad y asignar las capacidades entre las distintas tareas que configuran el ámbito de actuación. (LEVY, 2007)

### **2.3.2. Relaciones Humanas.**

Se define con el arte de llevarse bien con los demás. Siempre que tengamos relaciones con personas, ante cualquier situación, estaremos en el campo de las Relaciones Humanas. Modernamente se define como la ciencia y arte de vivir, desarrollando la capacidad de convivir con los demás seres humanos en forma cordial y fraterna. (PORRAS RODRÍGUEZ, 1995)

Así también el autor Álvaro Portel Lumbreras dice: “Relaciones humanas son las normas y hábitos que nos convierten en personas útiles y agradables a nuestros semejantes, representando todo acto de comprensión y servicio, en un motivo de satisfacción para quien lo practica”. (PORTEL LUMBRERAS, 1995)

A pesar de que las relaciones entre las personas han existido desde el momento en que la comunicación se dio entre los hombres, no es sino a partir de los últimos años que se han desarrollado las mismas como una técnica social aplicada.

Entre los primeros promotores de las relaciones humanas sobresalen Roberto Owen llamado “Padre de la Administración de Personal”. Siendo las ideas de Frederick Taylor las que sientan la base y abren el camino a las Relaciones Humanas en las empresas y toman como base que éstas dependen del éxito y la mayor producción.

Las relaciones humanas no abarcan exclusivamente el aspecto personal, profesional, laboral, etc., por el contrario comprende el

problema de la comunicación del hombre con sus semejantes que es fundamental porque la mala comunicación provee dificultad para entenderse con el prójimo. (GÁLVEZ LÓPEZ, 2002)

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y PROPUESTA.

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

##### 3.1.1. Resultados de Guía de Observación.

**Tabla N°01: Relaciones Humanas entre los Docentes.**

	Dimensión	Frecuentemente	A Veces	Nunca	Total
Comunicación	La comunicación entre colegas es clara y directa.	2	4	10	16
	Cuando inician un dialogo se presta atención e interés.	1	8	7	16
	Se nota amabilidad a la hora de comunicarse.	1	6	9	16
	Cuando sugieren algo lo hacen con el tono adecuado.	1	10	5	16
	Cuando alguien que no les agrada o le solicita algo, se hacen los desentendidos o lo hace de mala gana.	12	2	2	16
Afilación	Se siente identificado con sus compañeros de trabajo.	1	8	7	16
	Se siente excluido en el desarrollo de actividades de la Escuela.	13	2	1	16
	Se relaciona con compañeros fuera de hora de trabajo.	0	6	10	16
Motivación	Prefiere no tener que pasar mucho tiempo dentro de su área de trabajo.	11	4	1	16
	Se siento motivado por el equipo de trabajo al que pertenece.	1	2	13	16
	Cuando saben cómo reaccionan sus compañeros se abstiene de hacer ciertas solicitudes.	10	3	3	16

Res. De Conflictos	Deja que otros tomen la responsabilidad para resolver los conflictos.	11	5	0	16
	Intenta negociar con los problemas de los demás como con los de él.	14	2	0	16
	Busca la forma de conseguir una solución de compromiso por las partes involucradas.	2	5	9	16

**Fuente:** Guía de Observación aplicada a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. Junio del 2017.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los datos obtenidos de la guía de observación tenemos que las relaciones humanas que se manifiestan entre los docentes no son adecuadas, debido:

La comunicación, no es clara y directa (10), a veces prestan atención e interés cuando inician un diálogo con su colega (8), no muestran amabilidad (9), cuando dialogan a veces lo hacen con el tono adecuado para sugerir algo (10) y frecuentemente cuando alguien no les agrada o les solicita algo se hacen los desentendidos o lo hacen de mala manera (12).

En cuanto a la afiliación con sus compañeros de trabajo, tenemos que a veces se siente identificado con sus compañeros de trabajo (8), frecuentemente se sienten excluidos en el desarrollo de actividades de la Escuela Profesional (13) y nunca se tienden a relacionar con los compañeros de trabajo fuera de horario (10).

La ausencia de motivación dentro de la Escuela Profesional, se manifiesta en los docentes cuando no quieren pasar mucho tiempo dentro su área de trabajo (11), no se sienten parte del

equipo de trabajo al que pertenecen (13) y frecuentemente cuando saben cómo reaccionan sus compañeros se abstiene de hacer ciertas solicitudes (10).

En cuanto a la resolución de conflictos, frecuentemente dejan que otros tomen la responsabilidad para resolverlos (11), siempre intentan negociar con los problemas de los demás como con los de él (14) y nunca busca la forma de conseguir una solución de compromiso por las partes involucradas (9).

### 3.1.2. Resultados de Encuesta.

**Tabla Nº 02: Relación Laboral entre Colegas.**

¿Cuán importante es para usted la relación laboral dentro de su ambiente de trabajo?	Total	
	Nº	%
Muy importante.	1	6%
Medio importante.	5	31%
Nada importante.	10	63%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. Junio del 2017.

#### **Interpretación:**

Del 100% de encuestados, el 6% manifiestan que las relaciones laborales en la Escuela Profesional para ellos es muy importante; el 31% lo califican de medio importante y el 63% califica de nada importante en las relaciones que puedan tener entre colegas.

**Tabla Nº 03: Caracterización de las Relaciones entre los Docentes.**

	Total

<b>Las relaciones humanas con sus compañeros de trabajo se caracterizan por:</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Excelente	0	0%
Regular	3	19%
Malas	13	81%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. Junio del 2017.

### **Interpretación:**

Se encontró que 19% de los docentes manifiestan que las relaciones que se desarrollan entre compañeros son regulares, mientras que el 81% de los docentes califica como malas las relaciones que tienen entre ellos. Esto genera que haya un ambiente hostil en la institución donde laboran.

**Tabla N° 04: Contacto con los Compañeros de Trabajo.**

<b>¿Prefiere usted propiciar el contacto con sus compañeros de trabajo?</b>	<b>Total</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	1	6%
A veces	4	25%
Nunca	11	69%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. Junio del 2017.

### **Interpretación:**

Del 100 de docentes encuestados, solo el 6% manifiesta que siempre propician contacto con sus compañeros de trabajo, el 25% a veces, mientras que el 69% de docentes manifiesta que no prefiere propiciar contacto con sus compañeros de trabajo.

**Tabla N° 05: Relación de Trabajo.**

¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros dentro de la Escuela Profesional?	Total	
	N°	%
Amistosa	3	19%
Algunas dificultades personales	3	19%
Estrictamente laboral	10	62%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. Junio del 2017

**Interpretación:**

El 62% de docentes encuestados refieren que las relaciones de trabajo con los colegas dentro de la Escuela Profesional son de tipo estrictamente laboral, el 19% manifestó que sus relaciones son de tipo amistosa y a veces con algunas dificultades personales.

**Tabla N° 06: Comunicación con el Director de Escuela.**

¿Con que frecuencia se comunica usted con su superior inmediato?	Total	
	N°	%
Diariamente	3	19%
A veces	5	31%
Casi nunca	8	50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. Junio del 2017

**Interpretación:**

Del 100% de docentes encuestados, solo 19% manifiestan que se comunican diariamente, 31% solo a veces, mientras que el 50% que representa la mitad de docentes encuestados manifiesta que casi nunca se comunican con su superior.

**Tabla N° 07: Dirección Adecuada en la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria.**

¿Existe una buena dirección por parte de su líder?	Total	
	N°	%
Si	2	12%
No	14	88%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. Junio del 2017

**Interpretación:**

El 88% de docentes manifiesta que no existe en la Escuela Profesional una buena dirección por parte del Director, tanto así que sólo un 12% manifiesta lo contrario. Esto demuestra que los docentes tienen desazón en las decisiones y planes que está llevando el director, considerando como mala su forma de dirigir la institución.

**Tabla N° 08: El Director de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria es un Líder.**

¿El Director de la Escuela Profesional se considera líder porque?	Total	
	N°	%
Ejerce autoridad	14	88%
Orienta hacia las metas	1	6%
Es flexible y afectivo	1	6%
Estimula a la comunicación	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. Junio del 2017

### **Interpretación:**

Del 100% de docentes encuestados, el 88% considera que el Director de la Escuela Profesional de Educación se considera líder porque ejerce autoridad, mientras que el 6% manifiesta que se le considera líder porque orienta hacia metas, es flexible y afectivo.

**Tabla Nº 09: Toma de Decisiones en la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria.**

<b>¿Considera usted que la toma de decisiones en la Escuela Profesional se realiza generalmente de forma.....?</b>	<b>Total</b>	
	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Individual	13	81%
Grupal	3	19%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. Junio del 2017

### **Interpretación:**

El 81% de docentes encuestados manifiesta que las decisiones que se toman en la escuela profesional son de manera individual, mientras que el 19% de encuestados hace referencia a que la toma de decisiones en la Escuela Profesional se da de manera grupal.

**Tabla Nº 10: Es buena la Comunicación en la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria.**

¿Es realmente buena la comunicación en el trabajo?	Total	
	Nº	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	6%
Casi nunca	1	6%
Nunca	14	88%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. Junio del 2017

#### **Interpretación:**

Del 100% de docentes encuestados, 88% manifiesta que la comunicación en el trabajo nunca es buena; mientras que el 6% considera que casi nunca es buena y 6% considera que casi siempre la comunicación en el trabajo es buena. Esto demuestra que la ausencia de comunicación entre docentes ha conllevado a generar el individualismo y la que tienen en el trabajo no esté bien.

**Tabla Nº 11: Solidaridad entre Compañeros de Trabajo.**

¿Considera que existe solidaridad por parte de sus compañeros de trabajo?	Total	
	Nº	%
Si	2	12%
No	14	88%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. Junio del 2017

### Interpretación:

El 12% de los encuestados manifiestan que en el lugar en el que laboran sí existe la solidaridad entre compañeros de trabajo, mientras que el 88% considera que no existe la solidaridad entre compañeros. Esta cifra es alarmante y demuestra que las relaciones humanas que tienen entre docentes no son las adecuadas.

**Tabla N° 12: Se ajusta a las Normas, Patrones y Personalidades existentes en la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria.**

¿Puede usted ajustarse a las normas, patrones y personalidades existentes en la Escuela Profesional?	Total	
	N°	%
Si	7	44%
No	9	56%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. Junio del 2017

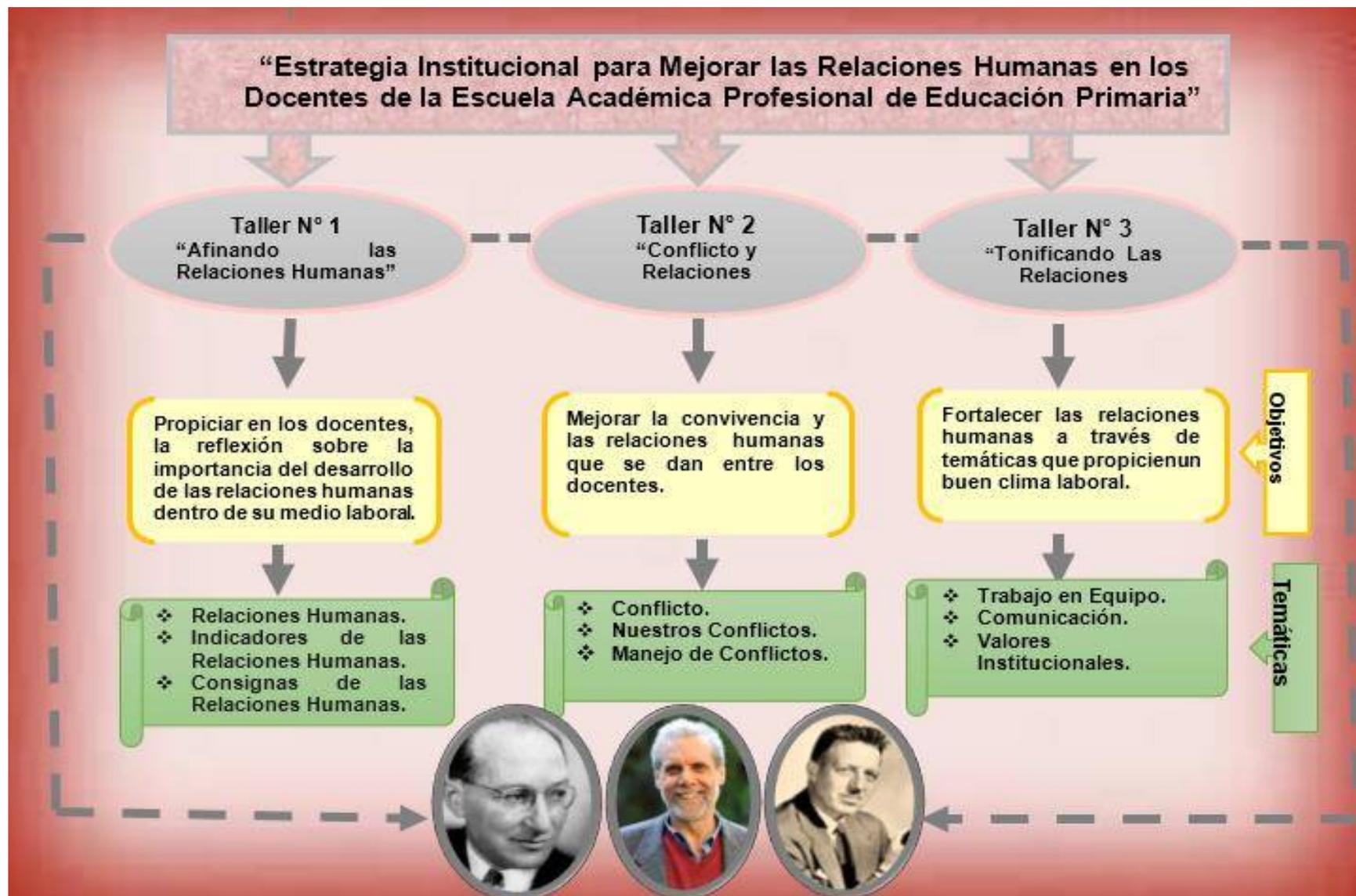
### Interpretación:

Del 100% de docentes encuestados, el 56% de los encuestados no puede ajustarse a las normas, patrones y personalidades existentes en la Escuela Profesional; sólo el 44% manifiesta lo contrario.

Logramos justificar cuantitativamente el problema de investigación.

### **3.2. PROPUESTA TEÓRICA.**

**“Estrategia Institucional para Mejorar las Relaciones Humanas en los Docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria”**



Fuente: Elaborado por la investigadora

### **3.2.1. Realidad Problemática.**

Las personas para su desarrollo personal requieren satisfacer un grupo de necesidades interpersonales, las cuales son de vital importancia ya que somos sociales por naturaleza, necesitamos unos de otros para desarrollarnos, pero no es una tarea fácil ya que la percepción nos facilita o nos impide relacionarnos como nos gustaría, debido a los prejuicios que podemos emitir sobre los otros o el caso contrario cuando se idealiza o sobrevalora a otro. Por eso hay conflictos, envidias y desilusiones.

Lo que resulta increíble es que día a día, podamos relacionarnos con tantas personas considerando que, como dice el refrán, "cada cabeza es un mundo", con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida. Precisamente, en esa diferencia, reside la gran riqueza de las relaciones humanas, ya que al ponerse en contacto se intercambia y se construyen nuevas experiencias y conocimientos; pero en esa diferencia está también la dificultad para relacionarse.

Esto último no resulta tan complicado, si se toma en cuenta que la mayor parte de las personas comparten algunas ideas, necesidades e intereses comunes; por eso, se dice que las relaciones humanas son una búsqueda permanente de convivencia positiva entre hombres y mujeres, entre personas de diferente edad, cultura, religión o raza. (MATOS, M., 2006)

### **3.2.2. Objetivo de la Estrategia.**

Diseñar una Estrategia Institucional para mejorar las relaciones humanas entre los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria.

### 3.2.3. Fundamentación.

#### - **Fundamento Teórico:**

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

"Teoría X y Teoría Y" de Douglas McGregor, manifiesta que: la filosofía administrativa existente y las prácticas resultantes tienen un impacto definitivo en la forma cómo funciona la organización. Según este teórico, la administración debe iniciarse con una pregunta básica: cómo se ven los administradores a sí mismos en relación con los demás. Este punto de vista requiere un poco de reflexión sobre la percepción de la naturaleza humana. La Teoría X y la Teoría Y son dos grupos de suposiciones sobre ésta. McGregor selecciono estos términos porque quería una terminología neutral sin connotaciones de ser "bueno" o "malo". Douglas McGregor trabajo a fondo con dos teorías de administración (Teoría X y Teoría Y) que tienen implicaciones significativas sobre la manera como se maneja la organización y cómo responden los miembros de la misma a los estilos.

Teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman, donde defiende en su publicación que el éxito de una persona no viene determinado únicamente por su coeficiente intelectual o por sus estudios académicos, sino que entra en juego el conocimiento emocional. Cuando hablamos de inteligencia emocional, hablamos de la capacidad del individuo para identificar su propio estado emocional y gestionarlo de forma adecuada. Esta habilidad repercute de forma muy positiva sobre las personas que la poseen, pues les permite entender y controlar sus impulsos, facilitando las relaciones comunicativas con los demás.

- **Fundamento Sociológico:**

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

- **Fundamento Pedagógico:**

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

educación y significa una oportunidad de cambio para la sociedad.

#### **3.2.4. Datos Generales del Equipo del Trabajo Involucrado.**

- La Escuela Académica Profesional de Educación Primaria.
- Los Docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria.

#### **3.2.5. Alcances, Impacto y Logros a Alcanzar con la Propuesta.**

##### **Alcances:**

- **Beneficiarios Directos:** Los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria.
- **Beneficiarios Indirectos:** La Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto (UNSM – T) y la Facultad de Educación y Humanidades.

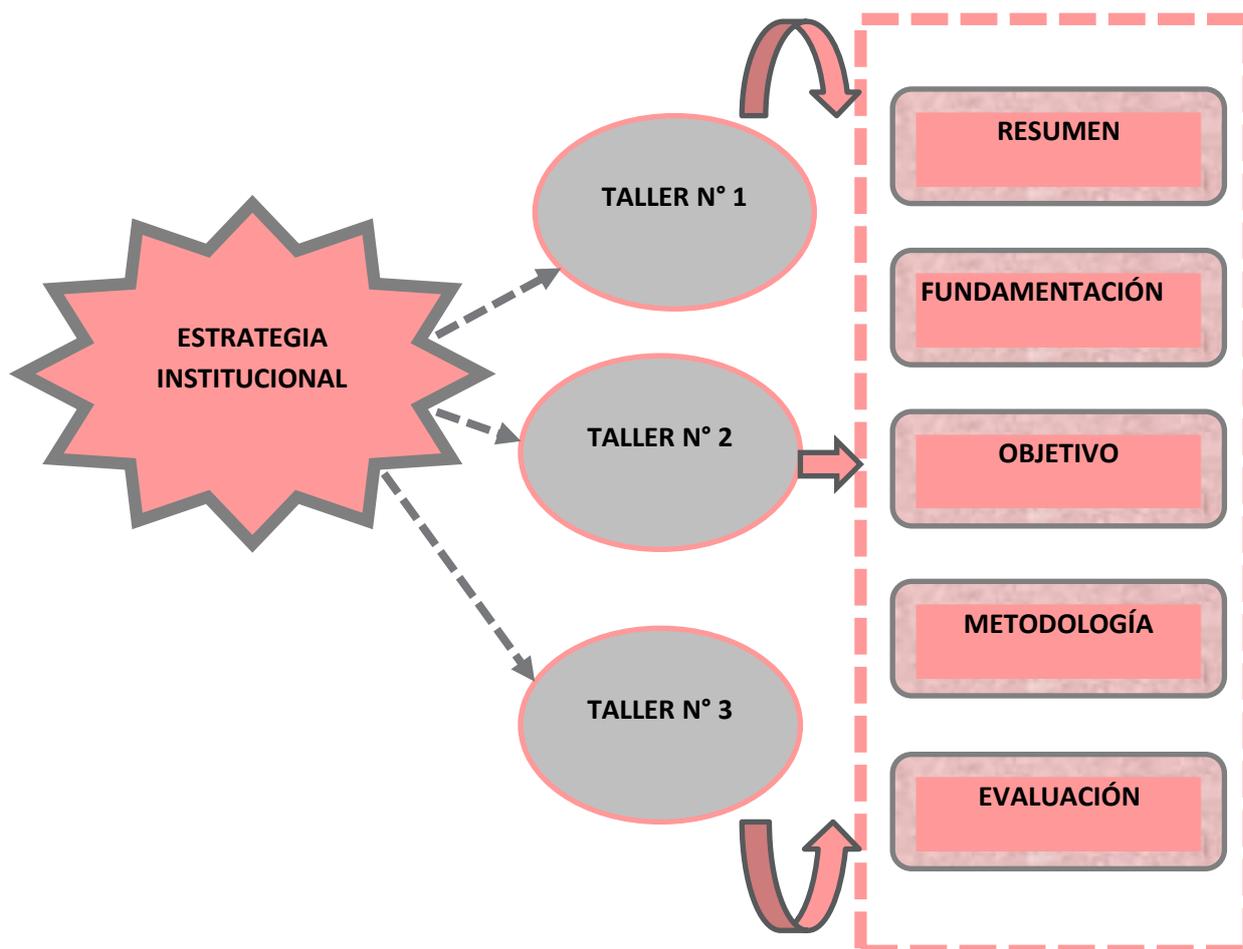
##### **Impacto y Logros a Alcanzar:**

Existen dos tipos de investigación acorde con el tipo de investigación, en este caso estamos frente a un caso de una hipótesis confirmativa, cuyo propósito es la justificación del problema de investigación, tanto cualitativamente (Capítulo I) y cuantitativamente: observación y encuesta (Capítulo III) demostrándose la naturaleza mixta del problema, según la teoría de Roberto Hernández Sampieri. La superación del problema será a través del temario del taller respectivo.

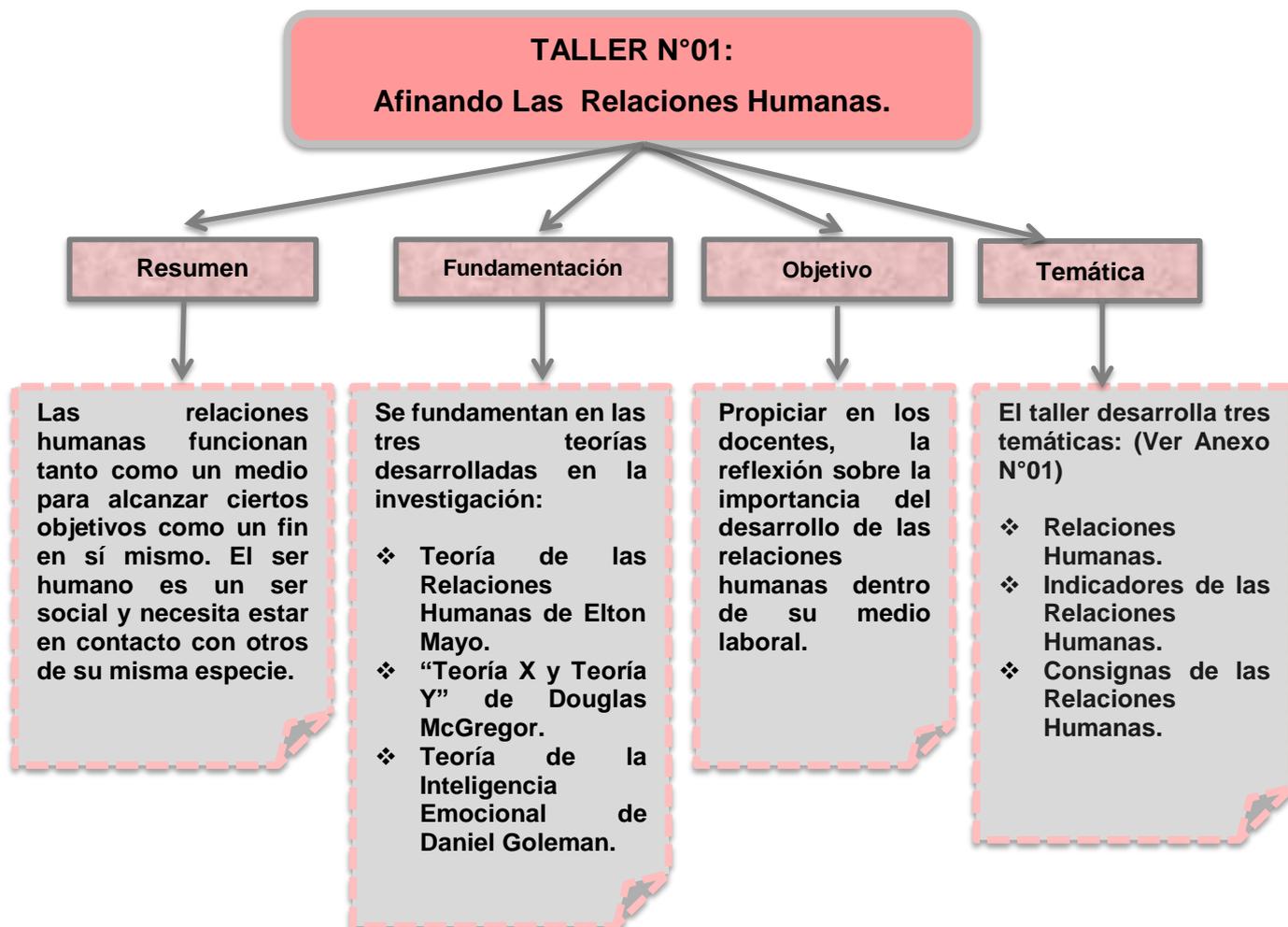
### 3.2.6. Estructura de la Propuesta.

La Estrategia Institucional, consta de tres talleres, dirigido a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria; éstos estarán conformados por:

**Ilustración 3: Estructura de la Propuesta.**



**Fuente:** Elaborado por Investigadora.



Fuente: Elaborado por Investigadora.

### **Metodología.**

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

### **Introducción:**

- ❖ Motivación.
- ❖ Comunicación de los objetivos de la reunión.
- ❖ Repaso y/o control de los requisitos.

### **Desarrollo:**

- ❖ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.
- ❖ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).
- ❖ Evaluación formativa del progreso de los participantes.
- ❖ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.

### **Conclusión:**

- ❖ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.
- ❖ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.
- ❖ Síntesis del tema tratado en la reunión.
- ❖ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.

### **Cronograma.**



## Técnicas

1

Exposición

2

Trabajo Colaborativo

3

Trabajo Interactivo

### Evaluación del Taller.

Taller: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Facilitador: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

### Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

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

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

### Evaluación del Facilitador:

Mostró dominio del tema	1	2	3	4	5
Motivó la participación del grupo	1	2	3	4	5
La forma de comunicarse y plantear sus temas	1	2	3	4	5
Solventó las dudas de manera	1	2	3	4	5
La metodología aplicada en esta estrategia ha sido	1	2	3	4	5
La relación entre el facilitador y los participantes	1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador acerca del taller?

.....  
.....

**Evaluación de las temáticas del Taller:**

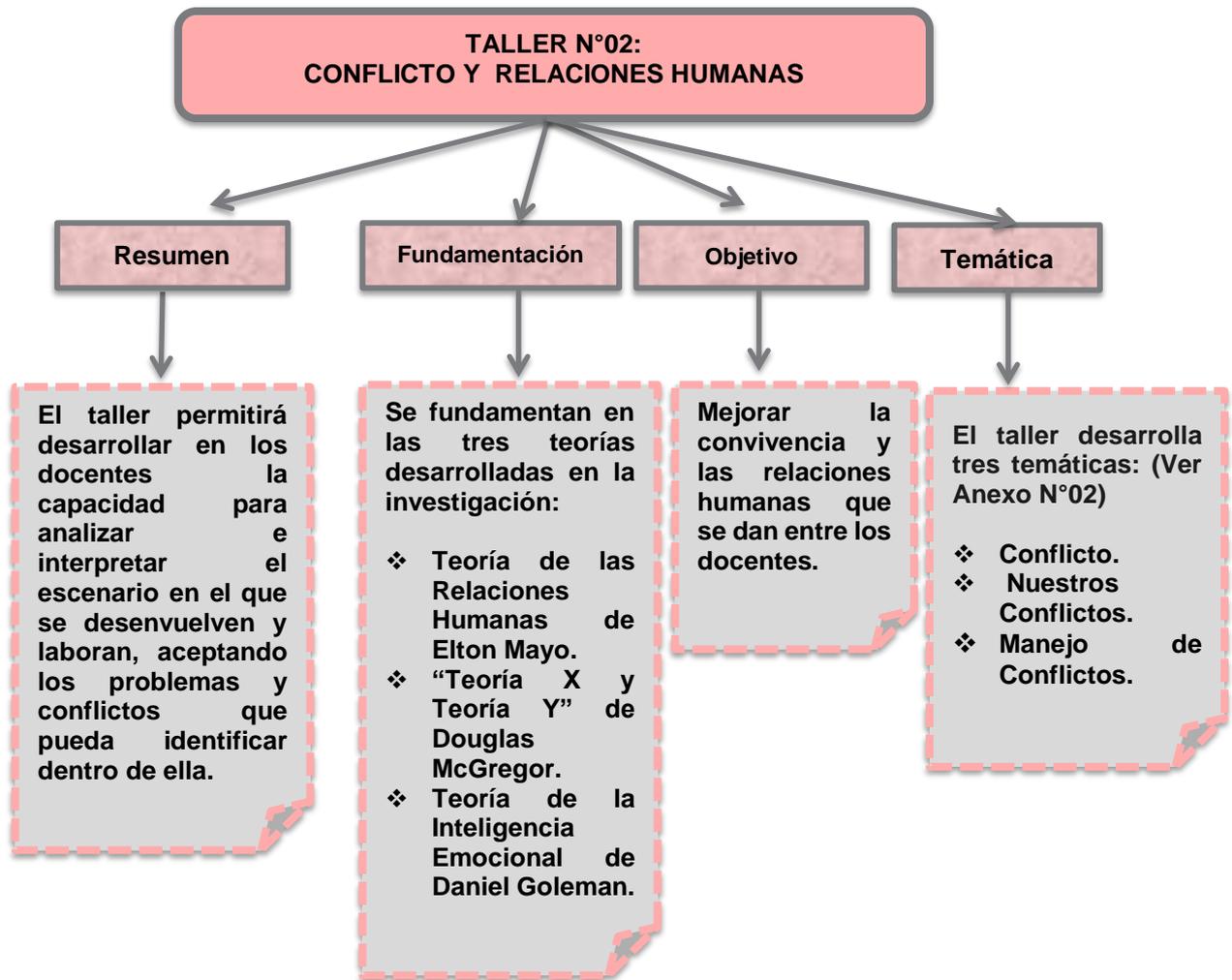
La revisión de los contenidos se cumplió de manera	1	2	3	4	5
La claridad y secuencia de los temas presentados fue	1	2	3	4	5
La interacción entre la teoría y práctica ha sido	1	2	3	4	5
Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera	1	2	3	4	5
Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución	1	2	3	4	5
La duración del taller lo considera	1	2	3	4	5
La puntualidad en el inicio del taller fue	1	2	3	4	5

**Aspectos Generales del Taller:**

La hora de inicio definida por el taller fue	1	2	3	4	5
La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue	1	2	3	4	5
El material estaba ordenado de manera	1	2	3	4	5
El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue	1	2	3	4	5
Las instalaciones y espacios para la realización del taller fueron	1	2	3	4	5
La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue	1	2	3	4	5

**¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar?**

.....  
.....



Fuente: Elaborado por Investigadora.

### **Metodología.**

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

#### **Introducción:**

- ❖ Motivación.
- ❖ Comunicación de los objetivos de la reunión.
- ❖ Repaso y/o control de los requisitos.

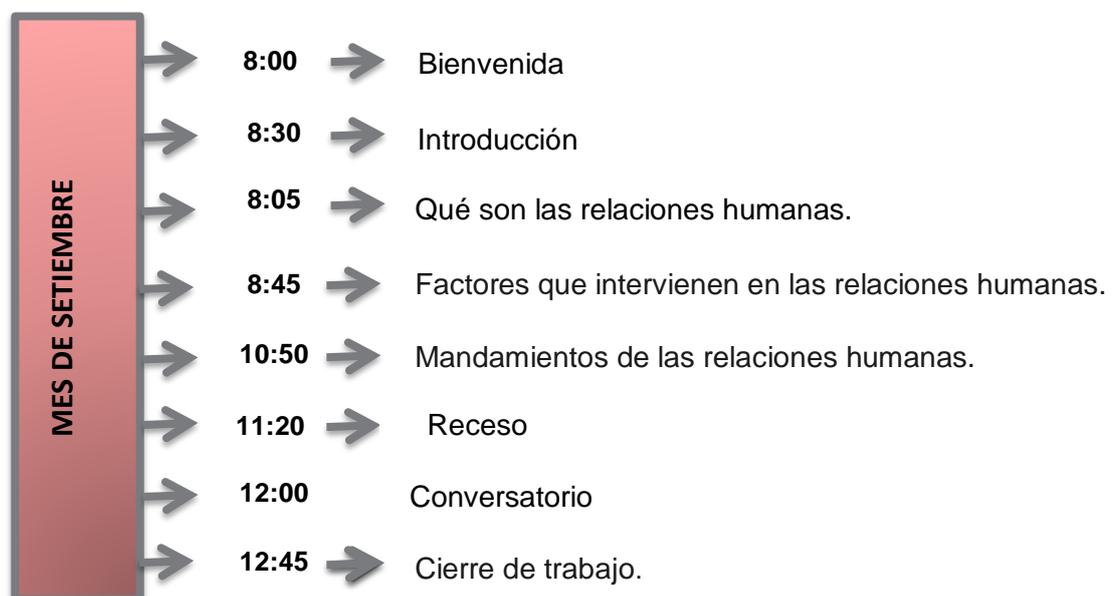
### **Desarrollo:**

- ❖ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.
- ❖ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).
- ❖ Evaluación formativa del progreso de los participantes.
- ❖ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.

### **Conclusión:**

- ❖ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.
- ❖ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.
- ❖ Síntesis del tema tratado en la reunión.
- ❖ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.

### **Cronograma.**



## Técnicas

1 Exposición

2 Trabajo Colaborativo

3 Trabajo Interactivo

### Evaluación del Taller.

Taller: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Facilitador: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

### Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

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

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

### Evaluación del Facilitador:

Mostró dominio del tema	1	2	3	4	5
Motivó la participación del grupo	1	2	3	4	5
La forma de comunicarse y plantear sus temas	1	2	3	4	5
Solventó las dudas de manera	1	2	3	4	5
La metodología aplicada en esta estrategia ha sido	1	2	3	4	5
La relación entre el facilitador y los participantes	1	2	3	4	5

**¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador acerca del taller?**

.....  
 .....

**Evaluación de las temáticas del Taller:**

La revisión de los contenidos se cumplió de manera	1	2	3	4	5
La claridad y secuencia de los temas presentados fue	1	2	3	4	5
La interacción entre la teoría y práctica ha sido	1	2	3	4	5
Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera	1	2	3	4	5
Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución	1	2	3	4	5
La duración del taller lo considera	1	2	3	4	5
La puntualidad en el inicio del taller fue	1	2	3	4	5

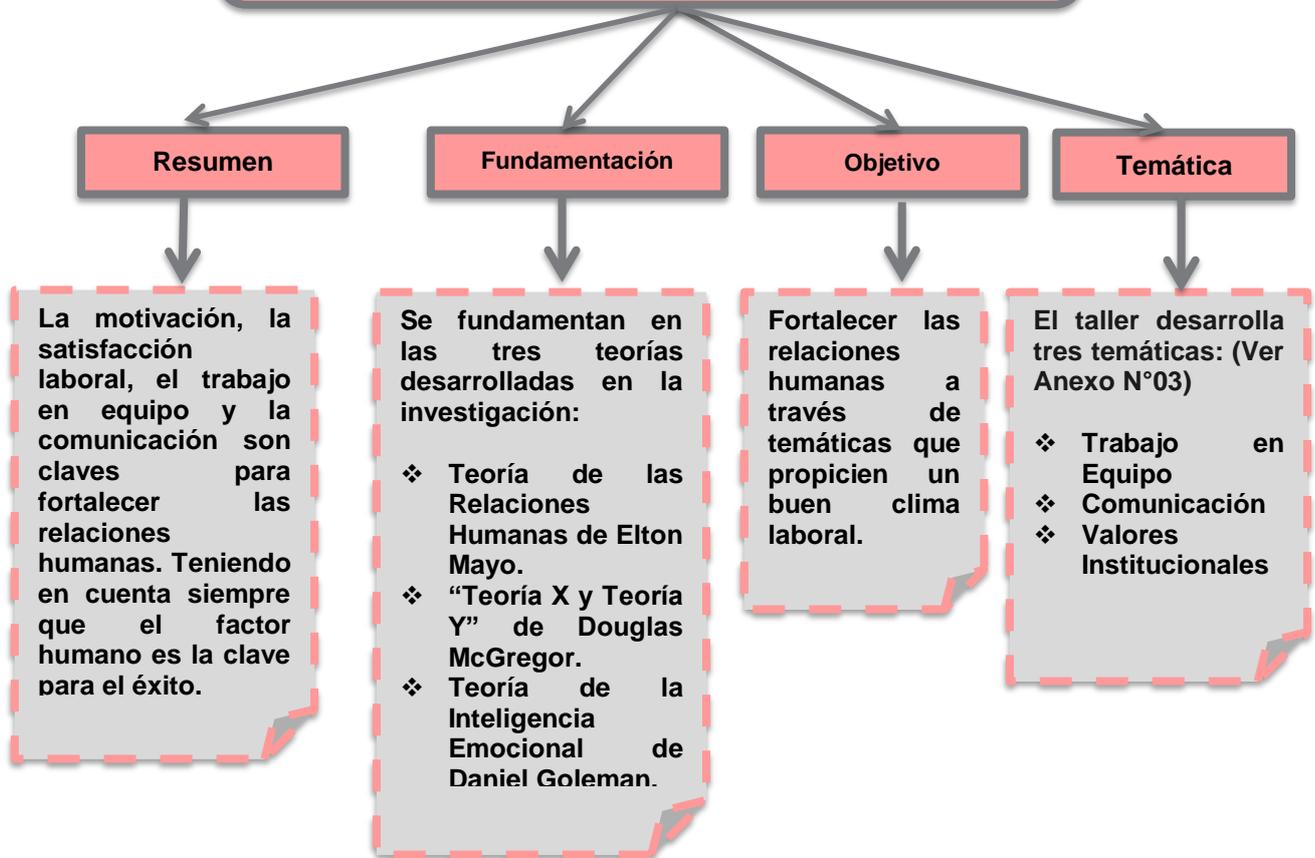
**Aspectos Generales del Taller:**

La hora de inicio definida por el taller fue	1	2	3	4	5
La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue	1	2	3	4	5
El material estaba ordenado de manera	1	2	3	4	5
El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue	1	2	3	4	5
Las instalaciones y espacios para la realización del taller fueron	1	2	3	4	5
La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue	1	2	3	4	5

**¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar?**

.....  
 .....

## TALLER N°03: TONIFICANDO LAS RELACIONES HUMANAS.



Fuente: Elaborado por la Investigadora.

### **Metodología:**

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

### **Introducción:**

- ❖ Motivación.
- ❖ Comunicación de los objetivos de la reunión.
- ❖ Repaso y/o control de los requisitos.

### **Desarrollo:**

- ❖ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.
- ❖ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).
- ❖ Evaluación formativa del progreso de los participantes.
- ❖ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.

### **Conclusión:**

- ❖ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.
- ❖ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.
- ❖ Síntesis del tema tratado en la reunión.
- ❖ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.

### **Cronograma:**



## Técnicas

1

Exposición

2

Trabajo Colaborativo

3

Trabajo Interactivo

### Evaluación del Taller.

Taller: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Facilitador: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

### Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

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

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

### Evaluación del Facilitador:

Mostró dominio del tema	1	2	3	4	5
Motivó la participación del grupo	1	2	3	4	5
La forma de comunicarse y plantear sus temas	1	2	3	4	5
Solventó las dudas de manera	1	2	3	4	5
La metodología aplicada en esta estrategia ha sido	1	2	3	4	5
La relación entre el facilitador y los participantes	1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador acerca del taller?

.....  
.....

**Evaluación de las temáticas del Taller:**

La revisión de los contenidos se cumplió de manera	1	2	3	4	5
La claridad y secuencia de los temas presentados fue	1	2	3	4	5
La interacción entre la teoría y práctica ha sido	1	2	3	4	5
Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera	1	2	3	4	5
Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución	1	2	3	4	5
La duración del taller lo considera	1	2	3	4	5
La puntualidad en el inicio del taller fue	1	2	3	4	5

**Aspectos Generales del Taller:**

La hora de inicio definida por el taller fue	1	2	3	4	5
La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue	1	2	3	4	5
El material estaba ordenado de manera	1	2	3	4	5
El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue	1	2	3	4	5
Las instalaciones y espacios para la realización del taller fueron	1	2	3	4	5
La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue	1	2	3	4	5

**¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar?**

.....  
.....

### 3.2.7. Cronograma de la Propuesta.

Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto									
Fecha por Actividad	Taller N° 1			Taller N°2			Taller N° 3		
Meses	Agosto			Setiembre			Octubre		
Semanas	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<b>Actividades</b>									
Coordinaciones previas.									
Convocatoria de participantes.									
Aplicación de Talleres.									
Validación de conclusiones.									

### 3.2.8. Presupuesto.

#### Recursos Humanos:

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
Remuneraciones:			
-Capacitador	1 persona	S/ 250.00	S/ 750.00
-Facilitador	1 persona	S/ 250.00	S/ 750.00
Viáticos y asignaciones:			
-Movilidad local	3 personas	120	S/ 360.00
<b>Total</b>			<b>S/1860.00</b>

#### Recursos Materiales:

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
Material de escritorio:			
-Papel bond A4	1. 1/2	S/ 20.00	S/ 30.00
-Fólder	30	S/ 0.50	S/ 15.00
-Lapiceros	10 unidades	S/ 1.00	S/ 10.00
-Lápices	10 unidades	S/ 1.00	S/ 10.00

Material de enseñanza:			
- Plumones para papel	10 unidades	S/ 3.00	S/ 30.00
- Papelotes	15 unidades	S/ 0.50	S/ 7.50
Soporte informático:			
- USB	1 unidad	S/ 35.00	S/ 35.00
Servicios:			
- Digitación e impresiones	400 hojas	S/ 0.20	S/ 80.00
- Fotocopias	400 hojas	S/ 0.10	S/ 40.00
- Anillado de informe	4 juegos	S/ 9.00	S/ 36.00
- Empastado	4 juegos	S/ 40.00	S/160.00
<b>Total</b>			<b>S/453.50</b>

Resumen del Monto Total	
- Recursos Humanos	S/ 1860.00
- Recursos Materiales	S/ 453.50
<b>Total</b>	<b>S/ 2313.50</b>

### 3.2.9. Financiamiento de Propuesta.

**Responsable:** TORRES REÁTEGUI, Rut Ester.

## CONCLUSIONES

1. El problema de investigación guarda relación con las características del problema de investigación y con los resultados del acopio de información.
2. Los directivos de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria no cumplen su rol y suman a favor del problema de investigación.
3. La propuesta tuvo como fundamento teórico la base teórica y las teorías de ésta las definió el problema de investigación.
4. El trabajo de campo permitió describir y caracterizar el problema de investigación.

## RECOMENDACIONES

1. Socializar la propuesta nivel del resto de escuelas profesionales.
2. Asumir la propuesta como política institucional.
3. Aplicar la Estrategia Institucional para superar el problema de investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AZÓCAR A. (2016). Las Relaciones Humanas en las Universidades. Disponible en: <http://www.analitica.com/opinion/las-relaciones-humanas-en-las-universidades/>
2. GÁLVEZ LÓPEZ. (2002). Las Relaciones Humanas en la Administración Educativa. Universidad de San Carlos de Guatemala.
3. GOLEMAN, D. (1996). La Inteligencia Emocional. Vergara Editores. Argentina.
4. HERNÁNDEZ, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México, D.F.: Mc Graw-Hill
5. LEVY, A. (2007). ECP. Estrategia, Cognición y Poder. Buenos aires, Editorial Granica.
6. LLAETA, A., & SÁNCHEZ, C. (2015). "Clima Insitucional y Relaciones Humanas según los Docentes de la Red12 de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, 2012". Lima.
7. MATOS, M. (2006). "Comunicación y Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes". Trabajo Especial de Grado para Obtener el Título de Magíster Scientiarum en Orientación, Mención Educación. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
8. MAYO, George Elton. (2002). Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.
9. MCGREGOR, D. (1969). El Aspecto Humano de las Empresas. Editorial Diana.
10. MORALES, A., BARRIENTOS, R., & MILLA , M. (2015). "Relación entre Clima Laboral y Satisfacción Laboral en los Docentes de una Universidad Pública y una Privada". Lima.
11. MORILLO, V. (1990). Relaciones Humanas. México: Limusa.
12. NARES GONZÁLEZ; GARCÍA NARES; ARVIZU LÓPEZ; OLIMÓN ROBLES. (2014). "Las Relaciones Humanas en la Universidad y el Impacto en la Calidad Educativa". Revista Iberoamericana de Producción

- Académica y Gestión Educativa. Disponible en:  
<http://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/viewFile/62/110>
13. PERNÍA M. (2012). "Relaciones Humanas en la Función Docente". Tesis de Grado. Universidad de Zulia. Disponible en:  
[http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/111/TDE-2013-07-17T09:37:10Z-4034/Publico/pernia\\_montilva\\_iris\\_rocio.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/111/TDE-2013-07-17T09:37:10Z-4034/Publico/pernia_montilva_iris_rocio.pdf).
  14. PONCE, K. (2014). "Incidencia de las Relaciones Interpersonales en los Docentes del Instituto Nacional de Educación Básica de San Antonio Suchitepéquez, Suchitepéquez". . Mazatenango.
  15. PORRAS RODRÍGUEZ, L. (1995). Ética Profesional, Relaciones Humanas Públicas y Laborales. Pág. 108.
  16. PORTEL LUMBRERAS, Á. (1995). Relaciones Humanas. Argentina. Pág. 10
  17. RODRÍGUEZ ESTRADA, M. (1988). Relaciones Humanas (Serie: Capacitación Integral). Editorial El Manual Moderno. S. A. de C. V. México.
  18. RONDA PUPO. (2010). Disponible en:  
[http://vmleon.tripod.com/Planestrategica/ESTRATEGIA\\_concp.pdf](http://vmleon.tripod.com/Planestrategica/ESTRATEGIA_concp.pdf).

## LINKOGRAFÍA

- [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/SAN\\_MARTIN.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/SAN_MARTIN.pdf)
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Tarapoto>
- <http://www.unsm.edu.pe/>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Rioja\\_\(Per%C3%BA\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Rioja_(Per%C3%BA))
- [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/633/1/TESIS-352.66\\_L892\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/633/1/TESIS-352.66_L892_01.pdf)
- <http://www.analitica.com/opinion/las-relaciones-humanas-en-las-universidades/>
- <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1131/docs/unidad4.pdf>
- <http://douglas-mc-gregor.blogspot.pe/>
- <http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>
- [https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria\\_x\\_e\\_y\\_teoriaz.pdf](https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria_x_e_y_teoriaz.pdf)
- <http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo2-seccion-02.pdf>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Daniel\\_Goleman](https://es.wikipedia.org/wiki/Daniel_Goleman)
- <http://www.rafaelbisquerra.com/es/inteligencia-emocional/modelo-de-goleman.html>
- [http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material\\_de\\_apoyo-F-CCIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/5InteligenciaEmocional/Perspectivasinteligemoc.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-CCIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/5InteligenciaEmocional/Perspectivasinteligemoc.pdf)

# ANEXOS

## ANEXO N°01

### Relaciones Humanas

Algunos creen equivocadamente, que un buen ambiente de relaciones humanas, es aquel en que no hay discrepancias entre las personas y que todo marcha perfectamente. El que esté bien puede ser un "clima artificial" de hipocresía y falsedad.

Por el contrario, las auténticas relaciones humanas son aquellas en que a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo por lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común.

En síntesis las relaciones humanas son la forma como tratamos a los demás y...cómo los demás nos tratan a nosotros.



**Fuente:** Imagen de Google.

## Indicadores de las Relaciones Humanas

- **Respeto:** Aún cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Usted depende de los demás por lo que es importante respetar y hacerse respetar.
- **Comprensión:** Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones humanas.
- **Cooperación:** Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.
- **Comunicación:** Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.
- **Cortesía:** Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho.

**Todo esto se resume en:** Una adecuada actitud hacia las relaciones humanas o sea la disposición de ánimo que tenemos frente a las cosas, personas y situaciones que nos rodean.

Recordemos que solo hay tres actitudes fundamentales en comunicación como respuesta a los demás:

- **Aceptación:** Significa respeto y aceptación de la otra persona como ser humano distinto y único.

- **Rechazo:** Al rechazar a otro ser humano puedo afectar su autoestima y herirlo por lo que se pierde la relación positiva.
- **Descalificación:** Es la actitud más dañina, le estamos diciendo a la otra persona que no nos importa, que no nos interesa ni sabemos que existe. La persona descalificada se disminuye, se encierra en sí misma y sufre daños serios perdiéndose con ello la comunicación.

Una regla de oro en la dinámica de las relaciones humanas es la empatía y la humildad o sea ponerse en el lugar del otro y ceder en aras de una buena convivencia sin menoscabar la mutua dignidad como seres humanos.



Fuente: Imagen de Google.

### Consignas de las Relaciones Humanas

- Háblele a la persona amablemente, no hay nada tan agradable como una frase alegre al saludar.
- Sonría a la gente, se necesita la acción de 25 músculos para fruncir el ceño y solo 15 para sonreír.

- Llame a las personas por su nombre, la música más agradable para el oído de cualquiera, es el sonido de su nombre.
- Sea agradable, amigable, cortés, si desea tener amigos.
- Sea cordial, hable y actúe como si todo lo que hiciera fuera un placer.
- Interésese verdaderamente en las personas, puede simpatizar con ellas y todo si se lo propone.
- Sea generoso para hacer resaltar las buenas cualidades y cuidadoso al criticar.
- Tenga consideración hacia los sentimientos de los demás, se lo agradecerán.
- Tenga consideración de los demás, en toda controversia hay tres opiniones o puntos de vista: la del otro, el suyo y el correcto.
- Esté dispuesto a prestar servicio, lo que más cuenta en la vida, es lo que hacemos por los demás.



**Fuente:** Imagen de Google.

## ANEXO N°02

### Conflicto

Las diferencias tienen carácter puntual, y son propias de una situación normal de trabajo. El problema surge cuando una diferencia adquiere carácter permanente, dando origen a una situación de conflicto.

Así que conflicto es...

Una situación en la que dos o más partes perciben que tienen intereses divergentes, lo que determina actitudes y opiniones diferentes, derivando en un enfrentamiento.

Por extensión, es una construcción social, propia del ser humano, con posibilidades de ser conducida, transformada y superada por las mismas partes, con o sin ayuda de terceros. No debemos olvidar que donde hay vida, hay conflicto.

Los conflictos pueden ser de distinta índole y en la mayoría de casos subyacen:

- Choques de personalidad.
- Falta de cooperación.
- Problemas entre áreas de autoridad o de poder.
- Frustraciones laborales.
- Diferencias en el grado de implicación en el trabajo.
- Agravios comparativos.

El conflicto es una interesante oportunidad de cambio, posible de solucionar desde el mutuo apoyo, la corresponsabilidad y la creatividad. Para resolver conflictos hay que encontrar mecanismos de transformación pacífica y creativa. El primer paso es reconocer que nos encontramos en una situación de conflicto y definir qué la ha provocado, para aportar la solución más adecuada.



Fuente: Imagen de Google.



Fuente: Imagen de Google.

## Nuestros Conflictos.

Vemos que cuando el conflicto no se afronta, el mal ambiente de trabajo generado repercute negativamente en todos los sentidos: sensación de impotencia, agresividad contenida, depresión, ansiedad... pudiendo afectar a la salud y siendo un obstáculo para el desempeño del trabajo.

Por eso es preciso abordarlo desde una predisposición abierta y positiva.

Vamos a intentar entender los conflictos para manejarlos mejor. En general presentan dos caras, pudiendo ser:

Funcionales o Constructivos:

- Hacen visibles problemas que no habíamos visto.
- Ayudan a tomar decisiones con más cuidado.
- Aumentan la información necesaria para tomar decisiones.
- Dan espacio a la creatividad e innovación.
- Permiten el autoconocimiento y el descubrimiento del otro.
- Facilitan el trabajo en equipo para multiplicar esfuerzos.

Disfuncionales o Destructivos:

- Consumen mucha energía personal.
- Dañan la cohesión de los grupos de trabajo.
- Promueven hostilidades interpersonales.
- Crean un ambiente laboral negativo.
- Provocan sentimientos de desánimo, rechazo e inseguridad. Pueden somatizarse y ocasionar problemas de salud.

En una situación de conflicto es importante controlar el grado en que se dan las respuestas emocionales.

Un cierto grado de enfado, ansiedad o tristeza, es razonable y nos permite reaccionar eficazmente.

El problema surge cuando las emociones negativas nos bloquean, impidiendo analizar la situación con realismo para aplicar la estrategia más adecuada.

Es el momento de empezar a buscar ayuda.



Fuente: Imagen de Google.

## Manejo de Conflictos.

Con una predisposición abierta y positiva, tratando de entender qué está pasando, sin juicios de valor, analizando las causas de forma objetiva, concreta y real.

### **Objetividad:**

**Con la mayor objetividad posible**, sin centrarse únicamente en mi propio punto de vista.

**Metiéndome en la piel de la otra persona...** en ocasiones, para que se produzca el cambio en ella, primero tengo que cambiar yo... ¿Qué puedo hacer para entender y distinguir la necesidad de la otra persona?

**Hablando en primera persona.** Identificando y ordenando intereses.

No juzgando las palabras de la otra persona, manifestándole qué es lo que te hace sentir mal:

- un comportamiento concreto
- cierto comentario

... Es diferente decir: "tú eres idiota" a decir: "el comentario que has hecho no me parece oportuno". En ambos casos mostramos nuestra opinión, pero la 1ª opción predispone a nuestro oponente al ataque o a colocarse a la defensiva.

**Resulta útil intercambiar ideas y sentimientos, aceptando críticas.**

Cuando somos criticados, experimentamos separación, desconexión con el entorno -una sensación de “tú o yo”- de que no hay suficiente para ti y para mí... ¡Si lo tuyo es correcto lo mío es incorrecto!... Esto no es real... y en vez de encerrarnos en nuestra propia defensa debemos de considerar que la opinión de la otra persona nos ayuda a enriquecer y ampliar el abanico de soluciones.

### **Ponerme en su Lugar:**

¿He tenido algún otro desacuerdo con él/ella... ¿Hay algún rasgo de su personalidad que me molesta? ¿Cómo me afecta esto? ¿Me dificulta la negociación? ¿Me impide mostrar empatía, ponerme en su lugar?

### **Resolución del Conflicto:**

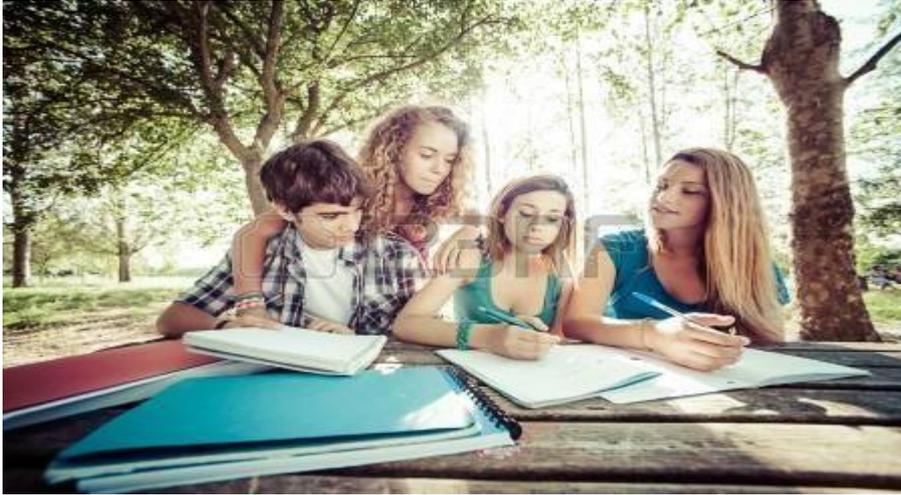
No se trata de quién ha vencido ¿Tú o yo? Mejor... ¿Qué nueva forma de actuación nos puede aportar beneficios a las dos partes?

### **Asertividad:**

En esencia se trata de expresar nuestra opinión sin provocar la defensa de la otra persona. El secreto es comunicar cómo es para ti... cómo te afecta a ti... nunca dar instrucciones de cómo lo debe hacer la otra persona... atacamos el problema y no la persona.

### **El Acuerdo:**

Yo quiero ganar y quiero que tú ganes también. Solo hay ganancias cuando la solución al conflicto es pactada. Entonces... la búsqueda de soluciones nos une... nuestro objetivo es concreto y común!... Y desde ahí, surgen creativamente nuevas formas: la diferencia de opiniones permite que se multipliquen las soluciones.



Fuente: Imagen de Google

## ANEXO N°03

### Trabajo en Equipo.



Fuente: Imagen de Google.

## Comunicación.

Una buena comunicación oral requiere de:

- Sencillez en el discurso.
- Empleo mínimo de palabras.
- Hablar en forma concisa y lógica.
- Fuerza expresiva.
- Considerar que el que escucha es un ser humano.

Aprendamos a escuchar:

- ¡Deje hablar!
- Muestre su interés al escuchar.
- Elimine distracciones.
- Póngase en los zapatos del otro.
- Sea paciente (no interrumpa).
- Controle sus emociones.
- No caiga en la tentación de la crítica.
- Pregunte.

Consejos para superar las barreras de la comunicación:

- Escuche todo lo que la otra persona le esté comunicando aunque le disguste.
- No emita un juicio sobre el mensaje a partir de sus prejuicios o estado emocional.
- Escuche todos los puntos de vista de quienes intervengan en una conversación o discusión.
- Planifique la forma como va a comunicar algo.
- No exprese una opinión si no está seguro de lo que está diciendo.

- Verifique el efecto que su comunicación produce en el receptor.
- Trate de ser lo más objetivo posible cuando exprese una opinión.
- No exagere sus sentimientos para tratar de convencer a la otra persona.
- No descalifique una opinión porque no sea suya.



Fuente: Imagen de Google.

**Valores Institucionales.**



Fuente: Imagen de Google.



**ANEXO N° 04**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**



**UNIDAD DE POSTGRADO**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**Fecha:**.....

**N°:**.....

Dimensión		Frecuentemente	A Veces	Nunca	Total
<b>Comunicación</b>	La comunicación entre colegas es clara y directa.				
	Cuando inician un diálogo se presta atención e interés.				
	Se nota amabilidad a la hora de comunicarse.				
	Cuando sugieren algo lo hacen con el tono adecuado.				
	Cuando alguien que no les agrada o le solicita algo, se hacen los desentendidos o lo hace de mala gana.				
<b>Afiliación</b>	Se siente identificado con sus compañeros de trabajo.				
	Se siente excluido en el desarrollo de actividades de la Escuela.				
	Se relaciona con compañeros fuera de hora de trabajo.				
<b>Motivación</b>	Prefiere no tener que pasar mucho tiempo dentro de su área de trabajo.				
	Se siento motivado por el equipo de trabajo al que pertenece.				
	Cuando saben cómo reaccionan sus				

	compañeros se abstiene de hacer ciertas solicitudes.				
Res. De Conflictos	Deja que otros tomen la responsabilidad para resolver los conflictos.				
	Intenta negociar con los problemas de los demás como con los de él.				
	Busca la forma de conseguir una solución de compromiso por las partes involucradas.				



**ANEXO N° 05**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**  
**UNIDAD DE POSTGRADO**  
**GUÍA DE ENCUESTA**



**DATOS INFORMATIVOS.**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
Tiempo de Servicios: \_\_\_\_\_ Procedencia: \_\_\_\_\_  
Título: \_\_\_\_\_ Grado Académico: \_\_\_\_\_  
Categoría: \_\_\_\_\_ Dedicación: \_\_\_\_\_  
Última Especialización: \_\_\_\_\_  
Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

**Código A. Relaciones Humanas.**

1. ¿Cuán importante es para usted la relación laboral dentro de su ambiente de trabajo?

Muy importante   
Medio importante   
Nada importante

2. Las relaciones humanas con sus compañeros de trabajo se caracterizan por:

Excelente   
Regular   
Malas

3. ¿Prefiere usted propiciar el contacto con sus compañeros de trabajo?

Siempre   
A veces   
Nunca

4. ¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros dentro de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria?

Amistosa

Algunas dificultades personales

Estrictamente laboral

5. ¿Con que frecuencia se comunica usted con su superior inmediato?

Diariamente

A veces

Casi nunca

6. ¿Existe una buena dirección por parte de su líder?

Si

No

7. ¿El Director de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria se considera líder porque?

Ejerce autoridad

Orienta hacia las metas

Es flexible y afectivo

Estimula a la comunicación

8. ¿Considera usted que la toma de decisiones en la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria se realiza generalmente de forma....?

Individual

Grupal

9. ¿Es realmente buena la comunicación en el trabajo?

Siempre

Casi siempre

Casi nunca

Nunca

10. ¿Considera que existe solidaridad por parte de sus compañeros de trabajo?

Si   
No

11. ¿Puede usted ajustarse a las normas, patrones y personalidades existentes en la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria?

Si   
No



**ANEXO Nº 06**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**



**UNIDAD DE POSTGRADO**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

Edad: ----- Sexo: -----

Categoría y/o Cargo: -----  
 -----

Lugar y Fecha de la Entrevista: -----

Nombre del Entrevistado: -----

Entrevistador: -----

**Objetivo:** Determinar el nivel de relaciones humanas en los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria.

**Código A: Relaciones Humanas.**

1. ¿Podrías describir el comportamiento de los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria?

.....  
 .....

2. ¿Los directivos son participes de una comunicación horizontal?

.....  
 .....

3. ¿Cómo caracterizaría las relaciones humanas de su Institución?

.....  
 .....

4. ¿Fomenta espacios para analizar profesionalmente las relaciones humanas en su Institución?

.....  
 .....

5. ¿Considera que los directivos de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria motivan al personal para mejorar los niveles de relaciones humanas?

.....  
.....

6. ¿Frente a un comportamiento inadecuado, los directivos de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria actúan asertivamente?

.....  
.....

**Código B: Estrategia Institucional.**

7. ¿Está de acuerdo con implementar una Estrategia Institucional para mejorar las relaciones humanas?

.....  
.....

8. ¿Tiene conocimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo?

.....  
.....

9. ¿Tiene conocimiento de la “Teoría X y Teoría Y” de Douglas McGregor?

.....  
.....

10. ¿Tiene conocimiento de la Teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman?

.....  
.....