



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO

SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS HISTÓRICO

SOCIALES Y EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**Estrategias Didácticas para mejorar las Relaciones
Interpersonales de los Docentes del Nivel Primario de la
I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa,
Piura, 2014**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de
Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en
Gerencia Educativa Estratégica**

AUTORA:

Garcia Granda, Elva Edi

LAMBAYEQUE - PERÚ

2016

**Estrategias didácticas para mejorar las relaciones
Interpersonales de los Docentes del Nivel Primario de la
I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa,
Piura, 2014**

PRESENTADO POR:

**GARCÍA GRANDA, ELVA EDI.
AUTORA**

**CARDOSO MONTOYA, CÉSAR A.
ASESOR**

APROBADA POR:

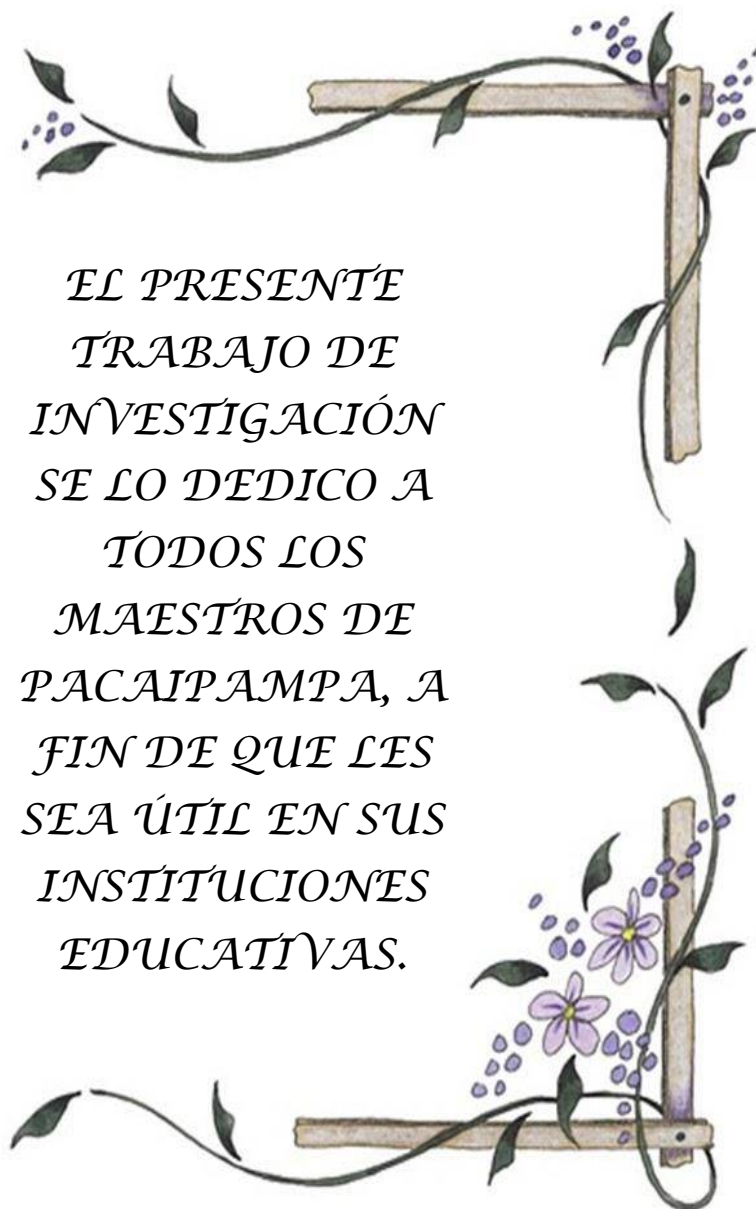
**Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO
PRESIDENTE**

**M.Sc. BEDER BOCANEGRA VILCAMANGO
SECRETARIO**

**M.Sc. CARLOS VASQUEZ CRISANTO
VOCAL**

DEDICATORIA

*EL PRESENTE
TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN
SE LO DEDICO A
TODOS LOS
MAESTROS DE
PACATPAMPA, A
FIN DE QUE LES
SEA ÚTIL EN SUS
INSTITUCIONES
EDUCATIVAS.*



AGRADECIMIENTO

*Agradezco a mis
padres y a mi
familia por su
apoyo
desinteresado.*

*A la comunidad
Hildebrandina.*



ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE.....	v
RESUMEN	vii
ABSTRAC	viii
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	12
1.1. Ubicación del Objeto de Estudio.....	12
1.1.1. Ubicación de Piura.....	12
1.1.2. Provincia de Ayabaca.	13
1.1.3. Distrito de Pacaipampa.	14
1.1.4. I.E. N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo”	15
1.2. Cómo surge el Problema. Descripción del Objeto de Estudio. Evolución del Problema y sus Tendencias	15
1.2.1. Cómo Surge el Problema.....	15
1.2.2. Descripción del Objeto de Estudio	22
1.2.3. Evolución del Problema y sus Tendencias	30
1.3. Cómo se Manifiesta y qué Características tiene el Problema.....	34
1.4. Metodología Empleada.....	35
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	40
2.1. Antecedentes Teóricos	40
2.2. Base Teórica	42
2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.	43
2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.....	48
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.1. Análisis e Interpretación de Datos.....	55
3.1.1. Resultados de la Guía de Observación	55
3.1.2. Resultados de la Guía de Encuesta.	58
3.2. Propuesta Teórica	67
3.2.1. Realidad Problemática.....	68
3.2.2. Objetivo de la Propuesta.....	68
3.2.3. Fundamentación.....	69

3.2.4. Estructura de la Propuesta	71
3.2.5. Evaluación de la Estrategia.....	84
3.2.6. Cronograma de la Propuesta	86
3.2.7. Presupuesto	86
3.2.8. Financiamiento de la Propuesta	87
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXOS	94

RESUMEN

El hombre actual es un ser social, pues para satisfacer sus necesidades se relaciona con otros seres humanos, teniendo la oportunidad a la vez de satisfacer las necesidades de ellos.

El problema científico de nuestra investigación son las deterioradas relaciones interpersonales entre docentes del nivel primario de la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura; y que son expresadas en la ausencia de socialización, falta de comunicación, desconfianza, no existe el trabajo en equipo, poco solidarios, tienen dificultades para socializar, se valen de los prejuicios, alto índice de desconfianza etc.

Se procedió a examinar el problema a la luz de la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard, que sirvieron de fundamento a la propuesta “Estrategias Didácticas para mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes”

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

PALABRAS CLAVE: Estrategias Didácticas, Relaciones Interpersonales.

ABSTRAC

Modern man is a social being, as to meet their needs relate to other human beings, having the opportunity to meet both their needs.

The scientific problem of our research are deteriorating relationships between teachers at the primary level of EI N ° 14367 "Hildebrando Castro Pozo" from Pacaipampa, Piura; and are expressed in the absence of socialization, miscommunication, mistrust, there is no teamwork, very supportive, have difficulty socializing, make use of prejudice, high index of suspicion etc.

He proceeded to examine the issue in light of the Theory of Human Relations of Elton Mayo and the Theory of Organizational Behavior Chester Barnard, forming the basis for the proposal "Teaching Strategies to Improve Relationships Teachers"

We conclude as research achievements, have confirmed the hypothesis, have realized the nature of the problem and have matrimoniado the theoretical basis to the proposal.

KEYWORDS: Teaching Strategies, Interpersonal Relations.

INTRODUCCIÓN

La educación ocupa un lugar central en el proceso educativo de los individuos, puesto que en ella recae la responsabilidad de formar a la persona en distintos saberes. Al formar parte de una organización, y aunque esta educación depende de las capacidades y posibilidades de los estudiantes, esta formación también se ve influida por la dinámica propia de cada organización, en la que se interrelaciona toda una serie de factores personales, estructurales y organizativos que le dotan de una identidad propia. Dentro de ella, los protagonistas indiscutibles son los docentes, que siguen apareciendo como los responsables inmediatos de este proceso, a pesar de que existen también diversas instancias como: la familia, el Estado, los medios de comunicación, etc. Lo que es cierto es que sus actitudes, sus preocupaciones, sus motivaciones, su comportamiento, etc. en el trabajo influyen en su propia actividad laboral, en sus relaciones interpersonales con sus colegas, así como en el rendimiento y relación con sus estudiantes.

Como consecuencia la **pregunta central de la investigación** es: ¿De qué manera las Estrategias Didácticas mejorarán las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura?

El objetivo general es: Diseñar Estrategias Didácticas para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura; teniendo como **objetivos específicos**: Diagnosticar el nivel de relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa; Determinar el nivel de socialización en los docentes de la muestra de estudio y Elaborar la propuesta en relación a los objetivos de la investigación.

Para tal efecto se formuló la siguiente **hipótesis**: “**Si** se Diseña Estrategias Didácticas sustentado en las Teorías de Elton Mayo y Chester Barnard **entonces** se mejorará las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura”.

Metodológicamente se aplicó la observación y encuestas a los docentes del nivel primario de la I.E. Por otro lado, las entrevistas y recojo de testimonios estuvieron orientados a comprender sus perspectivas. Los indicadores que se manejaron para la aplicación de estos instrumentos están en relación directa con los temas propuestos en cada uno de los talleres programados.

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

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

En el **capítulo II** se concretizó el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, figurando la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard. Tanto las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación.

En el **capítulo III** se analizó e interpretó los datos recogidos de la observación y encuesta. Luego se elaboró la propuesta en base a las teorías mencionadas. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por seis estrategias.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación del Objeto de Estudio

1.1.1. Ubicación de Piura

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

Fue fundada por Francisco Pizarro el 15 de agosto de 1532, recibiendo su escudo de armas en 1537;⁴ en la actualidad la ciudad cumple el rol de principal centro comercial, administrativo y de servicios del departamento de Piura.

En 1932 el presidente de la república Sánchez Cerro decretó temporalmente como posible fecha de fundación el 15 de Julio, otra teoría de acuerdo a cartas y documentos es que Francisco Pizarro estuvo en perfectas condiciones para hacer la fundación a mediados de agosto de 1532, por lo que una época se llegó a realizar los actos de fiesta todos los 15 de agosto que es la probable puesto que se celebra el día de la virgen de La Asunción, también patrona de la ciudad. Ya que no se esclarecía oficialmente la fecha de fundación de Piura, se decidió unir la celebración en Semana Jubilar y la conmemoración del sacrificio de Miguel Grau, su hijo más preclaro, que se inmoló en el combate de Angamos el día 8 de Octubre de 1879. La fundación española no conlleva necesariamente el levantamiento de un acta pues, igual, el emperador Carlos V le concedió escudo de armas distinguiéndola como la primogénita de las ciudades europeas fundada en América del sur.

¹Piura también es conocida como Ciudad de la Hospitalidad porque sus habitantes acogen muy bien a quienes la visitan, y alberga a los que llegan a residir en ella. Se le conoce también como Ciudad del Eterno Sol por su calor y

¹ En esta parte de la región se desarrolla la agricultura y ganadería, tal como lo menciona la Oficina Regional de Desarrollo del Norte ORDEN, volumen 12. Lima 1970, pág. 39-42

sol radiante del día a día, así como también la Ciudad de los algarrobos por sus bosques secos tropicales de algarrobos que reverdecen en cada temporada de lluvias veraniegas, hermozeando las dilatadas planicies que se cubren de vegetación herbácea deviniendo en sabana arbórea.

²La ciudad de Piura el año 2007 presentó una población de 377.496 habitantes según el último censo realizado por el INEI siendo la quinta ciudad más poblada del país. Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística (INEI) el año 2014 albergaría una población de 430.319 habitantes.

1.1.2. Provincia de Ayabaca.³

La Provincia peruana de Ayabaca es una de las 8 provincias que integran el departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura. Limita al norte y al este con la República del Ecuador; al sur con las provincias de Morropón y Huancabamba; y, al oeste con las provincias de Piura y Sullana

Ayabaca, o Ayavaca, se ubica, junto con la provincia de Huancabamba, sobre la cadena occidental de los Andes. Su ciudad capital, Ayavaca, es la más alta del departamento de Piura. El nombre Ayabaca, también escrito como Ayavaca, proviene del quechua, derivándose de dos raíces: **aya**, que se relaciona con la muerte, pero también con la inmortalidad; y **huaca**, que designa a los santuarios y lugares sagrados. En algunas monografías locales se ha limitado este sentido al de "sepultura o tumba antigua de muertos", vinculando el nombre al hallazgo de osamentas humanas y restos de armas primitivas cerca de la zona donde los españoles reunieron a la población nativa (en el "Pueblo de Indios de Nuestra Señora del Pilar de Ayavaca" o "Ayavaca Vieja"), bajo la suposición de que esos serían los restos de huestes caídas en feroces combates como respuesta a la actitud expansionista de los Incas. Para una comprensión más amplia de la posible etimología de AYA HUACA o AYA WAKA, hay que considerar que en quechua, AYA es difunto y ancestro, no sólo en el sentido físico del cadáver o la osamenta, sino también en el

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

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

sentido simbólico y trascendente del alma que abandona el cuerpo, temporalmente durante el sueño y definitivamente al término de la vida, pero que vuelve a circular en los procesos vitales, como en los ciclos del agua, la luz y las estaciones que se mueven junto con la tierra. Aya es otro nombre del espíritu o la energía universal de la Pachamama. Por eso, la palabra quechua AYA también designa el color rojo pálido o amarillento del amanecer y del crepúsculo y la palidez de los recién nacidos y los moribundos, mientras que HUACA es el nombre de respeto que reciben los lugares y las cosas sagradas. En ese sentido, el antiguo santuario de Ayahuaca o Ayawaka, ubicado en el extremo occidental de la cordillera de los Andes, en los últimos parajes cordilleranos donde se oculta o "muere" el sol, y al mismo tiempo, en la zona geográfica donde nacen todos los ríos y fuentes de agua de la región, vendría a ser la Morada de los Ancestros o el Santuario de la Muerte, pero también de la Inmortalidad, del cambio y transformación de la vida.

La provincia tiene una extensión de 5 230,68 kilómetros cuadrados y se divide en diez distritos. Ayabaca, Frías, Jililí, Lagunas, Montero, Pacaipampa, Paimas, Sapilica, Sicchez, Suyu.

1.1.3. Distrito de Pacaipampa.⁴

El distrito peruano de Pacaipampa es uno de los diez distritos de la Provincia de Ayabaca. Limita al norte con el distrito de Ayabaca, al este con el Ecuador, al sur con la provincia de Huancabamba y la provincia de Morropón, y al oeste con los distritos de Frías y Lagunas. El distrito fue creado mediante Ley sin número del 2 de enero de 1857. Tiene una extensión de 981,5 km² y una población estimada superior a los 24 000 habitantes.

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pacaipampa.

1.1.4. I.E. N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo”

Se ubica en la capital distrital de Pacaipampa, fue creada con RDR. N°.1110 del 30-03-1971, actualmente brinda el servicio educativo del nivel primario a una población de 314 estudiantes distribuidos en los seis grados del primero al sexto grado y 214 padres de familia afiliados a través de su AMAPAFA. Tiene una infraestructura que consta de dos pabellones de material de concreto armado con 06 aulas cada uno, y cuenta con 13 trabajadores entre personal docente y administrativo.

1.2. Cómo surge el Problema. Descripción del Objeto de Estudio. Evolución del Problema y sus Tendencias

1.2.1. Cómo Surge el Problema

Esta sección hace referencia a la evolución histórica tendencial del objeto de estudio; desde el punto de vista pedagógico, epistemológico surge a través de la investigación documental⁵

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 comprender⁶.

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

⁵ OYAGUE, Manuel y SEVILLA, Julio. *Investigación científica. Escuela de posgrado. Módulo II. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque.*

⁶ http://www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm

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 Monarquías⁷.

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. 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

⁷ MORILLO, V. Relaciones Humanas. México: Limusa, 1990.

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 Interpersonales 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 productividad⁸.

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 interpersonales 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)⁹, define las relaciones interpersonales de la siguiente manera: “Las relaciones interpersonales 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”.

8 MORILLO, V. Relaciones Humanas. México: Limusa, 1990.

9 MORILLO, V. Relaciones Humanas. México: Limusa, 1990.

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 interpersonales 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 satisfechas podrán colaborar eficazmente con las metas planteadas.

Simón Albert (1999), define las relaciones interpersonales como:

“Las relaciones interpersonales 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”.

Una descripción breve del problema en el contexto educativo mundial, encontramos que:

España¹⁰: En el informe presentado a finales de 1999, por el Defensor del Pueblo ante el Congreso de los Diputados, se mostró cifras alarmantes que expresaban el conflicto que había en las aulas: (S.A, 1999) 34% admitía haber sufrido agresiones físicas de distinta intensidad, 60% agresiones verbales, básicamente insultos o amenazas. Los expertos en la cuestión suelen estar de acuerdo en que los sucesos que podríamos calificar de violencia en las instituciones no son hechos aislados. Los profesores no están formados para dar solución a esta problemática; más bien es prioritario hacer un análisis las relaciones interpersonales de ellos para determinar los motores que originan conflictos entre ellos.

Este informe muestra desequilibrio o rompimiento de las relaciones humanas manifestado en agresiones verbales. Este fenómeno es muy común entre los seres humanos, a menudo se presentan los insultos y en algunos casos se llega a la violencia física.

Por otro lado, en **Chile**¹¹: Uno de los problemas que afronta actualmente la educación pública está relacionado con los conflictos, la disciplina y la violencia escolar.

Son muchos factores que ocasionan los conflictos o intervienen en esta situación, algunas veces los prejuicios, las diferencias individuales o la percepción que se tenga de la otra persona pueden ser las causantes de que las relaciones interpersonales no sean armoniosas.

El caso de Chile es muy significativo en tanto muestra un fenómeno muy especial, la cual es muy practicada hoy en día en diversos centros de educación básica y superior. Este problema ha llevado a plantear diversos estudios, analizando de manera particular la disciplina escolar, el conflicto y la violencia; así como tratar de identificar distintas causas; sin embargo aún no se han dado respuestas o soluciones concretas.

En **Colombia**¹² se analiza este problema desde otra óptica y se presume que muchas son las causas que generan conflictos interpersonales en los docentes,

10 DÍAZ AGUADO, 1994.

11 EDUK, 2000

entre ellas la competencia, rivalidad por oportunidades de ascenso o la necesidad de status pueden también llevar a este resultado negativo. Independiente de la causa que genera el conflicto los mayores perjudicados son los estudiantes.

También el estudiante puede resultar perjudicado cuando las fricciones personales se transforman en sabotaje de un docente a otro y por lo tanto también se sabotea a la institución.

En un contexto más amplio cuando este tipo de fenómeno se presenta a cualquier nivel, la institución se ve afectada. Esto se refleja en el deterioro de la calidad de enseñanza, mayor cantidad de errores de trabajo, pérdida de potenciales, habilidades y capacidades.

Las fricciones interpersonales dan pauta a que los mismos se intensifiquen y transformen en conflictos intergrupales, polarizando aún más el conflicto.

Así mismo existen distintos enfoques conceptuales que abarcan las alternativas, la consejería, procesos de sensibilización, aspectos disciplinarios, rotación de puestos, capacitación en comunicación, negociación, etc.

No obstante cualquiera de estas, deben ser manejadas por profesionales que conozcan los procesos intrapersonales e interpersonales, a fin de que sean estos quienes definan con mayor acierto cuál o cuáles estrategias son las más viables para solucionar el conflicto.

Para las instituciones educativas la superación o ausencia de conflicto interpersonal determina un factor importante de desarrollo que se refleja en el ambiente de trabajo y principalmente en el rendimiento académico de los estudiantes.

En resumen, las relaciones interpersonales se ven resquebrajadas en todas las organizaciones e involucran al conjunto de actores que se encuentran en ella, afectando directamente el rendimiento y desempeño de los mismos.

En este apartado tratamos el problema en un contexto nacional, tratando de delimitarlo y explicarlo cada vez más. En los trabajos e investigaciones se abordan diversas dimensiones que afectan a las relaciones humanas, por ejemplo para Ramírez, I (2008) la ira está presente en todas las organizaciones institucionales, es un sentimiento que experimenta el individuo como resultado de frustraciones. Éstas pueden manejarse desde el punto de vista positivo para poder alcanzar los objetivos de desarrollo personal e incluso organizacional; sin embargo, cuando ésta se convierte en coraje genera conflictos interpersonales que afectan negativamente el desarrollo de la organización.

Las organizaciones como las instituciones educativas se ven afectadas por este sentimiento que limita el trabajo en equipo, el desarrollo de las actividades, el cumplimiento de objetivos, etc.

Por otro lado un estudio realizado en el Banco Central de Reserva del Perú, acerca de las actitudes de un grupo de trabajadores de diferente nivel jerárquico, determinaría que la insatisfacción laboral genera conflictos interpersonales, éstos sienten que no son comprendidos, se sienten excluidos, rechazados, etc. Existe relación entre la actitud negativa y el cargo jerárquico¹³.

Para el caso de los docentes, directivos y administrativos de las instituciones universitarias, la insatisfacción laboral genera problemas interpersonales que se expresa en cólera o rabia hacia sus compañeros y en insultos y agresiones hacia sus colegas. Esta insatisfacción a la vez va ligada a escasos niveles de motivación, limitados recursos económicos, problemas familiares, etc.

En ese sentido Velásquez, (2002) en su investigación encontró que los conflictos interpersonales están en función no sólo de lo que un empleado gana por su situación laboral, sino también de la posición que ocupa respecto a su nivel de aspiraciones; sostiene que cuando el ambiente ofrece pocas posibilidades para la satisfacción de las necesidades, este tipo de personas serán menos felices y más conflictivas. Las manifestaciones del conflicto la expresan en burlas, menosprecio, chismes, descalificaciones, etc. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones, sobre todo las empíricas se han centrado en

13 IZQUIERDO, 2003

conflictos interpersonales entre alumnos, descuidando los conflictos entre docentes, lo que refleja ausencia de propuestas de desarrollo organizacional integrales, que den cuenta de la interacción y retroalimentación de los factores objetivos y subjetivos que conviven dentro de la organización. En la institución objetos de estudio se observa que los docentes se pelean, discuten, se insultan, etc.

1.2.2. Descripción del Objeto de Estudio

En esta parte se trata de representar la realidad por medio de las palabras¹⁴, vale decir, es explicar, de forma detallada y ordenada, cómo es el objeto de estudio. La descripción sirve sobre todo para ambientar la acción y crear una atmósfera que haga más creíble los hechos que se narran¹⁵.

El estudio de las relaciones interpersonales surge en la década del 50, de allí en adelante este tema ha desatado múltiples debates.

En 1950 el sociólogo, Kurt Lewin desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento o del ser. Según el autor las relaciones interpersonales muestran un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización¹⁶.

Relaciones interpersonales implica una visión más amplia que relación entre dos o más personas y trata un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes son: Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera. Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la

14 CONALEP, 2010

15 ROBLE, 2010

16 COVEY, 1989

comunicación y otros. Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera. Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros¹⁷.

Chris Argyris (1957) ha enfatizado la importancia de los valores en el logro de objetivos, valores éstos que se relacionan tanto con el consultor, como también con la organización – alumno, y con el personal de la institución educativa. Chris Argyris destaca por privilegiar los valores por encima de las “Best Practices” (mejores prácticas) y las “Best Theories” (mejores teorías). Ha sido muchas veces duramente criticado como conductor del “movimiento evangelizador” en materia de cambio y desarrollo organizacional, asumiendo que sus ideas, conceptos y prácticas no tienen vigencia en el mundo industrial de hoy en día¹⁸.

La hipótesis básica de Argyris sugiere que todas las personas tienen una necesidad de auto-realizarse cuyo potencial está lejos de lo que vive en ese momento en particular. Tiene en cuenta que el hombre como individuo social que dedica muchas de sus horas disponibles a trabajar en empresas puede y seguramente ha de ser fuertemente influenciado por lo que hace durante dichas horas. Como los caminos de auto-realización del individuo no se cruzan necesariamente con la forma en que se manejan las empresas y otros tipos de instituciones, las personas ven limitado su desarrollo y operan muy por debajo de su potencial. En este juego diario aparecen distintos componentes de importancia: el individuo, la organización, y el grado de competencia interpersonal que demuestran en la acción los superiores con los subordinados en sus unidades de trabajo. El impacto de la infancia sobre la vida adulta es reconocido abiertamente por la comunidad del conocimiento y también se sabe que el comportamiento adulto es en gran medida función de la vida como infante. Para Chris Argyris muchos de los comportamientos de los miembros organizacionales se ven como de adultez por la edad física de las personas, pero en realidad responden a lo infantil, poniendo foco en siete tipos principales de desarrollo:

17 SALAZAR, GUERRERO, MACHADO, & CAÑEDO, 2009

18 SALAZAR, GUERRERO, MACHADO, & CAÑEDO, 2009

1. De una infancia pasiva hacia un comportamiento activo adulto
2. De la dependencia hacia una relativa independencia
3. De comportamientos limitados de tipo lineal hacia una mayor diversidad de comportamientos
4. De intereses de corto plazo, cambiantes, angostos y poco profundos hacia intereses más profundos de mayor alcance y estables
5. De una perspectiva de corto plazo hacia una de largo plazo
6. De una posición social subordinada hacia una posición de igualdad
7. De cero auto-conciencia hacia la auto-conciencia y el auto-control

Según Chris Argyris uno de los principales problemas que se presenta para los individuos que interactúan en las organizaciones reside en que éstas últimas no facilitan la auto-realización de sus miembros organizacionales. No debe escapar a aquellas personas que han estado involucradas en cambio y desarrollo organizacional que usualmente las mejoras en eficiencia y efectividad organizacional se basan en fortalecer día a día una característica que tienen las empresas: la de parametrizar el comportamiento de los individuos. Es sabido que la creciente robotización y automatización ha superado con creces lo que hoy sería una primitiva línea de montaje como la puesta en marcha por Henry Ford hace casi 100 años atrás, y a ello debemos agregar los desarrollos en materia de software – con su hardware respectivo – que han parametrizado no sólo los compartimientos de los miembros organizacionales sino también el de sus proveedores y clientes¹⁹.

Halpin y Crofts (1963) con la publicación de la investigación titulada "Las relaciones humanas de la escuela", introduce de una manera oficial y taxativa la noción de relaciones humanas en educación. Partiendo de la definición de relaciones humanas como lo experimentado por los miembros de una organización, asumieron que la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en la institución educativa es la fuente válida de datos, es

19 SALAZAR, GUERRERO, MACHADO, & CAÑEDO, 2009

decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad a ser descrita. El propósito de la captación de las relaciones humanas es obtener una descripción objetiva de esas percepciones²⁰.

Halpin (1976), las características del ambiente psicológico de un sistema social son las que enmarcan, definen, limitan y determinan las relaciones humanas. Afirma que las relaciones humanas es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. En este contexto, se puede afirmar que conocer las relaciones humanas es una forma útil de ver el comportamiento organizacional en la institución educativa, que ayuda a entender mejor el comportamiento y, posiblemente, a desarrollar estrategias para dirigir a la organización más efectivamente. Es por ello que en años recientes, para referirse a las características de las instituciones educativas, muchos investigadores han hablado de atmósfera, sentimiento, tono, cultura y carácter. El término relaciones humanas es usado consistentemente al referirse al contexto psicológico en el cual la conducta organizacional se desenvuelve²¹.

Forehand y Gilmer (1964) señalan que el ambiente interno o medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado cada vez más frecuentemente "clima organizacional" o "relaciones humanas". Éste aunque se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y que presumiblemente afecta el subsecuente comportamiento. El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales, sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra²².

Litwin y Stringer (1968), describen las relaciones interpersonales desde el punto de vista estructural y subjetivo. Para ellos las relaciones interpersonales son los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las

20 IDEM

21 monografias.com, 2013

22 IDEM

actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una institución dada²³.

Dichos autores se plantearon tres objetivos

- ❖ Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- ❖ Estudiar los efectos de las relaciones humanas sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- ❖ Determinar los efectos de las relaciones humanas sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Dichos autores facilitaron la medición de las relaciones humanas que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas²⁴.

La importancia de la cultura organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica²⁵

En cuanto a las dimensiones y medida de las relaciones humanas organizacional, hemos de señalar la variedad y la escasa uniformidad existente. Buena parte de los instrumentos utilizados tienen su origen en la teoría y los trabajos de Likert (1969), a los que hacen referencia, entre otros, Brunet (1987), Garmendia (1990), Martínez (1990), Martín (1994, 1996, 1999), Zabalza (1996), y que él denominó «perfil de las características organizacionales». Asensio (1992) llega también a un modelo para la medida de las relaciones humanas en instituciones superiores, enfocado como variable compleja que se refiere al ambiente general de la institución. Ojem barrena

23 MONOGRAFIAS.COM, 2013

24 IDEM

25 IDEM

(1997) adapta el modelo de cuestionario sobre clima escolar, de R. Tagiuri, para centros de infantil y primaria.

Las diferentes concepciones teóricas sobre relaciones interpersonales han conducido a la utilización de diversos tipos de variables. Por el momento no es fácil distinguir las variables que se relacionan con las relaciones humanas de aquellas que la producen. Es decir, el tipo de hallazgos establecidos se basan más en relaciones lineales que en modelos teóricos que impliquen relaciones causales entre las variables. Zabalza (1996) en la revisión realizada sobre el concepto de relaciones humanas, señala también la diversidad y cantidad de definiciones, señalando que éstas «reflejan, como no podía ser de otra forma, la idea y dimensiones que cada autor atribuye al concepto relaciones humanas». En este trabajo se cita la síntesis que Weinert (1981), realizó sobre los distintos enfoques, quien propone una clasificación de las definiciones atendiendo a «tres posiciones o líneas de pensamiento en torno a las relaciones humanas: la objetiva, la subjetiva, la individual»:

Las relaciones interpersonales sería algo objetivo, tangible, medible de las organizaciones. Relaciones interpersonales es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y en cierto modo medible que distinguen una entidad de otra.

Las relaciones interpersonales desde una visión subjetiva, pero colectiva, de «relaciones». Las relaciones interpersonales vienen a ser algo así como la percepción colectiva de la organización en su conjunto y/o de cada uno de sus sectores. Los miembros de las organizaciones comparten una visión global de la institución a la que pertenecen.

Destaca el sentido subjetivo, pero individual de las relaciones humanas. No es un constructo mental colectivo, sino individual: cada persona elabora su propia visión de la institución y de las cosas que en ella suceden. Las relaciones humanas se reducen, por tanto, a un constructo personal.

Como señala Martínez, 1994 hay dos elementos básicos a considerar en toda organización: la estructura y los procesos. Entendiendo que la estructura puede ser los elementos físicos y, por tanto, más estables de la organización, y los

procesos, la «vida interna de la organización»; las relaciones humanas sería el resultado de la puesta en contacto de todos esos elementos en un ámbito determinado, esto es, la «expresión de la interacción de la estructura y el proceso».

Finalmente, descendiendo a la realidad escolar española, Martín Bris, (1999) plantea el siguiente modelo de clima de trabajo en los centros educativos, fundamentado en Tagiuri y contemplando las siguientes dimensiones:

Comunicación:

- ❖ Comunicación / traslado de información
- ❖ Rapidez / agilidad
- ❖ Respeto
- ❖ Aceptación
- ❖ Normas
- ❖ Espacios y horarios
- ❖ Ocultar información

Motivación:

- ❖ Satisfacción
- ❖ Reconocimiento
- ❖ Prestigio
- ❖ Autonomía

Confianza:

- ❖ Confianza
- ❖ Sinceridad

Participación:

- ❖ En las actividades
- ❖ Órganos colegiados
- ❖ El profesorado propicia la participación
- ❖ Grupos formales e informales
- ❖ Equipos y reuniones de trabajo
- ❖ Coordinación

Otros aspectos:

- ❖ Método de dirección / gestión / control
- ❖ Procesos de control
- ❖ Conoce el contexto de trabajo
- ❖ Se implica en el contexto de trabajo
- ❖ Distribución / organización / aprovechamiento de recursos
- ❖ Necesidades y demandas de su entorno
- ❖ Convivencia / disciplina y normas
- ❖ Se cumplen los objetivos de la educación en el centro
- ❖ Planificación y funcionamiento del centro.

En todo caso, son múltiples los tipos de relaciones interpersonales que pueden describirse a partir de las múltiples variables con las que se intenta analizarla. En este sentido, compartiendo la idea de Ojem barrena (1997) y otros autores citados, las diferentes concepciones teóricas sobre las relaciones interpersonales han conducido a la utilización de diversos tipos de variables. Por el momento no es fácil distinguir las variables que se relacionan con las relaciones humanas de aquellas que lo producen. Es decir, el tipo de hallazgos

establecidos se basan más en relaciones lineales que en modelos teóricos que impliquen relaciones causales entre las variables²⁶.

En general, al hablar de las relaciones humanas en el centro educativo, recurrimos a algunas de estas propuestas razonadas y descritas, tales como²⁷:

- ❖ Participación
- ❖ Comunicación
- ❖ Compromiso
- ❖ Pensamiento abierto
- ❖ Empatía
- ❖ Comprensión

1.2.3. Evolución del Problema y sus Tendencias

En esta sección se debe tener en cuenta el historial del problema hasta su estado actual y hacia donde se está dirigiendo. La evolución del problema es el desarrollo de lo que está sucediendo y los cambios que está sufriendo a lo largo de los últimos meses, semanas o días. Por otro lado, la tendencia muestra hacia donde puede ir el problema si no es tratado a tiempo²⁸.

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

“No existe el compromiso en los docentes, ya que las relaciones entre colegas es deteriorado; nadie sabe qué es lo que pasa, qué debemos hacer; nadie asume

26 MARTÍN BRIS, 1999

27 IDEM

28 PARDINAS, 1985

el compromiso de trabajar por la I.E. todo se lo dejan al director, cuando no es así ya que todos somos una institución una organización”²⁹

❖ **Comunicación institucional deficiente:** La desinformación normativa también es un foco de conflicto en las decisiones institucionales vinculadas al rumbo de las transformaciones y al futuro de las instituciones.

“No existe una comunicación adecuada entre docentes y directivos y con los demás trabajadores en la I.E., los conflictos, las riñas, la falta de trabajo en equipo es lo que limita los canales de interacción”³⁰

“En nuestra institución la comunicación es una característica muy limitada, los docentes solo nos tratamos como colegas, existen grupos en el que a veces no estamos incluidos y cada quien trabaja por su lado”³¹

“Existe una comunicación de acuerdo a un organigrama institucional, en donde los cargos desempeñados dentro de la Institución van del menor al mayor rango jerárquico institucional. Esto quiere decir que existe una comunicación de tipo vertical, donde existe el que manda y el que recibe órdenes”³²

❖ **Tendencia al bajo desempeño laboral:** Otra de las dimensiones que afecta el deterioro de las relaciones interpersonales es el desempeño laboral “a mayor deterioro de las relaciones interpersonales menor es el cumplimiento del desempeño laboral”. Las malas relaciones interpersonales en la escuela han generado pérdida de motivación, incumplimiento de funciones, abandono de algunas acciones, etc.

“Hay docentes muy cerrados que crean tensiones, conflictos y reaccionan con apatía, porque son demasiado rígidos y rechazan todo lo nuevo o diferente porque lo consideran una amenaza, cuando uno propone nuevas estrategias, cambios en la metodología, técnicas actualizadas se convierte en blanco de las críticas, se divide así muchas veces los docentes en dos grupos: Los de mente tradicional, cerrado, opuestos al cambio y otros abiertos, de mente innovadora

29 Testimonio de Docente. Junio del 2014.

30 Testimonio de Docente de la I.E. Junio del 2014.

31 Entrevista a docente de la I.E. Junio del 2014.

32 Entrevista a docente de la I.E. Junio del 2014.

a favor, ambas posiciones hacen mucho daño al rendimiento académico de los estudiantes”³³

❖ **Limitada socialización:** El divisionismo en una Institución obstaculiza el logro de objetivos y el desarrollo de la institución.

“Lo que aquí nos falta, es capacidad de abrirse a otros grupos, cada grupo quiere para si algo, lo cual afecta nuestra labor, debido a que no hay consenso sobre estilos de enseñanza y normas de convivencia”³⁴

❖ **Poco solidarios y empáticos entre compañeros de trabajo:**

“Muchas veces algunos docentes no aceptan al colega como es, no ven al otro. En ocasiones este problema se da por la falta de congruencia, es decir, los docentes no están en contacto con ellos mismos, con lo que sienten y piensan, con su capacidad de hablar y actuar”³⁵

❖ **Conflictos Interpersonales:** La dimensión a través de los roles hace que los conflictos tengan una dimensión grupal, organizativa o incluso estamental. Los conflictos interpersonales en la dimensión organizativa tienen que ver con la convivencia o el clima organizacional. Para ello organizacionalmente se tiene que trabajar la cultura de la mediación y de la resolución de los conflictos teniendo como herramienta fundamental el trabajo institucional en relación con la convivencia.

❖ **Falta de cultura común:**

“Los docentes y los directivos caminan por su lado sin tener en cuenta la importancia de la articulación para aprovechar los recursos y la infraestructura a favor del rendimiento académico de los estudiantes”³⁶

❖ **No se trabaja en equipo:** El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

33 Entrevista a docente de la I.E. Junio del 2014.

34 Entrevista a docente de la I.E. Junio del 2014.

35 Entrevista a docente de la I.E. Junio del 2014.

36 Entrevista a docente de la I.E. Junio del 2014.

El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

“Por lo mismo que no existe buenas relaciones interpersonales y no se da una buena comunicación entre colegas o con el Director de la I.E. no podemos trabajar en equipo. El reto es sacar adelante a la I.E. que sea la primera dentro del distrito pero sin organización y sin trabajo en conjunto nunca lograremos llegar a la meta”³⁷

“Si trabajáramos en equipo mejoraría el clima laboral, las relaciones entre colegas, mejoraría los resultados en cantidad y calidad dentro de la I.E.; y nos abstuviéramos de tantos problemas es por ello que estamos retrasados en el desarrollo de clases y actividades”³⁸

DETERIORADAS RELACIONES INTERPERSONALES



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

37 Entrevista a docente de la I.E. Junio del 2014.

38 Entrevista a docente de la I.E. Junio del 2014.

1.3. Cómo se Manifiesta y qué Características tiene el Problema

Esta parte se encarga del estado del problema en la institución que se ubica el objeto de estudio, es la explicación de cómo se manifiesta el problema en el contexto de estudio, qué características tiene el problema de la Institución.

Las características y manifestaciones que hemos podido identificar son las siguientes:

- ❖ **Desempeño Docente:** 67% determina como regular el desempeño docente, 25% lo califica de malo y solo un 8% califica como bueno su desempeño.
- ❖ **Relaciones Interpersonales:** Las relaciones interpersonales entre los docentes de la I.E. son calificadas como “malas” 92% lo confirma, un 8% lo califica como regular y nadie la califica como buena.
- ❖ **Personalidad Docente:** Los docentes son conflictivos 83% lo confirma, 17% determina que son comunicativos y ninguna se califica como solidario.
- ❖ **Comunicación entre Docentes y Directivos:** La comunicación entre directivos y docentes es pésima, convirtiéndose en indicador de las relaciones interpersonales conflictivas que existen entre ambos. 83% de los encuestados lo confirman.
- ❖ **Cultura Organizacional:** No existe una cultura organizacional participativa 84% lo confirma manifestando que es “mala”, 8% lo determina como regular y muy buena.
- ❖ **Confianza entre los Docentes:** 92 % de los encuestados manifiestan que no existe confianza entre los docentes y se puede manifestar a través de actos pocos solidarios, gritos, descortesía y quejas del compañero de trabajo.
- ❖ **Respeto entre los compañeros de trabajo:** No existe respeto entre los compañeros de trabajo, 75% contesta mal ante cualquier cosa, esto va cargado de resentimientos, ofensas, atropellos a los compañeros.
- ❖ **Empatía Institucional:** 75% afirman que nunca existe empatía institucional, 17% opina que a veces y 8% comenta que siempre.

- ❖ Normas de Convivencia: 92% afirma que nunca participan en la elaboración de normas de convivencia, solo acatan las ya existentes, 8% opina que a veces.
- ❖ Trabajo en Equipo: 83% manifiesta que no existe un trabajo en equipo oportuno, solo el 17 % lo confirma.
- ❖ Gestión Institucional en los Docentes: Los trabajadores perciben a la gestión institucional como desordenada 84%, 8% entre dominante e individualista, ninguno de los gestores la percibe como acertada.
- ❖ Actitud frente a los acuerdos tomados en la I.E.: 92% de los encuestados manifiestan que la actitud que se toma para los acuerdos es impuesta y 8% manifiesta que se da de manera irresponsable.
- ❖ Propuestas que son planteadas en la I.E.: El 92% de profesores afirman que sus propuestas hechas son rechazadas y satirizadas y el 8% dicen que sus planteamientos son escuchados, tomados en cuenta.

1.4. Metodología Empleada

La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de visión, de a dónde quiere ir el analista con la investigación. Las técnicas y procedimientos (el método), por otra parte, proporcionan los medios para llevar esta visión a la realidad³⁹.

❖ Etapa de Planificación:

En esta primera etapa procedimos al diseño de la investigación o a la elaboración del proyecto que es la propuesta definitiva de investigación.

En un primer momento centramos la mirada en un conjunto de problemas que atañen a la I.E., luego procedimos al análisis de los problemas que afectan a la institución, finalmente priorizamos uno de los problemas esenciales que afecta a muchas dimensiones de la realidad. En ella pudimos observar las deterioradas relaciones interpersonales entre docentes.

³⁹ STRAUSS & CORBIN, 2002

La delimitación de la investigación nos permitió repensar en un problema concreto y significativo presente en la institución, este problema observado de manera delimitada son las relaciones interpersonales (delimitación conceptual) y como delimitación espacial o geográfica se abordó en la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura.

Para probar la hipótesis, primero surgió la interrogante ¿Qué o a quiénes vamos a observar para recolectar datos y demostrar la naturaleza del problema? Y para responder a ello determinó la unidad de análisis (casos o elementos), la cual está conformada por docentes del nivel primario. Hablamos entonces de la población y muestra para la investigación:

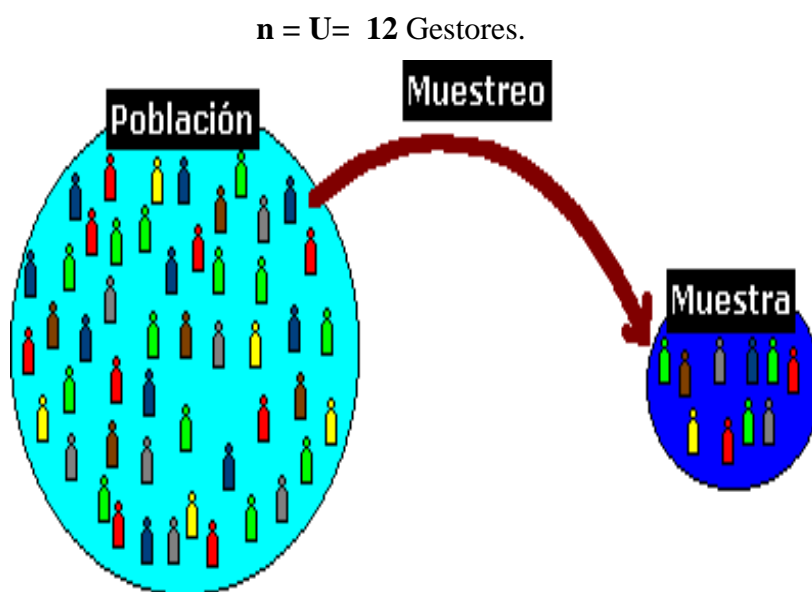
- **Universo:**

La población está conformada por todos los docentes que trabajan en la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura. En total suman doce Gestores.

$$U = 12 \text{ Gestores.}$$

- **Muestra:**

Estamos ante una situación de universo muestral, en tanto el universo es homogéneo y pequeño, esto es, el tamaño de la muestra responde al tamaño del universo, a lo que se agrega la naturaleza descriptivo propositiva.



FUENTE: Imagen de Google.

❖ Etapa de Ejecución:

En esta etapa procedimos a la aplicación de los diversos instrumentos para hacer realidad a la investigación. En esta etapa principalmente dinámica, sistemática ejecutamos diversas actividades: en primer lugar preparamos los instrumentos siguiendo los estándares de investigación y luego procedimos a la aplicación de los mismos; al mismo tiempo recogimos datos secundarios que permitieron conocer la realidad en los diversos contextos (internacional, nacional, local), a través del fichaje de textos físicos y virtuales encontramos el origen del problema, la evolución de estos problemas, las tendencias y algunas características.

En un segundo momento revisamos diversos trabajos de otros investigadores y análisis de teorías que permitieron examinar esta realidad desde diversos enfoques. Los trabajos identificados fueron analizados de manera dinámica, precisa y sistemática. Por otro lado las teorías han sido analizadas teniendo en consideración la naturaleza del problema, el campo de acción, los objetivos, la hipótesis y la interrogante.

Para comprobar cada uno de las ideas, conceptos, interpretaciones de las diversas realidades en las que se presenta el problema, analizamos las diversas respuestas obtenidas con la aplicación de los instrumentos. Los resultados obtenidos fueron analizados con software especializados.

Finalmente ante la realidad encontrada y los datos obtenidos diseñamos una solución concreta que establece la unión entre las teorías y la práctica. Se propone en ella tres talleres, con diversas actividades y una metodología clara, la cual puede ser aplicada por diversas instituciones, considerando las pautas necesarias e incluso profundizando las mismas de acuerdo al contexto en que se desenvuelven.

❖ Etapa de Comunicación:

En esta etapa redactamos el documento final para presentar. Para la redacción consideramos las diversas reglas internacionales y nacionales en cada uno de los capítulos presentados en la tesis. Una de esas normas es APA (la cual nos ha permitido tener cuidado en las fuentes y citas de investigación), también se siguieron algunos lineamientos utilizados por el INEI (presentación de tablas, cuadros y gráficos). Así mismo se revisaron diversos libros de metodología para la presentación de resultados.

Finalmente la comunicación del trabajo se hará por medio de una tesis y exposición del mismo, pudiendo también comunicarse por otros medios como congresos, cursos, simposio, libros, revistas digitales, etc.

Materiales, técnicas e instrumentos utilizados en las diversas etapas de la investigación.

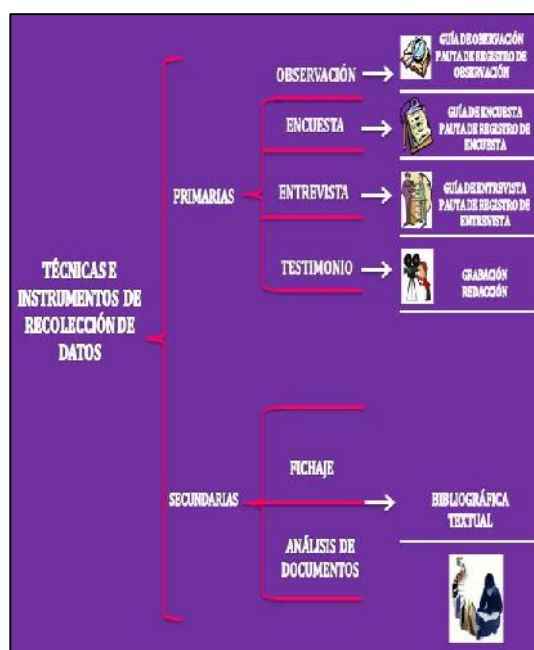
- Materiales:

Los materiales utilizados fueron libros, lapiceros, PC, papeles bond, cartulinas, impresora, fichas, cuadernos, resaltadores, correctores, borradores, tajadores, reglas, papelotes, folders, portafolios, plumones, lápices, entre otros.

- Técnicas:

La investigación se caracteriza por la utilización de técnicas que permitan recabar datos que informen de la particularidad de las situaciones, permitiendo una descripción exhaustiva y densa de la realidad concreta objeto de investigación⁴⁰.

Las técnicas metodológicas utilizadas en esta investigación fueron: encuesta, entrevista, observación, testimonio y el fichaje.



Fuente: Elaborado por Investigadora.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Teóricos

En este apartado exponemos los trabajos que otros investigadores han realizado sobre el mismo problema, objeto de estudio o tema”⁴¹ y que nos permitieron precisar y profundizar en la investigación sobre relaciones interpersonales.

LAPEÑA, (2012) en su tesis doctoral: “Estudio fenomenológico de las relaciones interpersonales laborales: la mirada del personal de enfermería de las diferentes unidades del Hospital General Santa Bárbara de Soria”, Presentada a la Universidad de Alicante, España.

La investigación tiene como propósito describir, conocer y valorar el significado que tiene para el personal de enfermería las relaciones interpersonales vividas en las diferentes unidades del hospital, desde una perspectiva del conocimiento y uso de las habilidades relacionales – comunicativas.

Concluye que a los profesionales les cuesta mucho comunicarse, hay un limitado uso de la empatía para transmitir algo, escasa capacidad de escucha activa lo que genera incomodidad y descontento en los profesionales.

CABALLERO A, (2009) en su libro: “El conflicto interpersonal como oportunidad para el aprendizaje”; parte de los resultados de un estudio piloto realizado con profesores de secundaria en prácticas (alumnos/as de un curso de formación inicial para profesores), recoge la necesidad de formación de estos profesionales en cuestiones íntimamente relacionados con la gestión de grupos y la transformación de conflictos; aborda el manejo de los conflictos interpersonales en el aula como una oportunidad privilegiada para aprender conceptos, procedimientos y valores, tales como tolerancia, respeto, participación, responsabilidad, convivencia, etc. que resultan fundamentales en la formación de futuros adultos capaces de decidir, escoger, participar, relacionarse, resolver las diferencias y convivir en un mundo en el que cada vez se hace más necesario responder al reto de la multiculturalidad.

41 GARCÍA, 2004

Concluye que a la luz de las reflexiones precedentes, se hace necesario un esfuerzo en la formación de los profesionales de la educación, dirigido a dotar estrategias y recursos que les permitan gestionar adecuadamente las situaciones conflictivas a las que tienen que enfrentar.

BERNARDINA (2008). Investigadora de la Universidad de Salamanca, en su investigación: Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción, se propone estudiar las interrelaciones como fuente de satisfacción de los docentes. Nos dice que las relaciones interpersonales guardan una relación significativa con el nivel de satisfacción laboral:

“...en lo que se refiere al profesorado, aunque lo podríamos generalizar a cualquier trabajo, es evidente que cuanto más agradable sea el ambiente laboral, incluyendo las relaciones con compañeros, superiores, etc., más a gusto desarrollaran sus tareas los individuos; incluso supone una buena base para seguir aprendiendo de las experiencias compartidas”

En este trabajo concluye que las relaciones que los profesores mantienen con la dirección, con los compañeros, con los alumnos y los padres de familia, condicionan su satisfacción laboral. Además comprueba que las relaciones interpersonales influyen en la valoración sobre el funcionamiento de los órganos institucionales: es decir, para nuestro caso, la valoración de nuestra Universidad, de las escuelas profesionales y de las instituciones que hay en ella.

SAIEH, J, (2007). En su trabajo de investigación titulado: “Los conflictos interpersonales en las Organizaciones” explica que el conflicto es natural, se produce en cualquier relación y en casi todos los ambientes sociales, incluyendo el centro de trabajo. Depende de cada uno responder de manera rápida y profesional con el fin de transformarlo en una oportunidad. El conflicto puede ser positivo, si se aborda de manera temprana y asertiva, puede fortalecer a la organización mediante la corrección de problemas, incrementando la motivación y productividad, mayor lealtad y menor rotación de personal y claridad respecto del objeto corporativo y sus políticas.

Identificar los conflictos en el trabajo no siempre es tan fácil como se podría pensar. El conflicto es regularmente asociado con graves incidentes aislados y, como estallidos, discusiones, o altercados verbales o físicos. Si bien estos ejemplos pueden ser

indicadores de conflictos, también pueden no serlo. Cuando se trata de identificar los conflictos en el lugar de trabajo es importante no señalar erróneamente un desacuerdo como un conflicto. La falta de acuerdo es a menudo el vehículo para la creatividad y la generación de ideas.

El proceso de desarrollar y conciliar opiniones es probablemente el reflejo de un lugar de trabajo saludable y proactivo. Incluso desacuerdos aparentemente agresivos e intensos deben ser vistos inicialmente como algo normal y aceptable. No es correcto cometer el error de sofocar el ambiente dinámico y creativo identificando los desacuerdos como conflictos.

El conflicto es algo completamente diferente. Mientras que el desacuerdo puede ser una expresión de confianza, entusiasmo, o preocupación, el conflicto es una expresión de frustración y rabia. Esto nos lleva a la forma primaria de identificación de los conflictos: Las personas envueltas en un conflicto son incapaces de sostener un intercambio productivo y estable.

En conclusión, los efectos negativos de los conflictos interpersonales en el trabajo son comunes, persistentes y difíciles de tratar. Sin embargo, siendo capaces de identificar estas situaciones y capacitando al personal en el uso de herramientas de resolución de conflictos, la organización se beneficiará con un clima laboral que establece como base la preservación de la dignidad y el respeto a las personas. Muchas empresas se ven tremendamente perjudicadas al no identificar y dejar conflictos sin resolver por falta de herramientas para enfrentarlos. Esto no debe suceder, es necesario que resolvamos los conflictos interpersonales temprano y maximizar el potencial de éxito de la organización.

2.2. Base Teórica

En la base teórica se describe básicamente el objeto y los aspectos desde puntos de vista especializados. Esta es la parte medular, dado que al reseñar el objeto de estudio, también se examina, explica a la luz de las teorías⁴². El apartado está conformado por

42 BABBIE, 2000

la información conceptual que se ha tomado de las principales teorías que explican científicamente el objeto de estudio⁴³.

Para elaborar la base teórica se realizaron investigaciones documentales diversas, así como consultas a especialistas en el desarrollo de la temática. En las actividades de elaboración se siguieron ciertos pasos como:

La lectura cuidadosa de los textos clásicos, escritos por los teóricos responsables de la explicación del objeto en estudio. Se hizo un desglose de los principios, conceptos e ideas fundamentales de los autores, expertos en el tema.

Se procedió a un análisis y valoración de la información en cuanto a su pertinencia y necesidad para concretar el objetivo de investigación. Las teorías que hemos seleccionado para el examen de nuestro objeto de estudio son las siguientes:

2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Una de las teorías que va ayudar a entender y comprender nuestro problema de investigación es la Teoría de Elton Mayo basada en las Relaciones Humanas, la misma que manifiesta: “El nivel de producción depende de la integración social”⁴⁴.

Es decir el nivel de calidad educativa en la institución depende de las buenas relaciones humanas existentes entre sus docentes.

Si adecuamos la Teoría de Elton Mayo a la realidad educativa, afirmaremos que: El liderazgo institucional dependerá del nivel de relaciones interpersonales (relaciones humanas) entre los docentes. Elton Mayo, considera también, que: “Las personas son motivadas principalmente por la necesidad del reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en las cuales viven”⁴⁵.

Toda forma de recompensa a la labor desempeñada, ensalza, eleva la

43 DIETERICH, 2001

44 <http://www.google.com.pe/imgres?q=elton+mayo&hl=es>

45 ELTON MAYO, Gael, The Mad Mosaic: A Life Story Quartet, London 1984

autoestima y genera en el individuo el deseo de continuar trabajando con esmero, ahínco y cambia el estado de ánimo del trabajador; por lo consiguiente, se va a estudiar en nuestra Institución Educativa para verificar si existe el reconocimiento a los docentes, por su labor pedagógica o por su participación en las actividades educativas planificadas.

Elton Mayo considera que: “Para elevar la producción, no sólo se tiene en cuenta los incentivos y las relaciones de trabajo; sino otros factores como: tipos de supervisión, la cual es vital para la eficiencia; así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo”

El objetivo primordial de Elton Mayo en su teoría fue comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de la motivación, participación de los grupos y solidaridad entre ellos.

Para sustentar la propuesta teórica de la presente Investigación se ha tomado en cuenta la Teoría de George Elton Mayo, quien se interesó por los efectos psicológicos que influyen en el trabajador y tienen que ver con la producción. Con su Teoría de las Relaciones Humanas, se dio apertura al recurso humano, escuela que aparece como respuesta a la Teoría Clásica de la Administración.

La teoría de Elton Mayo aparece con el propósito de impulsar la productividad y promover las mejores condiciones del trato psicológico en la empresa, ya que sólo se busca la eficiencia en la productividad y se relega la cooperación humana, se origina un conflicto social: La incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados; en tal sentido se debe evitar el conflicto social, por medio de una administración humanizada a través de la cooperación y las relaciones humanas⁴⁶.

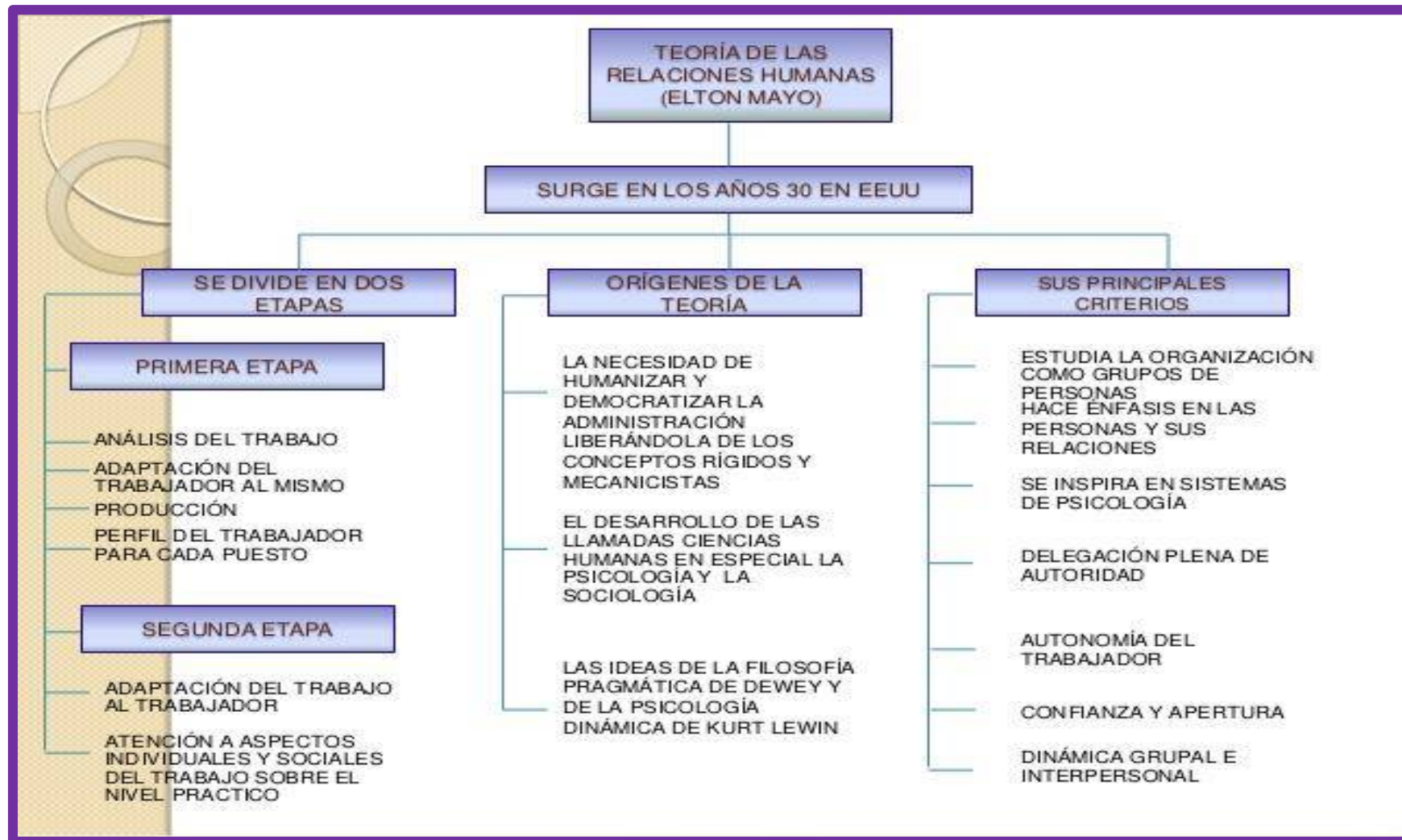
La teoría de Mayo ayudará a mejorar la convivencia entre cuerpo directivo, docentes y estudiantes, donde se logre un clima de respeto, comunicación, participación, comprensión, democracia; que permita la satisfacción de todos

46 ELTON MAYO, Gael, *The Mad Mosaic: A Life Story Quartet*, London 1984.

los gestores de la Escuela Profesional de Ciencias de la Educación. “La teoría de las relaciones humanas contrarresta la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente”⁴⁷.

Esta teoría rechaza las agresiones que se pueda dar a los seres humanos, razón por la que se considera importante para la elaboración de la propuesta.

47 www.uned.es/catedraunesco-educam/libro.html



FUENTE: Elaborado por Investigadora de acuerdo a Información recolectada.

La experiencia de Hawthorne:

A partir de 1924, la Academia Nacional de Ciencia de EU inició estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo, dentro de los presupuestos clásicos de Taylor y Gilberth. En 1923, Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil, la cual presentaba problemas de producción, una rotación anual de personal del 250%, habiendo intentado poner en marcha incentivos. Mayo introdujo un período de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuándo deberían pararse las máquinas y contrató una enfermera. Al poco tiempo surgió un espíritu de grupo, la producción aumentó y la rotación declinó⁴⁸.

En 1927, el Consejo Nacional de Investigación inició una experiencia de una fábrica, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de las obreras, con base en la producción.

Esa experiencia, fue coordinada por Mayo, extendiéndose al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación del personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores certificaron que los resultados de la experiencia eran afectados por variables de naturaleza psicológica. Intentaron eliminar el factor psicológico, lo que trajo como consecuencia que se prolongara hasta 1932.

Conclusiones de la experiencia de Hawthorne

Permitió el delineamiento de los principios básicos de la Escuela de las Relaciones Humanas. Las conclusiones principales son:

- a) El nivel de producción es resultante de la integración social
- b) El comportamiento social de los trabajadores
- c) Las recompensas y sanciones sociales
- d) Los grupos informales

⁴⁸http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/escueladelasrelacioneshumanas/

- e) Las relaciones humanas
- f) La importancia del contenido del cargo

2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard

⁴⁹Basado en su experiencia y en los logros personales, Barnard escribió un libro llamado “Las funciones del ejecutivo” publicado por primera vez en 1938, (el título original es *The Functions of The Executive*), libro donde se desarrollaría su famosa obra, la “Teoría de la Organización”

En su obra Barnard definió la organización como: “Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo”⁵⁰.

Barnard ya manejaba el concepto de “Sistema”, nos dice claramente que formamos parte de un todo, no podemos ser o funcionar como seres independientes, a la par en una organización, se es parte de un cuerpo, donde cada uno realiza una función y si un miembro del equipo falla, entonces no se cumplirá con el objetivo común.

Para Barnard resulta claro que: Todas las personas tienen restricciones basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico.

- ❖ Así mismo los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección.
- ❖ Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivos.

⁴⁹ <http://www.google.com.pe/imgres?q=chester+barnard&hl=es&sa=X&biw=1>
⁵⁰ CHESTER BARNARD. *Organization and Management: Selected Papers* (1956)

- ❖ Es importante que las personas satisfagan – en cierta medida – sus necesidades individuales.
- ❖ Todo esto debe hacerse dentro de un marco donde se alcancen los objetivos organizacionales. Para esto es de suma importancia contar con un “propósito común” lo que a su vez requiere una “persistente coordinación en el tiempo”.



FUENTE: Elaborado por Investigadora de acuerdo a Información recolectada.

Los requerimientos mínimos para crear una organización son, según Barnard⁵¹:

- ❖ Individuos capaces de unirse con otras personas.
- ❖ Estar dispuesto a trabajar para realizar una actividad común.

Esto es parte medular de su “Teoría de la Organización”, de esta manera, los elementos claves para el buen funcionamiento de una organización son finalidad común y una estructura social.

Según Barnard, para corregir la baja productividad se requiere⁵²:

- ❖ Establecer relaciones estables y beneficiosas en el tiempo para ambas partes (empresa y empleado).
- ❖ Tener muy en cuenta la importancia del grupo, tanto formal como informal.
- ❖ Procurar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la definición del sistema de objetivos.
- ❖ Abordar la problemática de la comunicación.
- ❖ Cuidar con esmero la resolución de conflictos.

En Las Funciones del Ejecutivo, Barnard consideró que el ejecutivo debe cumplir con las siguientes tareas:

- ❖ Desarrollar los sistemas organizacionales de información.
- ❖ Motivar y estimular a los subordinados a alcanzar elevados niveles de cooperación.
- ❖ Definir los objetivos y propósitos de la organización como sistema.
- ❖ Esforzarse por mantener la comunicación organizacional.

En ésta función el ejecutivo debe tener competencias que le permitan definir los roles organizacionales necesarios dentro de su esfera de acción que se debe

51 CHESTER BARNARD. Organization and Management: Selected Papers (1956)
52 ÍDEM.

combinar con el esquema de reclutar un "contribuyente" apropiado. El ejecutivo debe saber apreciar la existencia de la comunicación informal, algo que en aquél entonces fue toda una revolución, que era considerada como disfuncional para las empresas.

Así mismo, Barnard conceptuó sobre la autoridad, diciendo que la autoridad contiene dos elementos básicos⁵³:

- ❖ Aspecto objetivo: referente al origen del mando que es inherente a la organización misma.
- ❖ Aspecto subjetivo: referente a la aceptación del mando por el gobernador, con lo cual éste valora la autoridad y la acepta y ejecuta.
- ❖ Los subordinados también "deciden", y por lo tanto los superiores tienen que tenerlo en cuenta y deben trabajar bajo este hecho, lo que algunos años más tarde es tomado por James March y Herbert Simón ("Organizations"; Wiley&Sons – 1958) al referirse a las "premisas de decisión". El participante organizacional procesa información y decide; y en la decisión que adopta puede llegar a obedecer, o no. Y aquí existen – según Barnard – dos aspectos claves: las ventajas provenientes de obedecer, o las desventajas en que puede incurrir como resultado de desobedecer.

Los Aportes más significativos de Chester Barnard a La Teoría del Comportamiento Organizacional

Para esbozar la teoría de Barnard diremos:

- ❖ Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social.
- ❖ Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos.

53 ÍDEM

- ❖ El núcleo de una organización formal son las actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas.
- ❖ Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supra individual.
- ❖ Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones clave.
- ❖ Adoctrinamiento: Una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común.
- ❖ Contribuciones e incentivos: cada individuo hace un input a la organización y recibe una parte del output; Barnard no analiza el caso más obvio, cuando el input es mayor que el output, lo que en definitiva hace que la organización crezca o incluso se mantenga.
- ❖ Cómo justificar que las cúpulas manden, Se define que la autoridad viene de "abajo", los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores.
- ❖ Funcionalismo externo y moralismo: se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias.
- ❖ Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.⁵⁴

⁵⁴<http://motivacionbarnard.blogspot.com/>

CAPÍTULO III
RESULTADOS DE LA
INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis e Interpretación de Datos

Esta parte se refiere a la forma de utilizar la estadística para poder interpretar los datos obtenidos en el campo de investigación. Es la agrupación de datos en rangos significativos conforme a una selección adecuada que resulte en una interpretación útil para el investigador⁵⁵.

Para conocer cómo se presenta y qué características tiene nuestro objeto de estudio, se realizó un planificado estudio de campo. El mismo que consistió en la observación directa, el reconocimiento de la realidad, a través de encuestas y entrevistas, testimonios, el estudio científico de los problemas relacionados con nuestro objeto de estudio y todo un proceso de levantamiento de información con la finalidad de hacer una base de datos de nuestro problema.

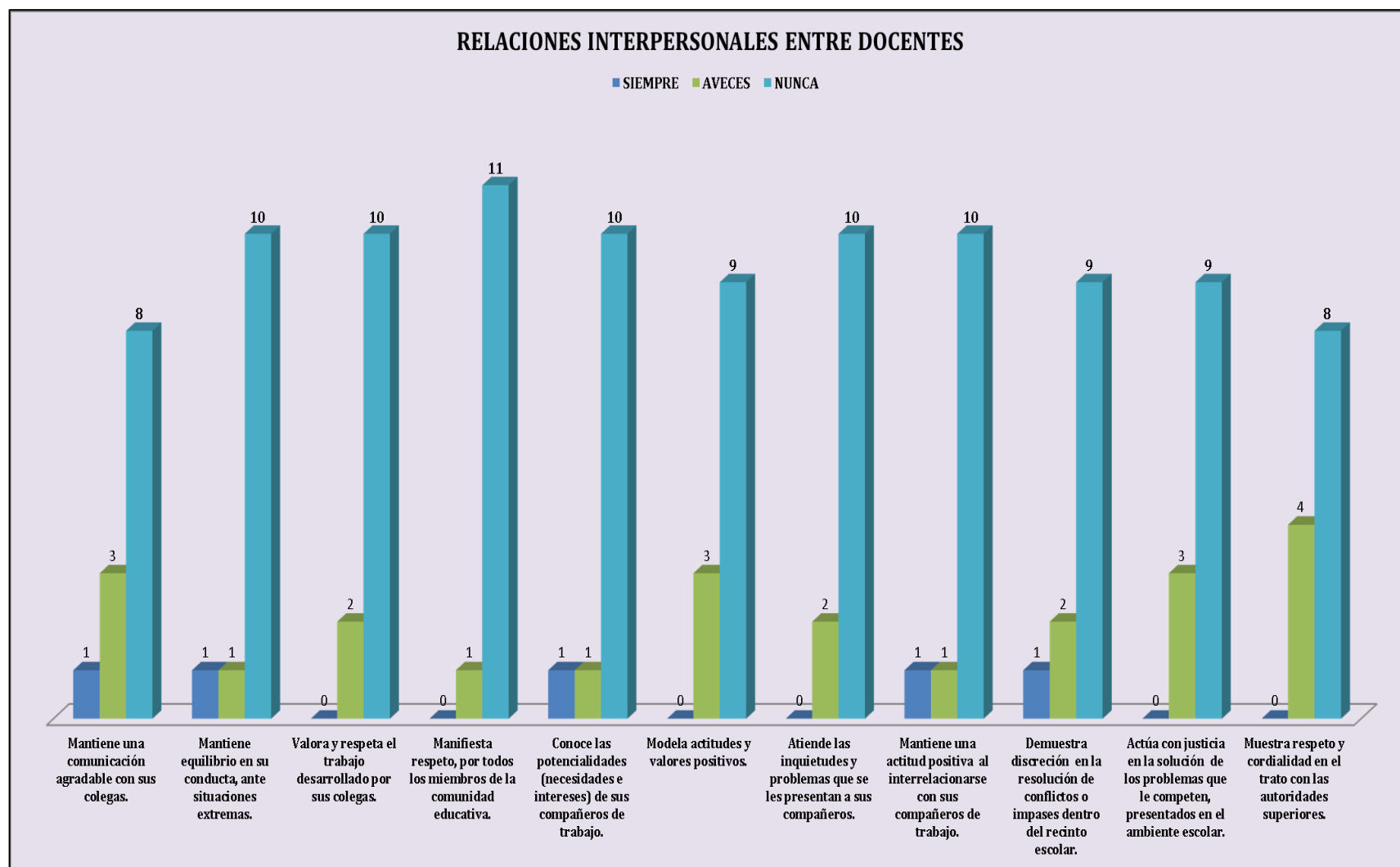
3.1.1. Resultados de la Guía de Observación

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
Mantiene una comunicación agradable con sus colegas.	1	3	8	12
Mantiene equilibrio en su conducta, ante situaciones extremas.	1	1	10	12
Valora y respeta el trabajo desarrollado por sus colegas.	0	2	10	12
Manifiesta respeto, por todos los miembros de la comunidad educativa.	0	1	11	12
Conoce las potencialidades (necesidades e intereses) de sus compañeros de trabajo.	1	1	10	12
Modela actitudes y valores				

⁵⁵ Moya, 2007

positivos.	0	3	9	12
Atiende las inquietudes y problemas que se les presentan a sus compañeros.	0	2	10	12
Mantiene una actitud positiva al interrelacionarse con sus compañeros de trabajo.	1	1	10	12
Demuestra discreción en la resolución de conflictos o impases dentro del recinto escolar.	1	2	9	12
Actúa con justicia en la solución de los problemas que le competen, presentados en el ambiente escolar.	0	3	9	12
Muestra respeto y cordialidad en el trato con las autoridades superiores.	0	4	8	12

FUENTE: Guía de observación aplicada a los Docentes de la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura. Junio del 2014.



FUENTE: Guía de Observación.

Análisis:

Según la guía de observación tenemos que de un total de 12 gestores,

11 docentes nunca manifiesta respeto, por los miembros de la comunidad educativa en la que trabaja; 10 nunca mantienen equilibrio en su conducta, ante situaciones extremas; tampoco valoran y respetan el trabajo desarrollado por sus colegas; ese mismo número de gestores nunca tiene conocimientos de las potencialidades (necesidades e intereses) de sus compañeros de trabajo; nunca atiende las inquietudes y problemas que se les presentan a sus compañeros y nunca mantiene una actitud positiva al interrelacionarse con sus compañeros de trabajo; 9 de ellos manifiestan que nunca modelan actitudes y valores positivos; nunca demuestran discreción en la resolución de conflictos o impases dentro del recinto escolar; no actúan con justicia en la solución de los problemas que le competen, presentados en el ambiente escolar y mucho menos muestran respeto y cordialidad en el trato con las autoridades superiores; 8 gestores nunca mantienen una comunicación agradable con sus colegas.

La guía de observación nos comprueba que existen débiles relaciones interpersonales entre los docentes de la I.E., ya que no existe comunicación, respeto, confianza, etc. entre colegas y entre superiores.

3.1.2. Resultados de la Guía de Encuesta.

CUADRO N°01: DESEMPEÑO DOCENTE

DESEMPEÑO DOCENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	1	8%
Regular	8	67%
Malo	3	25%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura. Junio del 2014.

Interpretación: en el cuadro anterior se aprecia que el 67% determina como regular el desempeño docente, 25% lo califica de malo y solo un 8% califica como bueno su desempeño.

Análisis:

En relación a la variable independiente es evidente que los problemas son constantes; sin embargo, se explica la naturaleza de las personas al manejar las relaciones interpersonales, se explica también que la naturaleza de la comunicación es un factor que permite describir cómo son las personas dentro de espacios laborales como la escuela. Dentro de una institución educativa no se justifica que solo el 8% de docentes tengan expectativas en cuanto a su propio comportamiento, ello implica juzgar la otra variable como importante cuando se habla de la importancia de la didáctica para asumir que se puede cambiar de algún modo.

CUADRO N°02: RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS DOCENTES

RELACIONES INTERPERSONALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	0	0%
Regular	1	8%
Malo	11	92%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura. Junio del 2014.

Interpretación: Según la encuesta podemos apreciar que las relaciones interpersonales entre los docentes de la I.E. son calificadas como “malas” 92% lo confirma, un 8% lo califica como regular y nadie la califica como buena.

Análisis: en el contexto de la investigación podemos inferir que el cultivo de las relaciones interpersonales depende mucho de cómo se manejan éstas en contextos de la vida escolar. Es evidente que la condición es muy desfavorable cuando se habla de las buenas relaciones interpersonales; no obstante, el trabajo docente se desarrolla en estos contextos lo que explica que su

desempeño no es el mejor, obviamente que las vinculaciones entre las variables son fuertes que no permite el normal desarrollo. Las aplicaciones didácticas como variable independiente es imperativo por lo que se demuestra que la funcionalidad de las variables es contundente.

CUADRO N°03: PERSONALIDAD DEL DOCENTE

PERSONALIDAD DEL DOCENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Solidarios	0	0%
Comunicativos	2	17%
Conflictivos	10	83%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura. Junio del 2014.

Interpretación: según la encuesta los docentes son conflictivos 83% lo confirma, 17% determina que son comunicativos y ninguna se califica como solidario.

Análisis. El comportamiento de las personas en contextos sociales es muy complejo, el desarrollo de conflictos puede ser una barrera para el proceso comunicativo; sin embargo, la naturaleza de los conflictos tiene repercusión en los tipos de comunicaciones. Desde la valoración de la importancia de la didáctica para mejorar las relaciones interpersonales es definitivo, por ello se ha configurado como una variable importante para este estudio.

CUADRO N°04: COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS

COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	0	0%
Regular	2	17%
Mala	10	83%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura. Junio del 2014.

Interpretación: solo el 83% de los encuestados confirman que la comunicación es mala, 17% denota como regular la comunicación que se da entre docentes y directivos.

Análisis: Las formas y estilos de comunicación son diversas manifestaciones socioculturales que repercuten en todo sentido en las relaciones interpersonales, si las condiciones para la comunicación no se dan como debe ser entonces los mismos procesos no son los más adecuados, por ello la importancia de la didáctica en su amplitud aplicativa como variable. De esto se puede deducir que si la comunicación es mala, entonces los resultados lo serán, por ello la relación entre variables es importante y define el estado de las mismas.

CUADRO N°05: CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA I.E.

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA I.E.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	1	8%
Regular	1	8%
Mala	10	84%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura. Junio del 2014.

Interpretación: Se puede afirmar que la gestión institucional de la I.E. es centralizada donde los directivos son los que hacen todo de acuerdo a su interés personal. No existe una cultura organizacional participativa 84% lo confirma manifestando que es “mala”, 8% lo determina centre regular y muy buena.

Análisis: El desarrollo de una cultura organizacional depende mucho de cómo se han tejido las relaciones, si éstas son deficiente la cultura de este tipo no será ideal para el desarrollo de las relaciones interpersonales. En esta oportunidad se está juzgando el papel funcional de la didáctica como condición para mejorar las relaciones interpersonales.

CUADRO N°06: CONFIANZA ENTRE DOCENTES DE LA I.E.

CONFIANZA ENTRE DOCENTES DE LA I.E.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	8%
No	11	92%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura. Junio del 2014.

Interpretación: Confianza es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo. También se trata de la presunción de uno mismo y del ánimo o vigor para obrar⁵⁶. 92 % de los encuestados manifiestan que no existe confianza entre los docentes y se puede manifestar a través de actos pocos solidarios, gritos, descortesía y quejas del compañero de trabajo.

Análisis: Una de las condiciones para el desarrollo de las relaciones interpersonales se basa en las formas de comunicación, éstas están en función del tipo de estrategias que la misma didáctica ofrece, esta condición nos ofrece una serie de posibilidades como el cultivo de valores. Desde esta perspectiva la importancia de la variable independiente es vital para vivir comportamientos en base a la confianza como atributo de la variable. Una sociedad que no cultiva los valores no podría explicar cómo ha construido las relaciones interpersonales. El desarrollo de un marco axiológico en base a los valores es vital; sin embargo, es evidente que la didáctica para su promoción es imprescindible.

CUADRO N°07: RESPETO ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO

RESPETO ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	25%
No	9	75%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura. Junio del 2014.

⁵⁶ <http://definicion.de/confianza/>

Interpretación: de la muestra anterior se define que no existe respeto entre los compañeros de trabajo, 75% contesta mal ante cualquier cosa, esto va cargado de resentimientos, ofensas, atropellos a los compañeros.

Análisis: al igual que el cuadro anterior se muestra aquí la importancia de otro valor como parte del desarrollo de las comunicaciones o formas intercomunicativas de los docentes. Si se compara el papel de los valores nos daremos cuenta que las relaciones interpersonales depende mucho del cultivo de un marco axiológico en las personas, el desarrollo de un esquema social dependiendo de las formas de la didáctica se convierte en una variable de estudio importante.

CUADRO N°08: NIVEL DE EMPATÍA INSTITUCIONAL DE LOS DOCENTES.

EMPATÍA INSTITUCIONAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	8%
A veces	2	17%
Nunca	9	75%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura. Junio del 2014.

Interpretación: Del 100% de docentes encuestados, 75% afirman que nunca existe empatía institucional, 17% opina que a veces y 8% comenta que siempre. La ausencia de empatía, los docentes no entienden los problemas del otro; no hay capacidad para ponerse en el lugar del otro, de confiar en su capacidad para salir adelante, en respetar su libertad, en no juzgarles.

Análisis: la empatía es otro rasgo importante dentro de las relaciones interpersonales. Se trata de una forma particular de hacer y existir dentro de la convivencia, una de las formas de ser como persona es el cultivo de las relaciones interpersonales pero no es suficiente solo con ello, en realidad depende mucho de cómo se ha manejado el entorno y contexto, ninguna sociedad podría ser extraordinaria si es que dentro de los espacios como las escuelas nos e cultiva estilos y formas para desarrollarse profesionalmente

dentro de las posibilidades para manejar bien un modelo educativo. La presencia de la didáctica es importante porque explica su importancia en torno a la variable dependiente.

CUADRO N°09: NORMAS DE CONVIVENCIA SON CONSTRUIDAS POR ELEQUIPO DOCENTE.

NORMAS DE CONVIVENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A veces	1	8%
Nunca	11	92%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura. Junio del 2014.

Interpretación: Del 100% de docentes encuestados, 92% afirma que nunca participan en la elaboración de normas de convivencia, solo acatan las ya existentes, 8% opina que a veces. Este porcentaje muestra que la convivencia y aceptación con el otro no se da; motivo de la no confianza o quizá en el no cumplimiento de las normas que existen y se incumplen.

Análisis: una de las formas de pervivir dentro de espacios cerrados es el desarrollo de modelos comunicativos dentro de las normas de convivencia, desde esta perspectiva se define que la didáctica como variable independiente repercute significativamente en las relaciones interpersonales.

Las normas de convivencia es la demostración de muchas habilidades para la comunicación y está muy ligada al desarrollo de las relaciones interpersonales, esto porque son situaciones conexas de mucha importancia.

CUADRO N°10: OPORTUNO TRABAJO EN EQUIPO

OPORTUNO TRABAJO EN EQUIPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	17%
No	10	83%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura. Junio del 2014.

Análisis: del 100% de encuestados el 83% manifiesta que no existe un trabajo en equipo oportuno, solo el 17 % lo confirma.

Análisis: El trabajo en equipo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo; sin embargo depende mucho del manejo de las relaciones interpersonales porque las personas son independientes para organizarse y dada esta condición depende mucho del tratamiento de las concepciones sobre el particular.

CUADRO N°11: GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LOS DOCENTES DE LA I.E.

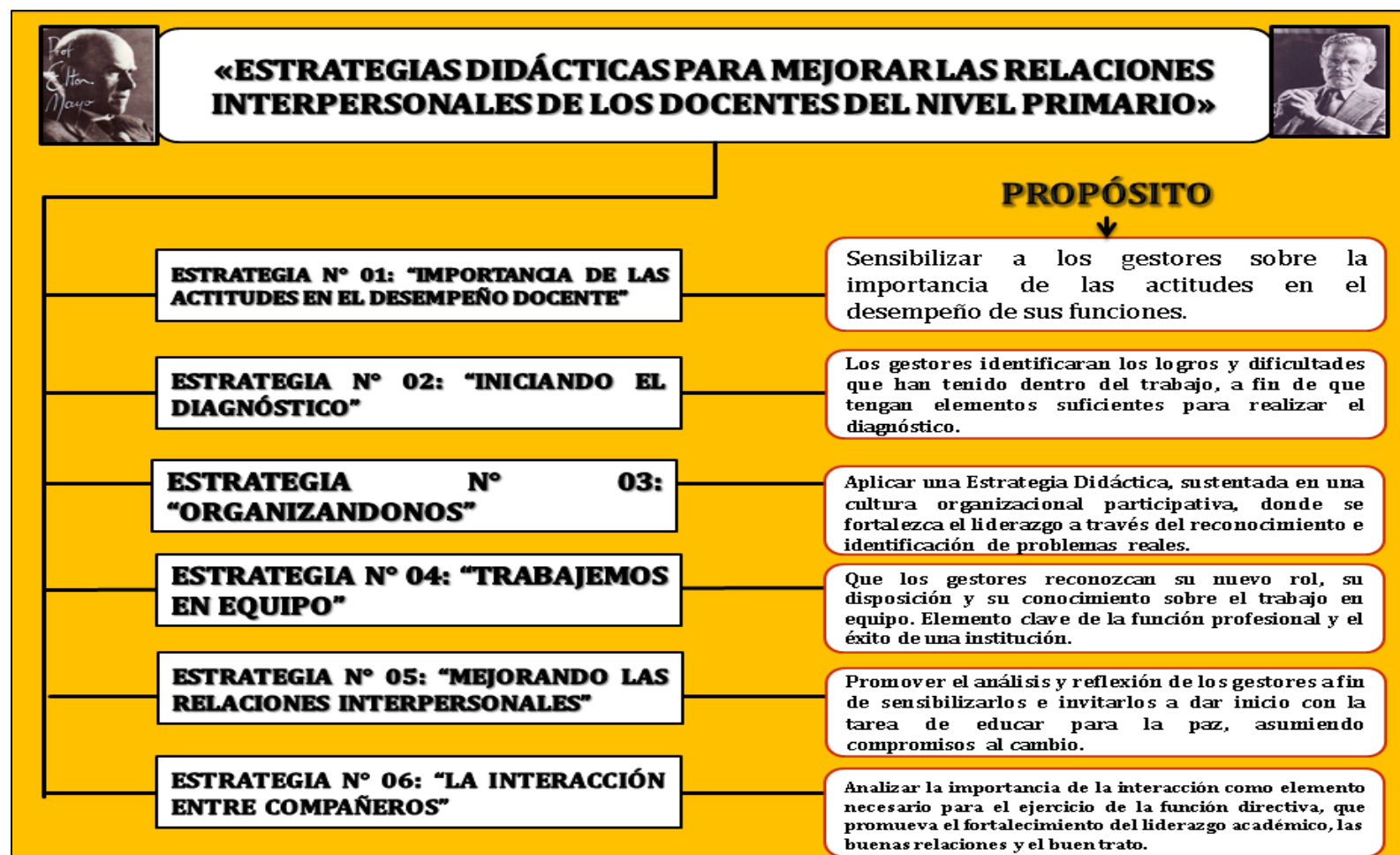
GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LOS DOCENTES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Acertada	0	0%
Dominante	1	8%
Desordenada	10	84%
Individualista	1	8%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura. Junio del 2014.

Interpretación: Los trabajadores perciben a la gestión institucional como desordenada 84%, 8% entre dominante e individualista, ninguno de los gestores la percibe como acertada.

Análisis: el cultivo de las relaciones interpersonales genera buenas formas comunicativas y al mismo tiempo generan condiciones para comprender como es una institución educativa por dentro, la gestión institucional es una condición natural que depende mucho de los estilos y formas de comprender la naturaleza comunicativa.

3.2. Propuesta Teórica



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

3.2.1. Realidad Problemática

Las relaciones interpersonales llenan nuestras vidas, están presentes en todos los ámbitos en que nos manejemos, siendo un aspecto básico y esencial de nosotros. Son esas conexiones que entablamos con otras personas, y el que tengamos buenas o malas relaciones con ellas, en un gran porcentaje depende de cada uno, constituyéndose así, las relaciones interpersonales, en una habilidad personal con la que nacemos, pero que se debe desarrollar y perfeccionar en todo momento de la vida, para que cada día sea mejor y más provechosa.

Podemos afirmar que las relaciones interpersonales se entienden como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, estableciendo una meta a conseguir y organizando el trabajo diario para no entorpecer el desempeño del resto. Las relaciones entre compañeros de trabajo deben basarse en el respeto, el buen trato y cooperación. Y por su parte, las relaciones entre empleado - jefe, tienen un sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, pero todo en límites precisos, ya que si se torna excesivo puede devenir en estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.

Potenciar esta habilidad y llegar a tener excelentes interacciones es una herramienta esencial para nuestro progreso, entendido éste desde todo punto de vista (personal, laboral, educacional, etc). La vida se maneja por medio de las relaciones, y según cómo éstas se vayan dando, dependerá el resultado final.

3.2.2. Objetivo de la Propuesta

Diseñar Estrategias Didácticas para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario.

3.2.3. Fundamentación

Fundamentos Teóricos:

George Elton Mayo en la Teoría de las Relaciones Humanas (1880-1949) tuvo el interés primordial de analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción. Con su teoría, a la que se le llamó descubrimiento del hombre, vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es vital para el éxito de una gestión. Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser considerado en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar el hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.

Adecuada la propuesta de Elton Mayo a la realidad educativa, diremos que para que mejore las relaciones interpersonales conflictivas entre directivos y docentes, es necesario que exista cooperación y solidaridad, oportunidades de los docentes de ser considerados en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerado en igualdad, es decir mantener un buen ambiente físico y psicológico, con una cultura organizacional participativa, que permitirá mejorar la gestión y calidad educativa.

Para Elton Mayo el nivel de producción depende de la integración social. Es decir que el nivel de producción de una empresa industrial y comercial depende de las buenas relaciones humanas existentes entre sus trabajadores. Por lo tanto, el nivel de participación en nuestra Institución Educativa, dependerá del nivel de relaciones interpersonales (relaciones humanas) entre los directivos y docentes. Una forma de medir la producción, es la eficiencia. Por tanto, la eficiencia sólo se logrará con el trabajo, apoyo y esfuerzo del grupo; a mayor unidad, mayor integración, responsabilidad, mayor compromiso y desde luego mayor y mejor trabajo. Es decir, una buena integración social, permite una buena práctica de las relaciones humanas entre sus miembros.

Elton Mayo, también considera que las personas son motivadas principalmente por la necesidad del reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en las cuales viven. Toda forma de recompensa a la labor desempeñada, ensalza, eleva la autoestima y genera en el individuo el deseo de continuar trabajando con esmero, ahínco y cambio del estado de ánimo. Está de más recalcar que a mejor trato y consideración en un ámbito armónico, se tendrá mayor y mejor eficiencia en el trabajo educativo y laboral.

Es de suma importancia recalcar que Elton Mayo consideró: “El éxito en la organización es tomar en cuenta las emociones de los trabajadores”, sin duda alguna, el factor psicológico tiene gran influencia en los individuos, lo cual produce un equilibrio o desequilibrio en el comportamiento y actitudes de estos.

Chester Barnard, en su Teoría del Comportamiento Organizacional; definió la organización como: “Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales.

Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo”.

Barnard ya manejaba el concepto de “Sistema” nos dice claramente que formamos parte de un todo, no podemos ser o funcionar como seres independientes, a la par en una organización, se es parte de un cuerpo, donde cada uno realiza una función y si un miembro del equipo falla, entonces no se cumplirá con el objetivo común.

Fundamentación Sociológica:

Actualmente se admite que las relaciones interpersonales tienen un componente intergrupal básico por la importancia de los vínculos de los individuos a grupos que condicionan su acción. El punto de vista tradicional

afirma que debe evitarse el conflicto porque indica un mal funcionamiento del sistema social, organizacional o grupal. Actualmente un conflicto no necesariamente tiene que ser malo, sino que más bien tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determine el desempeño del sistema.

Fundamentos Pedagógicos:

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

3.2.4. Estructura de la Propuesta

Las Estrategias Didácticas constan de seis estrategias con actividades concretas para mejorar esta problemática.

ESTRATEGIA N° 01: “IMPORTANCIA DE LAS ACTITUDES EN EL DESEMPEÑO DOCENTE”

❖ Propósito:

Sensibilizar a los gestores sobre la importancia de las actitudes en el desempeño de sus funciones.

❖ Actividades:

Se aplicará una técnica de análisis sobre las actitudes de los gestores.

-Elegir la actitud promedio que representa el gestor y en forma individual reflexionar sobre el porqué de esa actitud, cómo somos y se escribe.

- Posteriormente se reúnen en equipo y se dialoga con los compañeros sobre lo reflexionado.
- Se comenta con el grupo lo analizado en el equipo.
- Lectura y análisis del documento “Las actitudes lo determinan todo”.

Tomas Alba Edison decía que el éxito era 1% de inspiración y un 99% de transpiración. El pensamiento que guía su inteligencia es más importante que la inteligencia que usted puede tener.

Pretextos más comunes que producen una actitud de fracaso:

- No tengo estudios
- No tengo dinero
- Estoy salado, mala suerte
- Soy demasiado viejo o soy demasiado joven
- No soy lo suficiente inteligente
- Mi salud no es buena

El medio influye en nuestras emociones y actitudes, lo que leemos, lo que oímos, lo que observamos, la gente que nos rodea influye en nosotros y nos contagia de sus emociones y actitudes, sin embargo los triunfadores son los que logran entender que no obstante la influencia de su entorno, ellos son los únicos responsables de si mismos, de sus emociones, de sus actitudes y de sus actos, por lo tanto lo que somos actualmente es producto de nuestros propios pensamientos y creencias.

Nuestras actitudes afectan nuestras relaciones, la principal fuente de problemas es el egoísmo, cada uno quiere salirse con la suya y esto invariablemente genera conflictos. Como proveedores de bienes, productos y servicios, es importante tener empatía y hacer cosas a favor de nuestros clientes, empleados y proveedores que realmente les generan un bienestar y los hagan sentir satisfechos. Aplique diariamente la regla de oro, trate a los demás como le gustaría ser tratado.

- Llenar una escala de evaluación sobre las actitudes.

ESCALA DE ACTITUDES			
NOMBRES Y APELLIDOS:		FECHA:	
ASPECTOS A OBSERVAR	ESCALA		
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Asiste a clase puntualmente.			
Participa con interés de las actividades de la I.E.			
Acepta y respeta las normas.			
Tiene iniciativa y aporta ideas nuevas.			
Presenta una buena predisposición al trabajo.			
Colabora con sus compañeros.			
Acepta y respeta las diferencias individuales.			
Se muestra activo y con ansias de superarse.			

- Planteamientos individuales a la interrogante ¿Qué es necesario cambiar de mis actitudes?
- Planteamientos colectivos a la interrogante ¿Qué es necesario cambiar de nuestras actitudes para favorecer el trabajo en los colectivos?
- Acuerdos y compromisos.

❖ Recursos:

Lámina con dibujo de las actitudes, folleto con la lectura “Las actitudes lo determinan todo”, hojas de rotafolio, marcadores, escala de evaluación.

❖ Tiempo:

2 sesiones de 2 horas cada una.

❖ **Evaluación:**

Durante el proceso de la sesión, se evaluarán las actitudes, se entregará una escala de evaluación en donde se evaluarán las áreas de su vida y se planteará qué necesita mejorarse.

ESTRATEGIA N° 02: “INICIANDO EL DIAGNÓSTICO”

❖ **Propósito:**

Los gestores identificarán los logros y dificultades que han tenido dentro del trabajo, a fin de que tengan elementos suficientes para realizar el diagnóstico.

❖ **Actividades:**

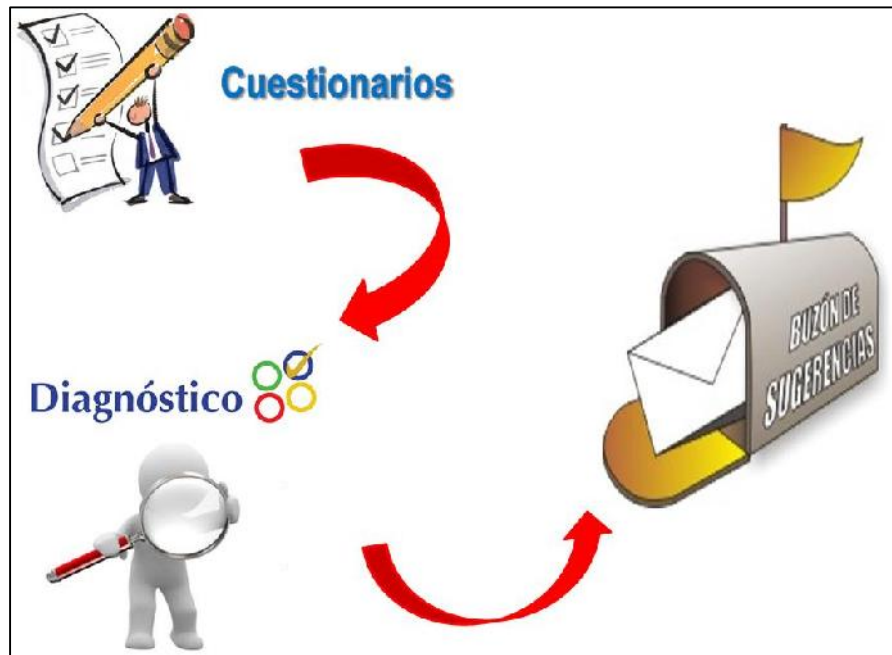
La estrategia se llevará a cabo en dos fases:

Fase 1:

- Durante el mes se aplicará un cuestionario a directivos.
- Se pondrá un buzón de sugerencias en un lugar estratégico durante el mes para que todos pongan sus opiniones, logros y dificultades que han tenido.

Fase 2:

- Se realizará una reunión para analizar los resultados de: Buzón de sugerencias y cuestionarios.
- Se espera obtener elementos suficientes para iniciar la realización del diagnóstico de la zona, partiendo del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios y buzón de sugerencias.



❖ **Recursos:**

Buzón de sugerencias, papeletas para el buzón de sugerencias, cuestionarios, hojas de rotafolio y marcadores.

❖ **Tiempo:**

3 sesiones de 2 horas cada una.

❖ **Evaluación:**

La evaluación se realizará en función de la participación, el análisis y las reflexiones, además del compromiso que suman cada una de las participantes en la elaboración del diagnóstico.

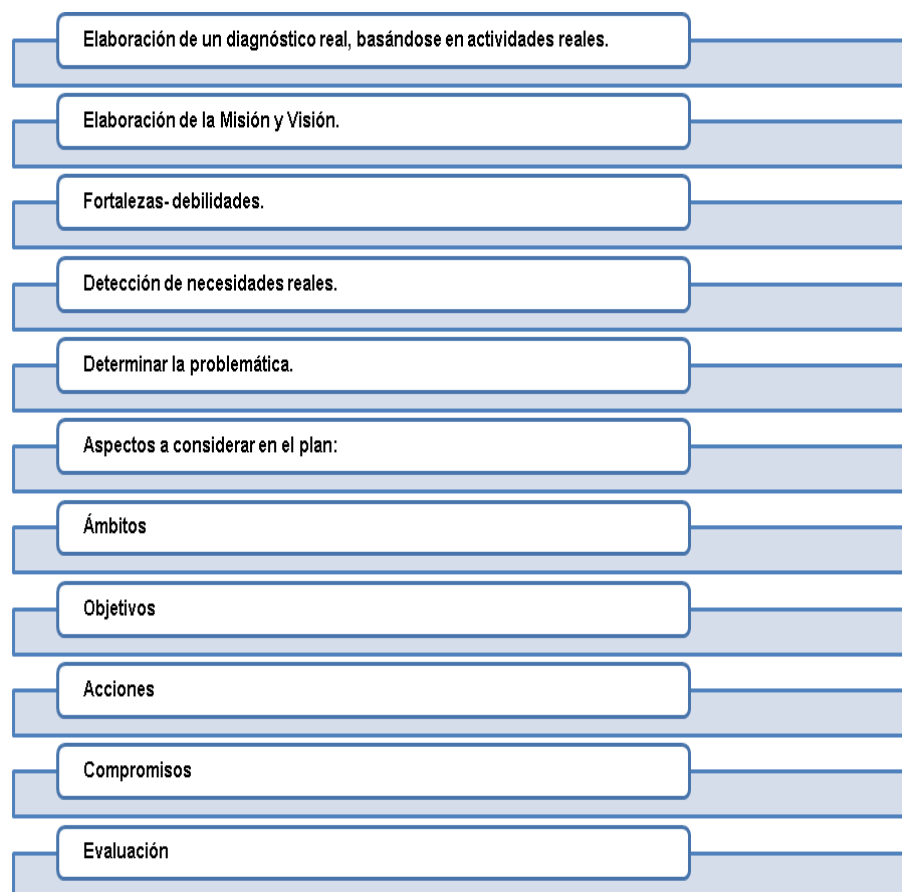
ESTRATEGIA N° 03: “ORGANIZANDONOS”

❖ **Propósito:**

Aplicar una Estrategia Didáctica, sustentada en una cultura organizacional participativa, donde se fortalezca el liderazgo a través del reconocimiento e identificación de problemas reales.

❖ Actividades:

Se conformará equipos de trabajo para hacer un trabajo más objetivo y verídico. El instrumento principal tendrá el siguiente proceso:



❖ Recursos:

Hojas de rotafolio, marcadores, hojas de máquina, apoyos teóricos y avance del diagnóstico rescatado en la estrategia “Iniciando el diagnóstico”

❖ Tiempo:

3 sesiones de 2 horas cada una.

❖ Evaluación:

La evaluación se realizará en función de la participación, el análisis y las reflexiones. Será permanente.

ESTRATEGIA N° 04: “TRABAJEMOS EN EQUIPO”

❖ Propósito:

Que los gestores reconozcan su nuevo rol, su disposición y su conocimiento sobre el trabajo en equipo. Elemento clave de la función profesional y el éxito de una institución.

❖ Actividades:

Se llevarán a cabo en dos sesiones a través de la aplicación de las siguientes técnicas de reflexión.

Sesión 1:

- Se fortalecerán los contenidos abordados en esta sesión de consejo técnico con la aplicación de la técnica “La camiseta”
- Análisis y reflexión sobre la técnica y su relación con el trabajo diario.

Sesión 2:

- Aplicación de la técnica “Construyendo aviones”
- Analizar el trabajo en equipo a partir de la vivencia y resultados generados por la técnica.

❖ Recursos:

Hojas de máquina, marcadores, periódicos, pegamento y tijeras.

❖ Tiempo:

3 sesiones de 2 horas cada una.

❖ Evaluación:

Se obtendrán del análisis y reflexión de la aplicación de las técnicas en función del trabajo en equipo, el liderazgo, la importancia de la planeación, participación.

ESTRATEGIA N° 05: “MEJORANDO LAS RELACIONES INTERPERSONALES”

❖ Propósito:

Promover el análisis y reflexión de los gestores a fin de sensibilizarlos e invitarlos a dar inicio con la tarea de educar para la paz, asumiendo compromisos al cambio.

❖ Actividades:

Durante el desarrollo de la estrategia se abordarán los siguientes contenidos:

1. ¿Conflicto?
2. ¿Cuáles son las causas de un conflicto?
3. Tipos y fuentes del conflicto.
4. Ventajas y desventajas de un conflicto.
5. ¿Qué hacer cuando nos toca participar en un conflicto?

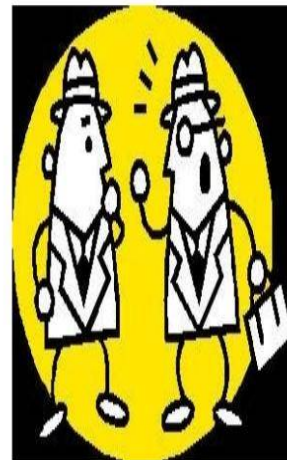


¿Cuáles son las causas del conflicto?

- Distintos puntos de vista.
- Fidelidad al grupo o al líder del grupo.
- Rivalidad o lucha por la supremacía entre los líderes.
- Competencia por los recursos.



La existencia de conflictos no es evitable. La creación de un equipo de trabajo siempre supone la existencia potencial de conflictos cuya resolución es básica para poder cumplir los objetivos del proyecto. Lo que es evitable es que lleguen a alterar fuertemente la marcha de un proyecto.





TIPOS

- **1. Interpersonales:** Debates de las personas con su propio subconsciente.
- **2. Interpersonales:** Debates entre dos o más personas.
- **3. Intragrupales:** Conflictos en el interior de los grupos.
- **4. Intragrupales:** Conflicto entre diferentes grupos.
- **5. Regionales:** Conflicto entre regiones o países.



Fuentes de conflictos

- Diferencias de valores, intereses, religiones.
- Expectativas, visión, metas, jerarquía.
- Mala comunicación, malas interpretaciones, malas percepciones.
- Recursos compartidos, recursos personales, autoridad, recursos de equipos.

Ventajas del conflicto

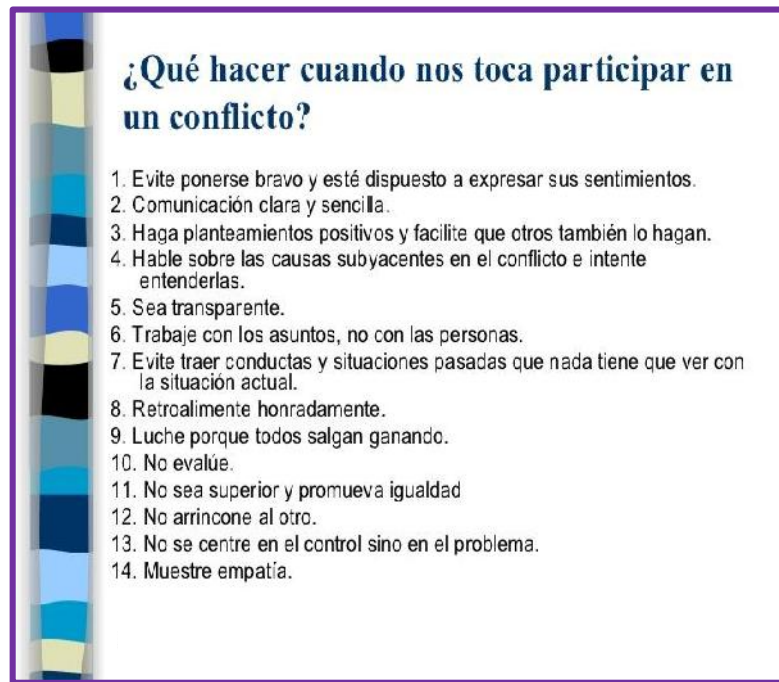
- Sirven de válvula de escape permitiendo que se libere la presión y trayendo a la superficie los problemas más ocultos, los cuales pueden afrontarse y resolverse.
- Se estimula a los individuos a ser creativos y buscar mejores métodos que generen resultados de mayor satisfacción, al mismo tiempo que los impulsa a innovar y probar nuevas ideas.
- Ayuda a las partes en conflicto a lograr un mejor conocimiento de los demás y también de sí mismos.
- Cuando los conflictos se resuelven de conformidad para ambas partes, las personas se sentirán más comprometidas con la solución, lo que llevará no sólo al logro de los objetivos, sino también a una interrelación más sana y madura.



Desventajas del conflicto

- Las posibles desventajas existen especialmente cuando el conflicto se sale de control y dura mucho tiempo o se vuelve demasiado intenso. También cuando se pretende evadir el conflicto y éste como una bola de nieve se va convirtiendo en un alud más difícil de manejar.
- Los conflictos interpersonales pueden deteriorar la disponibilidad para la cooperación y el trabajo en equipo, ya que a veces generan un clima de desconfianza que afecta o impide la coordinación de esfuerzos.
- Algunas personas sufren un deterioro de su autoestima, en otros se afecta su motivación.
- Los dirigentes deben prevenir estas desventajas o efectos negativos del conflicto y anticipando las probables consecuencias, aplicar las estrategias adecuadas para que con un manejo inteligente no lleguen a presentarse.





FUENTE: Elaborado por Investigadora.

❖ **Recursos:**

Lecturas sobre el manejo no violento del conflicto, marcadores y hojas de rotafolio.

❖ **Tiempo:**

2 sesiones de 4 horas cada una.

❖ **Evaluación:**

Se promoverá el manejo del conflicto como una estrategia que apoye la función directiva, por lo que la evaluación de esta estrategia se verá en función de las reflexiones y acuerdos a los que llegue el grupo para continuar trabajando por el fortalecimiento de su I.E.

ESTRATEGIA N° 06: “LA INTERACCIÓN ENTRE COMPAÑEROS”

❖ Propósito:

Analizar la importancia de la interacción como elemento necesario para el ejercicio de la función directiva, que promueva el fortalecimiento del liderazgo académico, las buenas relaciones y el buen trato.

❖ Actividades:

- Rescatar las ideas de los conocimientos previos de las directoras con relación a la interacción y el liderazgo como elementos de su función directiva.
- Confrontar las ideas previas de los directivos con elementos teóricos aportados Elton Mayo y otros.
- Realizar un ejercicio que permita identificar el nivel de interacción de cada una de las participantes.
- Analizar cada uno de los puntos y rescatar la importancia de la autoestima en la interacción.
- Realizar un ejercicio sobre el autoconcepto y el concepto que tienen los demás de mi persona.
- Análisis de los resultados obtenidos en los ejercicios.
- Comentarios y conclusiones.

❖ Recursos:

Hojas, cartulinas, entrevistas y documentos de análisis.

❖ Tiempo:

2 sesiones de 4 horas cada una.

❖ Evaluación:

Para evaluar el Cuestionario de comunicación se considerarán los siguientes aspectos:

- La importancia de la Interacción.
- Autoestima.
- Capacidad para escuchar.
- Claridad de expresión.
- Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente.
- Grado de apertura para con los demás.

3.2.5. Evaluación de la Estrategia

Por ser nuestra propuesta de tipo propositivo, adjuntamos a ella una evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido de la estrategia y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

I. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA (MARCA CON UNA X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. CONTENIDOS DE LA ESTRATEGIA (MARCA CON UNA X)		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo de la estrategia.	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO
CONTENIDOS Y TEMAS (RESPONDER)		
El tema que más me gustó fue:		

El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:			
III. DESEMPEÑO DEL FACILITADOR (MARCA CON UNA X)			
1. La estrategia fue expuesta en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	R E G U L A R	M A L O
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	R E G U L A R	M A L O
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	R E G U L A R	M A L O
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	R E G U L A R	M A L O

3.2.6. Cronograma de la Propuesta

I.E N° 14367 “HILDEBRANDO CASTRO POZO”																							
Fecha por Estrategia2014	Estrategia N° 1				Estrategia N° 2				Estrategia N° 3				Estrategia N° 4			Estrategia N° 5			Estrategia N° 6				
Meses	Julio				Agosto				Setiembre				Octubre			Noviembre			Diciembre				
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
Actividades																							
Coordinaciones Previas																							
Convocatoria de Participantes																							
Aplicación de Estrategias																							
Validación de Conclusiones																							

3.2.7. Presupuesto

Recursos Humanos:

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
3	Capacitadores	S/ 150.00	S/ 450.00
2	Facilitador	S/ 200.00	s/ 400.00
TOTAL			S/850.00

Recursos Materiales:

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
72	Folders con fasters	S/ 0.50	S/ 36.00
72	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 36.00
1000	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 30.00
72	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 360.00
240	Copias	S/ 0.035	S/ 8.40
Total			S/ 470.40

RESUMEN DEL MONTO SOLICITADO	
Recursos humanos	S/ 850.00
Recursos materiales	S/ 470.40
Total	S/ 1.320.40

3.2.8. Financiamiento de la Propuesta

Responsable: GARCIA GRANDA, Elva.

CONCLUSIONES

1. En la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura, las relaciones interpersonales entre los docentes del nivel primario están deterioradas y se expresa en la ausencia de socialización, falta de comunicación, desconfianza, no existe el trabajo en equipo, poco solidarios, tienen dificultades para socializar, se valen de los prejuicios, alto índice de desconfianza etc.
2. La propuesta consta del diseño de Estrategias Didácticas para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes del nivel primario de la I.E N° 14367 “Hildebrando Castro Pozo” de Pacaipampa, Piura. Fundamentadas en las teorías de Elton Mayo y Chester Barnard.
3. Los resultados del trabajo de campo justificaron nuestro problema de investigación y por ende confirmo la hipótesis

RECOMENDACIONES

1. Aplicación las Estrategias Didácticas en la I.E. con el fin de mejorar las relaciones interpersonales de los docentes.
2. La aplicación de las Estrategias Didácticas en otras instituciones educativas adecuándolas a sus necesidades y propósitos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BABBIE, E. (2000). *Fundamentos de investigación social*. México: Thomson.
2. BENITO, B. (2008). *Las Relaciones Interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción*. España: Departamento de sociología y comunicación.
3. BERNAL, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Argentina: PEARSON.
4. CABALLERO, Amparo. (2001). *El conflicto como oportunidad para el aprendizaje*. Instituto de Ciencias de la educación y Departamento de Psicología Social y Metodología, Universidad Autónoma de Madrid.
5. CABANES FLORES, Lida (2005) *Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente, Una Perspectiva Cultural*, España.
6. CHESTER BARNARD. *Organization and Management: Selected Papers* (1956).
7. CHIAVENATO, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. España: MCGraw-Hill.
8. DIETERICH, H. (2001). *Nueva Guía para la investigación científica*. México: Ariel.
9. ELTON MAYO, G. (2001). *Teoría de las Relaciones Humanas*. México: FCE.
10. ELTON MAYO, (1984). *Gael, the Mad Mosaic: A Life Story Quartet*, London.
11. ESPINOZA, C., & PÉREZ, X. (2002). *Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflicto*. Venezuela: Universidad católica Bolivariana. Tesis de Maestría no publicada.
12. FERNÁNDEZ, T. (2004). *Clima Institucional en las Escuelas: un Enfoque Comparativo Para México y Uruguay*. México: Nueva visión.
13. FRANCO, M. J. (2008). *Relación entre los Factores del clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del consorcio de colegios Parroquiales del Departamento de Piura*. Chiclayo: Universidad César Vallejo.

14. GARCÍA, F. (2004). *La Tesis: Recomendaciones*. México: Limusa.
15. GARCÍA, S. (1992). *Management de los Recursos Humanos en la Empresa*. España: Díaz de Santos.
16. GÓMEZ, M. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdova: Brujas.
17. GRANDE, I. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación*. . España: ESCIC.
18. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. C., & BAPTISTA, M. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: McGrawHill.
19. LEXUS. (2011). *Gran enciclopedia del Perú - Lexus*. Lima: océano.
20. MARCELO, W., & COJAL, B. (2004). *Gestión Educativa. Lambayeque, UNPRG: FACHSE, industria Peruana SAC*.
21. MARIN, G. (2004). *Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa*. Universidad EAFIT.
22. MARR, R. (1997). *La Dirección Corporativa*. Madrid. España: Díaz de Santos.
23. MAYA, A. (2007). *El taller educativo*. Colombia: Arte Joven.
24. MORILLO, V. *Relaciones Humanas*. México: Limusa, 1990.
25. MOYA, R. (2007). *Estadística descriptiva*. Lima: San Marcos.
26. MUÑOZ, C., & BENASSINI, M. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson.
27. OTUPI, M. (2005). *Tutoría y orientación educativa en la educación secundaria*. España.
28. OYAGUE, M. (2006). *Cómo escribir la tesis en ciencias de la educación*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
29. PACHECO, E. (2003). *Utcubamba nuestra tierra*. Bagua: Productora.

30. PARDINAS, F. (1985). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Argentina: Siglo XXI.
31. PÉREZ, C., & CASARIEGO, M. (1996). *Interacción temprana y procesos de mutua influencia: análisis de inter subjetividad en el contexto institucional*. . Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación U.N.E.D, M. Tesis de Maestría no publicada.
32. PUELLES, M. (1993). *Descentralización Educativa*. Revista Iberoamericana de Educación.
33. QUIÑONES, J. A. (1999). *Análisis de las relaciones interpersonales según el género en alumnos (as) de cuarto grado y quinto grado de la jornada tarde del Colegio Nacional Nicolás*. Bogotá, Colombia: Tesis de Maestría no publicada.
34. ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON.
35. SAN FABIÁN MAROTO, J. L. (2008). *La coordinación docente: condiciones organizativas y compromiso profesional*. España: Universidad de Oviedo.
36. SANDOVAL, M. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. México.
37. SPITZER, D. (2005). *Formas de recompensar el trabajo bien hecho: como gratificar y fidelizar empleados*. Barcelona: Plaza.

URL:

- https://www.google.com.pe/?gws_rd=cr&ei=XcXvUtyrKsfAkQepvIDQDg#q=ubicacion+de+piura%2Cayabaca%2Cpacaipampa
- http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Ayabaca
- http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pacaipampa.
- http://www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm
- <http://www.google.com.pe/imgres?q=elton+mayo&hl=es>
- www.uned.es/catedraunesco-educam/libro.html

- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/escueladelasrelacioneshumanas/
- <http://www.google.com.pe/imgres?q=chester+barnard&hl=es&sa=X&biw=1>
- <http://motivacionbarnard.blogspot.com/>

ANEXOS

ANEXO N° 01

UNIVERSIDAD NACIONAL

“PEDRO RUIZ GALLO”

DE LAMBAYEQUE

GUÍA DE ENCUESTA A DOCENTES

Edad:.....sexo:.....

Empleo/cargo:.....

Lugar y fecha de la encuesta:.....

Encuestador:

Instrucciones:

Marque con claridad la opción elegida con una cruz o tache. Recuerde: No se deben marcar dos opciones. Marque así:



1. ¿Cómo considera su desempeño docente?

Bueno ☐

Regular ☐

Malo ☐

2. ¿Cómo consideras las relaciones interpersonales entre docentes?

Bueno ☐

Regular ☐

Malo ☐

3. ¿Cómo es la personalidad docente?

Solidarios ☒

Comunicativos ☒

Conflictivos ☒

4. ¿Se da la comunicación entre directivos y docentes?

Bueno ☒

Regular ☒

Malo ☒

5. ¿Cómo es la cultura organizacional en la I.E.?

Bueno ☒

Regular ☒

Malo ☒

6. ¿Existe confianza entre los docentes?

Si ☒

No ☒

7. ¿Existe empatía institucional?

Siempre ☒

A veces ☒

Nunca ☒

8. ¿Valoras las normas de convivencia?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

9. ¿Crees que es oportuno el trabajo en equipo?

Si ☐

No ☐

10. ¿Cómo crees que es la gestión institucional en los docentes?

Acertada ☐

Dominante ☐

Desordenada ☐

Individualista ☐

11. ¿Cuál es la actitud del docente frente a las actividades?

Consensuadas ☐

Impuestas ☐

Pertinentes ☐

Irresponsables ☐

12. ¿Propuestas que se plantean en la I.E.?

Escuchadas y tomadas en cuenta. ☐

Reconocidas y aplaudidas. ☐

Rechazadas y satirizadas. ☐

ANEXO N° 02

UNIVERSIDAD NACIONAL

“PEDRO RUIZ GALLO”

DE LAMBAYEQUE

SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
Mantiene una comunicación agradable con sus colegas.				
Mantiene equilibrio en su conducta, ante situaciones extremas.				
Valora y respeta el trabajo desarrollado por sus colegas.				
Manifiesta respeto, por todos los miembros de la comunidad educativa.				
Conoce las potencialidades (necesidades e intereses) de sus compañeros de trabajo.				
Modela actitudes y valores positivos.				
Atiende las inquietudes y problemas que se les presentan a sus compañeros.				
Mantiene una actitud positiva al interrelacionarse con sus compañeros de trabajo.				
Demuestra discreción en la resolución de conflictos o impases dentro del recinto escolar.				
Actúa con justicia en la solución de los problemas que le competen, presentados en el ambiente escolar.				
Muestra respeto y cordialidad en el trato con las autoridades superiores.				

ANEXO N° 03

UNIVERSIDAD NACIONAL

“PEDRO RUIZ GALLO”

DE LAMBAYEQUE

SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA A DOCENTES

Edad:.....sexo:.....

Empleo/cargo:.....

Lugar y fecha de la entrevista:.....

Nombre del entrevistado:.....

Nombre del entrevistador:

CÓDIGO A: Relaciones Interpersonales.

1. ¿Cómo caracteriza las relaciones interpersonales en su institución?

2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre gestores?

3. ¿De qué manera se establece la comunicación entre gestores?

4. ¿Cuáles son las actitudes de los gestores?

5. ¿Se cumplen las reglas en la Institución?

6. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?

7. ¿Promueven las autoridades trabajos en equipo?

8. ¿La I.E. presenta condiciones favorables de trabajo?

CÓDIGO B: Estrategias Didácticas.

9. ¿Participaría de Estrategias Didácticas para mejorar las relaciones interpersonales entre docentes?

10. ¿Tienes conocimiento de la Teoría de Elton Mayo y Chester Barnard?
