

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

SECCIÓN DE POSTGRADO

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



TESIS

**“FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES
INTERPERSONALES Y DE CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA
PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN
LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA N° 11584 RAFAEL MALLOR GÓMEZ DEL
DISTRITO DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ – CHICLAYO - 2018”**

INVESTIGADOR:

Paola de los Milagros Maticorena Rivadeneyra

ASESOR:

Dr. Manuel Oyague Vargas

**Lambayeque – Perú
2019**

"FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N.º 11584 RAFAEL MALLOR GÓMEZ DEL DISTRITO DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ - CHICLAYO - 2018"

PRESENTADA POR:

Paola de los Milagros Maticorena Rivadeneyra



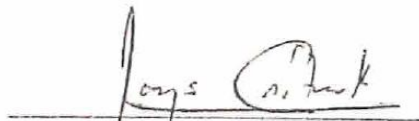
AUTOR

Dr. Manuel Oyague Vargas



ASESOR

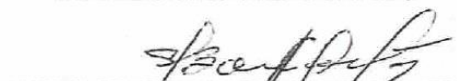
APROBADO POR:



Dr. Jorge Castro Kikuchi
PRESIDENTE DEL JURADO



Mg. Miguel Alfaro Barrantes
SECRETARIO DEL JURADO



Dr. Manuel Bances Acosta
VOCAL DEL JURADO

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Paola de los Milagros Maticorena Rivadeneyra, investigador principal, y el Dr. Manuel Oyague Vargas, asesor del trabajo de investigación, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo, a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Nombre Investigador: Paola de los Milagros Maticorena Rivadeneyra

Nombre Asesor: Manuel Oyague Vargas

Lambayeque, 03 de Junio del 2019

DEDICATORIA

A Dios, ese ser supremo, que siempre nos ayuda e ilumina para seguir adelante.

A mis padres Antonio y Ana María, porque siempre están conmigo en los buenos e ingratos momentos y son fuente de inspiración para superarme siempre.

Paola de los Milagros

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud, a Dios, a la I.E. Rafael Mallor Gómez N° 11584, a mis padres, a mi familia, al Dr. Manuel Oyague Vargas y a todos quienes generosamente, aportaron ideas y sugerencias que permitieron realizar este trabajo de investigación.

Paola de los Milagros

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación realizado en la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez”, del Distrito de José Leonardo Ortiz - Chiclayo se observaron dificultades en las relaciones interpersonales y de convivencia democrática, afectando el clima institucional y en sus procesos de gestión.

Se planteó el objetivo: Desarrollar estrategias basadas en las relaciones interpersonales y de convivencia democrática como elemento efectivo de integración entre directivos y docentes, en la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz - Chiclayo.

El método de investigación se basó en un enfoque de carácter cuantitativo-cualitativo, se enmarca dentro del diseño descriptivo propositivo, ya que existe la necesidad de un análisis crítico sobre la gestión de la Institución Educativa con la finalidad de proponer estrategias viables para mejorar las relaciones interpersonales y de convivencia democrática de docentes y directivos de la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz - Chiclayo.

Entre las técnicas de recolección de datos se utilizó la observación directa y la entrevista. La correcta aplicación de las estrategias planteadas permitió mejorar la comunicación, se comprobó que los docentes mostraron mayor interés por mejorar sus habilidades de relaciones interpersonales y de convivencia democrática puesto que se sentían motivados, valorados y reconocidos por su labor docente.

ABSTRACT

In the present research work carried out in the educational institution N°11584 "Rafael Mallor Gómez", of the district of Jose Leonardo Ortiz – Chiclayo, there were observed difficulties in the interpersonal relations and of democratic coexistence, affecting the climate Institutions and the management processes of the educational institution.

Likewise, the following objective was raised: to develop strategies based on interpersonal relations and democratic coexistence as an effective element of integration between managers and teachers, in the educational institution N ° 11584 "Rafael Mallor Gómez" from the district of José Leonardo Ortiz – Chiclayo.

The research method was based on a quantitative and qualitative approach and is framed within the descriptive propositive design, since there is a need for a critical analysis of the management of the educational institution with the purpose of proposing Viable strategies to improve the interpersonal relations and democratic coexistence of teachers and executives of the educational institution N ° 11584 "Rafael Mallor Gómez" of the district of Jose Leonardo Ortiz-Chiclayo. Data collection techniques used direct observation and interview.

The correct application of the strategies raised allowed to improve the communication, it was found that the teachers showed greater interest to improve their skills of relations Interpersonal and democratic coexistence because they felt motivated, valued and recognized for their teaching work.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
PROBLEMA DE ESTUDIO:	12
OBJETO DE ESTUDIO:	12
OBJETIVO GENERAL:	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	12
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:	13
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:	13
HIPÓTESIS:	13
CAPÍTULO I - ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	15
1.1. UBICACIÓN:	15
1.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL COLEGIO RAFAEL MALLOR GOMEZ	25
1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO	26
1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA:	28
1.4. METODOLOGÍA	31
1.4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
1.4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:	33
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	36
2.1. RELACIONES INTERPERSONALES	36
2.1.1. BASE DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	38
2.1.2. DESTREZAS PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES	39
2.1.3. PROCESOS FUNDAMENTALES QUE IMPACTAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	41
2.1.4. COMPORTAMIENTOS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	42
2.1.5. CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	43
2.1.6. TIPOS DE RELACIONES INTERPERSONALES	44
2.1.7. ESTILOS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	45
2.1.8. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN DOCENTES	47

2.1.9. RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS DOCENTES	49
2.1.10. LAS EMOCIONES EN LOS DOCENTES.....	50
2.1.11. CONFIANZA Y AUTOESTIMA ENTRE LOS DOCENTES	51
2.2. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	52
2.2.1. IMPLICANCIAS DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	54
2.3. CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA	59
2.3.1. EJES FUNDAMENTALES PARA PROMOVER LA CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA	60
2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL	62
2.4.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	63
2.5. GESTIÓN EDUCATIVA	64
2.5.1. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	67
2.5.2. EXIGENCIAS BÁSICAS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	69
2.5.3. COMPONENTES DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	69
CAPÍTULO III - RESULTADOS	75
3.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	75
3.2. FUNDAMENTOS	88
FUNDAMENTO FILOSÓFICO	88
FUNDAMENTO PSICOLÓGICO.....	89
FUNDAMENTO EPISTEMOLÓGICO	90
LA TEORÍA HUMANISTA DE ELTON MAYO.....	90
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS.....	96
ANEXO 01.....	97
ANEXO 02.....	97
ANEXO 03.....	99
ANEXO 04.....	100
ANEXO 05.....	101

ANEXO 06.....	103
ANEXO 07.....	104
ANEXO 08.....	105

INTRODUCCIÓN

En nuestra institución educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz de la Ciudad de Chiclayo día a día observamos la problemática de carencia de habilidades interpersonales y de convivencia democrática, siendo esta situación el punto de partida de nuestra investigación. El objeto de estudio es el proceso de gestión que se desarrolla en nuestra institución educativa y para ello vamos a proponer y definir estrategias viables para mejorar las relaciones interpersonales y de convivencia democrática de docentes y directivos de la institución educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo.

Para lograr un clima de trabajo efectivo y de plena convivencia es necesario que los docentes puedan educar socioemocionalmente a sus alumnos, para ello deben cumplir un doble rol debido a que se encuentra en la situación de líder socioemocional en el aula y debe formar a los alumnos en competencias socioemocionales y por otro lado, debe autoformarse él/ella para cumplir con creces su misión, siendo emocionalmente saludables y eficaces en su capacidad de gestión del aula.

Es importante desarrollar las competencias socio-emocionales en el proceso educativo, en cualquier faceta personal y profesional que se emprenda ya que muchas veces son determinantes para tener éxito en la vida, convirtiendo los problemas en desafíos profesionales.

Las principales competencias socioemocionales son: fuerza de voluntad, la perseverancia, la fortaleza mental o la capacidad de superar obstáculos.

PROBLEMA DE ESTUDIO:

En la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez”, Distrito de José Leonardo Ortiz se observa dificultades en las relaciones interpersonales y de convivencia democrática, afectando el clima institucional y los procesos de gestión de la Institución Educativa.

OBJETO DE ESTUDIO:

Proceso de gestión de la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo.

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar estrategias basadas en las relaciones interpersonales y de convivencia democrática como elemento efectivo de integración entre directivos y docentes, en la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) Mejorar los niveles de comunicación entre directivos y docentes de la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez”.
- 2) Desarrollar el sentido de pertenencia e identificación con la institución
- 3) Diseñar y aplicar un programa de estrategias de relaciones interpersonales y de convivencia democrática.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

Se basó en un **enfoque de carácter cuantitativo-cualitativo**, se enmarca dentro del **diseño descriptivo propositivo**, ya que existe la necesidad de un análisis crítico sobre la gestión de la Institución Educativa con la finalidad de proponer estrategias viables para mejorar las relaciones interpersonales y de convivencia democrática de docentes y directivos de la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo.

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Se utilizó la **observación directa y la entrevista** a 27 docentes y al director. La correcta aplicación de las estrategias planteadas permite mejorar la comunicación, se comprobó que los docentes mostraron mayor interés por mejorar sus habilidades de relaciones interpersonales y de convivencia democrática puesto que se sentían motivados, valorados y reconocidos por su labor docente.

Campo de acción: Estrategias para desarrollar eficientes relaciones interpersonales y de convivencia democrática entre directivos y docente de la Institución Educativa N° 11584 Rafael Mallor Gómez del distrito de José Leonardo de la ciudad de Chiclayo.

HIPÓTESIS:

Si se diseña y elabora un programa de estrategias de relaciones interpersonales y de convivencia democrática para que los directivos y docentes desarrollen eficientes relaciones interpersonales; **ENTONCES** se mejorarán los procesos de gestión en la Institución Educativa Rafael Mallor Gómez N° 11584 del distrito de José Leonardo Ortiz de la ciudad de Chiclayo.

La presente tesis está organizada en tres capítulos:

El primer capítulo es la información general la cual contiene: Análisis del objeto de estudio, Ubicación, Evolución histórico tendenciales del objeto de estudio, Características del problema, y Metodología.

El segundo capítulo es el Marco de Referencia donde se presenta: El Marco teórico y el Marco Conceptual.

El tercer capítulo son los resultados de la investigación: Análisis e Interpretación de Datos, Presentación de la Propuesta. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I - ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN:

La presente investigación se desarrolló en la Institución Educativa Rafael Mallor Gómez N° 11584 del distrito de José Leonardo Ortiz de la Provincia de Chiclayo que se encuentra ubicada en el Departamento de Lambayeque - Perú.

A nivel Mundial; existe una crisis en las relaciones interpersonales; ya que en muchas sociedades del mundo se han evidenciado conflictos en las relaciones interpersonales; no solo en el ámbito familiar sino también laboral como la falta de respeto entre compañeros, comportamientos inapropiados, la falta de asertividad, baja autoestima, entre otros.

Autores como Gardner (1995) a través de las Inteligencias Múltiples y Goleman (1996) con su concepto de Inteligencia Emocional, han inclinado sensiblemente la balanza ante los aspectos emocionales del individuo. La extensa obra de esta y otros autores afirman con rotundidad que el éxito personal ya no depende tanto de nivel de inteligencia lógico-matemática como de las habilidades que el individuo tenga para manejar contextos interpersonales. (Pelechano, 1984; Mayer, Caruso y Salovey, 1999).

Dado el alto requerimiento del mundo actual que nos exige estar permanentemente comunicados y relacionados con los demás; persuasión, liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, tolerancia, todos son atributos valorados a la hora de relacionarnos, porque se ha visto en la práctica que esas cualidades son irremplazables, hoy en día, para lograr el éxito

laboral, no alcanzan el buen rendimiento académico en los jóvenes y el talento profesional en los adultos, se hace indispensable contar con adecuadas relaciones interpersonales, que permitan actuar e insertarse en el espacio social en el que uno se desarrolla; ya que son cruciales para alcanzar o concretar los deseos, sueños u objetivos. Las deficientes relaciones interpersonales son un lastre que dificulta el desarrollo personal, profesional y afectivo de las personas.¹

Los diferentes cambios a los que se ven expuestos los estudiantes ya sean cambios físicos y conductuales que se presenten según la edad, hace que éstos manifiesten diversos comportamientos a nivel de sus relaciones interpersonales con sus pares, familia y la sociedad que les rodea.

Dichos comportamientos se manifiestan muchas veces a través de la rebeldía, la falta de autoestima, el bullying, etc. y todo ello demuestra deficiencia en la práctica de relaciones interpersonales, para una vida grata, alegre y en armonía con las personas que los rodea.

A nivel Nacional; el Ministerio de educación dentro del Marco del Buen Desempeño Docente busca velar por la formación integral de los estudiantes; asimismo pretende revalorar la profesión del docente y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad. Constituye un proceso de deliberación sobre las características de una enseñanza dirigida a que los estudiantes peruanos logren aprendizajes fundamentales durante el proceso de su educación básica y aspira a movilizar al magisterio hacia el logro de un desarrollo profesional permanente que garantice estos aprendizajes. Se trata de un ejercicio muy significativo, por ser la enseñanza y el quehacer de los docentes un asunto público de gran importancia para el bien común.

¹ <http://republicavirtual.wordpress.com/2009/01/27/habilidades-sociales-herramientas-para-la-convivencia/>

La Convivencia democrática según el Minedu (2006) afirma que es una manera de convivir en la que se respeta profundamente la dignidad y la igualdad de todas las personas, con un alto grado de tolerancia con el que es diferente (raza, sexo, cultura, religión, ideología política, etc.), de tal manera que se buscan formas dignas, honestas e igualitarias para que las personas puedan expresarse libremente y puedan participar en la vida democrática de su país, respetando, el derecho de los demás. “Es el conjunto de acciones organizadas caracterizadas por relaciones interpersonales democráticas entre todos los miembros de la comunidad educativa que favorecen la existencia de un estilo de vida ético y la formación integral”.

Según el Minedu (2006) afirma que: Es una manera de convivir en la que se respeta profundamente la dignidad y la igualdad de todas las personas, con un alto grado de tolerancia con el que es diferente (raza, sexo, cultura, religión, ideología política, etc.), de tal manera que se 68 buscan formas dignas, honestas e igualitarias para que las personas puedan expresarse libremente y puedan participar en la vida democrática de su país, respetando, el derecho de los demás. “Es el conjunto de acciones organizadas caracterizadas por relaciones interpersonales democráticas entre todos los miembros de la comunidad educativa que favorecen la existencia de un estilo de vida ético y la formación integral”.

Según el Minedu (2006) afirma que: Es una manera de convivir en la que se respeta profundamente la dignidad y la igualdad de todas las personas, con un alto grado de tolerancia con el que es diferente (raza, sexo, cultura, religión, ideología política, etc.), de tal manera que se 68 buscan formas dignas, honestas e igualitarias para que las personas puedan expresarse libremente y puedan participar en la vida democrática de su país, respetando, el derecho de los demás. “Es el conjunto de acciones organizadas caracterizadas por relaciones interpersonales democráticas entre todos los miembros de la comunidad

educativa que favorecen la existencia de un estilo de vida ético y la formación integral”.

A nivel Departamental, la región Lambayeque se encuentra ubicada en la costa norte del Perú, es la segunda región más densamente poblada. Es considerada la región más costeña, pues sólo una pequeña extensión de su territorio llega a la sierra.

Lambayeque está dividido en tres provincias: Lambayeque, Ferreñafe y Chiclayo.

Cuenta con 33 distritos: 15 distritos en la provincia de Chiclayo: Chiclayo, Chongoyape, Eten, Puerto Eten, José Leonardo Ortiz, La victoria, Lagunas, Monsefú, Nueva Arica, Oyotún, Picci, Pimentel, Reque, Zaña y Santa Rosa; 12 distritos en la provincia de Lambayeque: Lambayeque, Chóchope, Illimo, Jayanca, Mochumí, Mórrope, Motupe, Olmos, Pacora, Salas, San José y Túcume y 6 distritos en la provincia de Ferreñafe: Ferreñafe, Cañaris, Incahuasi, Antonio Mesones Muro, Pítipo y pueblo Nuevo.

El 7 de enero de 1872 el presidente José Balta proyectó la creación del departamento de Lambayeque por Decreto Supremo. El 1 de diciembre de 1874 por el dispositivo legal firmado por el Vicepresidente Manuel Costas se confirmó su creación.

Aproximadamente las 9 décimas partes del departamento corresponden a la región costa y yunga y la décima a la Sierra (Cañaris e Incahuasi) fomentando la criticidad, creatividad, innovación y el liderazgo.

En el Departamento de Lambayeque, es evidente el limitado ejercicio democrático de participación, concertación y vigilancia de los actores educativos, en las diferentes instancias de gestión descentralizadas por lo que se presentan casos de corrupción en el sector educación, pese a que la región en general no es percibida como muy corrupta según el estudio realizado por Proética (2004); sin embargo en el taller de diagnóstico desarrollado

con actores claves de la sociedad lambayecana al inicio de dicha investigación «el sector educación si apareció notoriamente entre las instituciones donde se ejecutarían actos corruptos con mayor frecuencia y perjuicio para la población en la región»². Por otra parte, se han recibido denuncias sobre corrupción en la oficina de la Defensoría del Pueblo de Lambayeque, en el año 2003 hubo un total de 24 casos³ y el número de procesos anticorrupción recibidos por la Procuraduría del Ministerio de Educación es de 26 casos en Lambayeque durante el mismo año⁴. A ello se suma que en general, la administración de recursos se realiza con escasa transparencia en las diferentes instancias de gestión educativa descentralizada, así como en las asociaciones de padres de familia (APAFA). Observamos también que se da una ruptura de relaciones humanas entre los diferentes actores educativos, generando un clima desfavorable: toma de locales por padres de familia, intento de retiro de directores, enfrentamientos entre profesores de grupos antagónicos con intervención de estudiantes, pugnas en APAFA y directores, entre otros problemas. Se agrava por la intromisión que se da en el ejercicio de las funciones entre las APAFA y directores de instituciones educativas y viceversa. Las instancias de gestión educativa descentralizada cuentan con una débil autonomía, evidenciando incapacidad para solucionar los problemas que les compete resolver o atender⁵, además de un limitado liderazgo y escasa capacidad de sus directores para mejorar los procesos y servicios educativos. Finalmente se observa un problema en la interferencia de funciones para la toma de decisiones, frente a la solución de los problemas que se suscitan en el sector.

Así también la inequidad en la distribución de recursos presupuestales para las diferentes instancias de gestión educativa descentralizada por parte del Gobierno Regional

² Proética (2004). Mapa de riesgo de la corrupción. Región Lambayeque, p.64.

³ Defensoría del Pueblo (2004). Informe Anual 2002/2003.

⁴ Información dada por la Procuraduría Pública del Ministerio de Educación (2003)

⁵ EYZAGUIRRE ROJAS, Norma. Ob. cit., p. 41.

evidencia deficientes criterios técnicos o poco transparentes..

A nivel Provincial y de manera general vivimos una situación de inseguridad ciudadana, violencia y maltrato familiar, acoso, bullying, entre otros casos. En las Instituciones Educativas de la provincia de Chiclayo se aplican estrategias de prevención e intervención educativa frente al acoso entre estudiantes de acuerdo a la orientación que brinda el MINEDU y que contribuye al logro de la convivencia democrática a nivel de la institución educativa y del aula. MINEDU ha definido los instrumentos de gestión, objetivos y acciones que buscan fortalecer la convivencia democrática, el buen trato y el respeto mutuo, como son:

- Gestionar la capacitación de los docentes en aspectos relacionados a la cultura de paz, convivencia democrática, mediación escolar y solución de conflictos.
- Elaborar normas de convivencia de manera consensuada y difundirlas entre todos los integrantes de la comunidad educativa, estableciendo mecanismos para su cumplimiento.
- Involucrar a las organizaciones estudiantiles en el diálogo, reflexión y prevención de situaciones de maltrato, promoviendo entre ellos una actitud vigilante.
- Reconocer como espacios comunes de convivencia democrática: las aulas, patios, pasillos, servicios higiénicos, quioscos entre otros. Así como poner en práctica estrategias de acompañamiento a los estudiantes a la hora de entrada, recreos y salida.
- Motivar a los estudiantes y a toda la comunidad educativa a comunicar y rechazar situaciones de acoso o maltrato.
- Promover sistemas de denuncias directas o anónimas de posibles casos, como por ejemplo, a través de buzones informativos.

- Establecer alianzas estratégicas con entidades de la comunidad, para que apoyen los objetivos pedagógicos de la institución educativa.

- En el aula, el docente debe promover el desarrollo de una cultura de respeto a las diferencias entre los estudiantes, que favorezcan actitudes solidarias, tolerantes y de cooperación, orientadas a propiciar la responsabilidad y la reflexión sobre las consecuencias de las acciones propias o ajenas, reconociendo la importancia de las normas para el logro del bien común y teniendo en cuenta el desarrollo evolutivo del estudiante.

A nivel Distrital, el distrito de José Leonardo Ortiz se produce su creación mediante la Ley N° 13734, expedido el 28 de noviembre de 1961, con el nombre de San Carlos, mencionándose que estaba integrado por los barrios San Carlos, Garcés, Urrunaga, Mercedes, Nueva Parada y Moshoqueque.

Unos años después y como resultados de los recelos políticos locales se cambia el nombre del Distrito de San Carlos por el del prócer chiclayano José Leonardo Ortiz. Se considera que el nombre de San Carlos se hizo en reconocimiento a la labor del Sr. Carlos Castañeda Iparraguirre, considerado como uno de los mejores alcaldes de Chiclayo y benefactor del flamante distrito. Los rivales políticos aprovecharon la coyuntura para realizar el cambio de nombre.

Según la ley de creación, el distrito de José Leonardo Ortiz limita “Por el Norte, limita con el distrito de Lambayeque; por el Sur y el Oeste, con el distrito de Chiclayo; y por el Este, con el distrito de Picsi.

Visto desde una perspectiva de futuro el distrito de José Leonardo Ortiz esta formando parte de una gran metrópoli, junto con los distritos de Chiclayo y de La Victoria.

El Distrito de José Leonardo Ortiz es el segundo distrito más poblado del Departamento de Lambayeque con 161,717 h. (Censo 2007) y uno de lo que presenta mayor concentración de población en general y un altísimo grado de población urbana. Es, además, el distrito con mayor densidad poblacional (5863 hab. Por Km². (Fuente: INEI., 2008).

El Distrito de José Leonardo Ortiz presenta los siguientes problemas:

Tugurización en el mercado mayorista de Moshoqueque por la elevada concertación de comerciantes formales e informales con elevado riesgo y sin medidas preventivas de seguridad: A este mercado llegan agricultores y comerciantes de los distritos lambayecanos como de los departamentos vecinos como Cajamarca y Amazonas, muchos asentados en espacios públicos así como por la presencia de locales comerciales clandestinos avocados al expendio de material inflamable y la ausencia de programas de evacuación y de medidas ante desastres en la población, incrementa la probabilidad de generación de incendios en las áreas comerciales

Una gran cantidad de establecimientos dedicados a la actividad comercial, a nivel de comercio especializado, los que se encuentran en la parte central del distrito así como alrededores del mercado Moshoqueque, tales como tiendas de repuestos y auto partes, tiendas de muebles, ferreterías, farmacias, confecciones y otros; que a su vez generan comercio complementario como restaurantes, tiendas de abarrotes en general, hoteles y hostales, promoviendo de ese modo actividades de comercio intensivo, en especial en ese sector.

El problema de vivienda, en este distrito es más del tipo cualitativo antes que cuantitativo, se registra un alto porcentaje de desarrollo funcional inadecuado al interior de las viviendas y en las áreas en vías de consolidación por presentar construcciones

provisionales, con materiales superpuestos, carentes de seguridad, se tienen lotes de vivienda con características de hacinamiento, etc.

El mal desarrollo urbano del distrito se ha dado de forma espontánea al inicio de su formación con un proceso de crecimiento constante debido a la migración de familias de los departamentos vecinos que vienen a buscar mejoras económicas para su familia y por no tener viviendas y en forma desorganizada realizan invasiones y estas dan lugar a los asentamientos humanos. Actualmente, existen viviendas que se encuentran ubicados en zonas de riesgo lo cual debería causar preocupación a la Municipalidad, como también estas familias están habitando sin el mínimo control sanitario y sin las necesidades básicas que toda población debe contar. El distrito se divide en 52 asentamientos urbanos, con una población de más de 200,000 habitantes, se cuentan con 2 comisarías y un promedio de 134 efectivos policiales por lo cual no se abastece y por ello es que se vive una inseguridad ciudadana en el distrito.

En cuanto a Educación, el distrito de José Leonardo Ortiz se estima que en el 2018 se cuente con una población en edad escolar de 56,319 habitantes; presentando una cobertura educativa en los niveles Inicial, Primaria y Secundaria tanto nacionales como particulares. También cabe indicar, que se presentan dos características principales en ese sector: la del traslado de la población escolar, hacia centros educativos fuera del distrito, generado por la búsqueda de un mejor nivel de enseñanza; y la presencia de un porcentaje elevado de deserción escolar generado principalmente por problemas económicos en las familias, por lo que muchas veces los niños y jóvenes dejan de asistir al colegio por trabajar, otra causa es la pérdida progresiva de valores dentro del hogar y los problemas sociales, como alcoholismo, drogas, prostitución, pandillaje, delincuencia juvenil que influyen en la juventud, es necesario implementar estrategias que abarque a

todas las edades con programas de sensibilización y reforzamiento.

Mala y escasa infraestructura para recreación, deportes y esparcimiento, pues no se tienen condiciones adecuadas ni implementadas, aún así los niños y jóvenes desarrollan sus actividades deportivas ante la escasez de Parques y Áreas Verdes en el distrito.

El 40% de la Población de nuestro distrito presenta un bajo estrato cultural debido a las condiciones extrema pobreza en que vive nuestra población gente desocupada y la mayoría de ellos se dedica al comercio ambulatorio, muchas veces sus hijos dejan la escuela por falta de economía en el hogar y tener que trabajar para poder subsistir, muchos no cuentan con los servicios básicos como agua, desagüe y energía eléctrica creando un gran problema de orden y salubridad al distrito. Además tienen poco interés de la población por capacitarse por querer superarse; todo esto permite el deficiente desarrollo cultural e cada uno de ellos y por ende afecta al desarrollo del distrito.

Alta incidencia de problemas sociales como: delincuencia, alcoholismo, drogadicción, prostitución, maltrato - explotación infantil y pandillaje juvenil debido a la escasa presencia de valores y cultura impartida en los hogares Leonardinos, así mismo ante la indiferencia y corrupción existentes en los órganos gubernamentales encargados de la justicia, impulsa a dichos sectores a continuar con sus actos reñidos contra la sociedad. La falta de empleo y el abandono total en que se encuentran los sectores de extrema pobreza del distrito y la descontrolada migración ocasiona la tugurización y creación desordenada de asentamientos humanos sin planificación carentes de los servicios básicos, son factores que influyen en éste problema.

Infraestructura vial sin pavimento en un 85%: El distrito de José Leonardo Ortiz en

la actualidad sólo cuenta con un 15% de calles pavimentadas y el 85% en terreno natural que sus características propias y el clima de la zona produce polvaredas generándose enfermedades respiratorias en la población por el efecto de la polución, esto se acentúa en las calles donde circulan camiones de gran tonelaje, por lo que nos comprometemos en nuestro gobierno a realizar obras de pistas y veredas pero con ayuda de la población para abaratar costos y duplicar la efectividad.

1.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL COLEGIO RAFAEL MALLOR GOMEZ

La Institución Educativa N° 11584 Rafael Mallor Gómez, está ubicada en la Mz 04 Lote 1 del AAHH. CARLOS STEIN CHAVEZ del distrito de JOSE LEONARDO ORTIZ, provincia de CHICLAYO; brinda sus servicios en los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria teniendo una población estudiantil de 556 alumnos.

La vigilancia de la calidad educativa y el manejo administrativo de esta Institución está a cargo de la UGEL Chiclayo quienes reportan a la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque.

Ésta institución educativa estatal se fundó en el año 2004, el tipo de gestión es pública y la forma de atención es escolarizada mixta. Actualmente es dirigida por el Organismo No Gubernamental **Solaris Perú**, Solaris Perú promueve modelos que buscan lograr cambios en la mejora del desempeño de la gestión educativa para elevar los “Logros de Aprendizaje” de niños y niñas, respondiendo a las necesidades de los sectores populares, cooperando al cambio de la sociedad y el desarrollo sostenible para la vida, a través de su propuesta educativa basada en valores.

La finalidad de la institución es proveer una educación de alta calidad formando personas con una elevada autoestima, inteligencia, competencias sociales y una estable

enseñanza académica, para que puedan conseguir el éxito personal y profesional dentro de una sociedad moderna y cambiante.

Posibles estrategias de solución para mejorar las condiciones de vida en desarrollo en el Distrito de José Leonardo Ortiz

- Generaremos procesos de sensibilidad y reflexión de la práctica de valores desarrollando: Talleres intensivos sobre práctica de valores, programando campañas y marchas a favor de la práctica de valores, reprogramando cursos como educación cívica o instrucción pre – militar.
- Planificaremos el desarrollo urbano del distrito: Difundir la práctica de valores, normas, ordenanzas y mensajes educativos a través de una emisora municipal, Organizar un centro de rehabilitación para la práctica de valores, implementar comisiones anticorrupción, creación de terrapuentes y crear un plan de ordenamiento de tránsito vehicular.
- Generaremos y propiciaremos un ambiente saludable en las familias, a través de: Construcción de áreas verdes, Programa de reciclaje e industrialización de la basura, Orientaremos a las familias en prácticas de valores, Crear un programa de escuela para padres, Prevención de violencia familiar.

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

Las relaciones interpersonales están presentes desde nuestro nacimiento hasta el fin de nuestros días, en cualquiera de los ámbitos en los que nos movemos. Necesitamos hacer nuevos amigos y mantener las amistades, compartir nuestras experiencias con los demás y empatizar con las que viven otros. Sentirse solo y aislado ocasiona un sufrimiento psicológico muy difícil de manejar para cualquier persona.

Todos necesitamos desarrollarnos en un entorno estimulante, que nos permita ir creciendo día a día. Un entorno que nos arrope y con el que nos sintamos identificados, tanto en el ámbito familiar, como en el colegio o posteriormente en el lugar de trabajo, donde es necesario un clima que permita a cada persona beneficiarse del contacto con sus semejantes. En nuestra práctica diaria observamos la problemática de carencia de habilidades interpersonales y de convivencia democrática, siendo esta situación el punto de partida de nuestra investigación.

En el mundo actual vemos que la mayor parte de las personas hacemos uso de la tecnología y de dispositivos móviles uso de la tecnología para comunicarnos y enterarnos de acontecimientos sociales, noticias nacionales e internacionales. Muchas veces, debido a las largas distancias, las incesantes horas de trabajo y el cansancio al final del día, el individuo se olvida de darle la atención necesaria a las personas que lo rodean o que forman parte de su círculo social. Hace falta el contacto humano y cara a cara, las charlas en persona, los encuentros espontáneos o las visitas familiares, etc.

Se pasa más tiempo pendiente del mundo virtual y de los contactos de la Web, que invirtiendo tiempo valioso en relaciones de calidad con las personas queridas y que aprecian por lo que se es en realidad. Este problema genera que los niños, jóvenes y adultos tengan distintos problemas de comportamiento social que, a largo plazo pueden generar otros problemas personales como la incomunicación con el mundo real, depresión, nerviosismo, irritabilidad, pánico y poco interés en convivir con otras personas.

Si hay algo que recordar es que la tecnología utilizada adecuadamente, puede tener muchas utilidades, tanto educativas como comunicativas, e incluso acercarnos a nuestros amigos y/o familiares que se encuentran en otro lugar. Sin embargo, si la tecnología no es bien utilizada, puede ocasionar aislamiento, falta de comunicación y otros graves problemas.

Los seres humanos son seres sociales que interactúan en diferentes ámbitos de sus vidas: desde la infancia hasta la adultez, en contextos familiares, amicales y profesionales. A diferencia de otras profesiones es fundamental para los docentes de los diferentes niveles de enseñanza puedan establecer estas relaciones de manera armoniosa, fomentando así un clima adecuado para el proceso de aprendizaje, como se dice comúnmente “enseñando con el ejemplo”. Siendo las habilidades sociales parte de la vida diaria es necesario llegar a conocerlas a fin de cambiarlas y saber, en definitiva, cómo hacerlo (Caballo, 2007).²

Es necesario brindar a los docentes las herramientas pertinentes que permitan desde su práctica docente desarrollar las habilidades interpersonales, incidiendo primero en ellos mismo para de esa manera contribuir a formar una sociedad democrática, inclusiva, próspera y tolerante. Se debe aplicar adecuadamente el modelo de convivencia democrática en el conjunto de relaciones interpersonales que se establece entre los integrantes de la comunidad educativa, caracterizadas por el respeto a los derechos de los demás, la aceptación de normas consensuadas y la solución pacífica de los conflictos; favoreciendo un estilo de vida democrático, ético y la formación ciudadana de los estudiantes.

1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA:

Toda persona desde su nacimiento tiene que convivir con el mundo que lo rodea, la primera relación que establece es con la familia y al ir creciendo se interrelaciona en diversos espacios como: barrio, escuela, trabajo, etc. Somos sociales por naturaleza y necesitamos unos de otros para desarrollarnos, sin embargo, esto no es tarea fácil ya que muchas veces lo que transmitimos y la manera en que lo hacemos puede facilitar o impedir relacionarnos como nos gustaría. Por eso, se dice que las relaciones interpersonales son una búsqueda permanente de convivencia positiva entre hombres y mujeres, entre personas de diferente edad, cultura, religión, etc.

Teniendo en cuenta lo ya expuesto, es necesario que entre docente - docente, docente - director se establezcan buenas relaciones interpersonales y de convivencia democrática que les permita poder desempeñar en un ambiente favorable; donde exista un clima institucional adecuado. Ello a su vez, permitirá a los docentes desempeñarse eficientemente dentro del ámbito escolar.

La autora percibe que los docentes de la I.E. Rafael Mallor Gómez N° 11584, ven a las relaciones interpersonales y de convivencia democrática como algo ajeno a su desempeño docente y al proceso de enseñanza - aprendizaje, tienen la idea de que ello no va generar el logro de capacidades en sus estudiantes y simplemente no lo ponen en práctica. Sin darse cuenta de que ello, es el camino para generar un clima institucional adecuado y a su vez permita que los procesos de gestión se den de manera óptima.

La mayoría de los docentes deben aplicar un modelo y recursos para una convivencia democrática para mejorar su desempeño docente y para construir una experiencia escolar formativa que desarrolle valores, actitudes y habilidades socioemocionales y éticas que sustenten una convivencia social donde todos participen, compartan y se desarrollen plenamente. Es conveniente que primero puedan adquirir, aprender y asimilar el modelo de convivencia democrática para luego definir las estrategias que podría aplicar con otros docentes y directivos y posteriormente transmitir sus enseñanzas a los estudiantes durante su labor diaria.

En este mundo cambiante, la formación que se brinde debe ser pertinente y oportuna para preparar a los docentes con una percepción social adecuada, acorde a la transformación del ejercicio profesional, desde una perspectiva distinta a la tradicional.

La Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del distrito de José Leonardo Ortiz, según el diagnóstico en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), se ha

detectado la siguiente problemática, la cual coincide con la autora desde los aspectos administrativo, pedagógico y familiar, los cuales influyen y obstaculizan la buena práctica de las relaciones interpersonales y de convivencia democrática.

➤ **En el Aspecto Administrativo:**

- ✓ Incumplimiento del cronograma diseñado para las acciones de matrículas, recuperación académica y evaluaciones aplazadas.
- ✓ Falta de recursos y presupuestos para el desarrollo de las gestiones y realización de actividades.
- ✓ Carencia de personal de servicios para la limpieza y seguridad nocturna del local escolar.
- ✓ Carencia de personal auxiliar de educación en el nivel secundario.
- ✓ Cuenta con ambientes insuficientes para las acciones educativas.
- ✓ Endeudamiento de los Padres de Familia con la APAFA.

➤ **En el Aspecto Pedagógico:**

- ✓ Docentes que no tienen buenas relaciones interpersonales con los directivos y demás compañeros.
- ✓ Estudiantes con un aprendizaje limitado por diferentes razones, algunos niños trabajan para ayudar en casa lo cual les impide tener suficiente tiempo para desarrollar tareas y reforzar sus aprendizajes.
- ✓ Niños con baja autoestima.
- ✓ Niños que no demuestran la práctica de valores morales que son fundamentales en el desarrollo de su personalidad como: El respeto, la responsabilidad, tolerancia, solidaridad y puntualidad, evidenciándose en sus actividades diarias tanto en el aspecto personal como interpersonal.

➤ **En el Aspecto Familiar:**

- ✓ Limitado apoyo del padre de familia en la orientación y práctica de valores.
- ✓ Poco interés de los padres por el control actitudinal de sus hijos.
- ✓ Desintegración familiar y conflictos familiares.

Como autora he considerado centrar nuestra investigación en la práctica de las habilidades interpersonales y de convivencia democrática y cómo influyen en el desarrollo del clima institucional.

Desde el punto de vista pedagógico se detectó a través de la técnica de la observación que los docentes no practican las habilidades interpersonales y de convivencia democrática, los cuales son fundamentales para tener una personalidad adecuada y poder desenvolverse eficientemente dentro de su entorno social.

En este proceso hemos observado que en su interrelación en el aula y fuera de ella:

- Se observó la formación de pequeños grupos, en donde algunos se muestran egoístas y existe rivalidad entre compañeros.
- La mayoría de los docentes no son responsables con el desarrollo y presentación de sus trabajos asignados por el coordinador pedagógico.
- La minoría presta ayuda a sus compañeros que lo necesitan.
- Pocos docentes aceptan las opiniones de sus compañeros aunque no estén de acuerdo.

1.4. METODOLOGÍA

1.4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de *carácter cuantitativa y cualitativa* y se enmarca dentro

del diseño *descriptivo propositivo*, debido a que nos permite elaborar un programa de estrategias para mejorar las relaciones interpersonales y de convivencia democrática de docentes y directivos de la Institución Educativa y así mejorar el proceso de .

La información se recogió, a través de una entrevista al director y una encuesta a los docentes, que nos permitió obtener información respecto a cómo ejercen su estilo de liderazgo pedagógico, pero también a los estudiantes y padres de familia para determinar cómo perciben este liderazgo y saber las condiciones en las que se encuentran las relaciones interpersonales en la institución educativa.

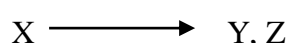
La entrevista y la encuesta nos permitió determinar las causas y efectos por lo que la gestión de la institución está atravesando, lo que nos lleva a proponer una estrategia adecuada desde el punto de vista de las teorías de las relaciones humanas de Elton Mayo, que permita que la institución se enrumbe hacia la superación de sus dificultades que afronta.

Ahora bien, el diseño de las estrategias se torna necesario porque va a permitir tener una visión de lo que se quiere como institución y enrumbar a través de planes estratégicos de desarrollo para mejorar la gestión de dicha institución. En cuanto a la metodología utilizada es de naturaleza cuantitativa y cualitativa por la forma de como se ha procedido para contribuir a la solución del problema de investigación, constituyendo una investigación con sesgo cualitativo puesto que las variables de estudio son de naturaleza cualitativa; es decir las estrategias permiten la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Sin embargo, el enfoque predominante para la comunicación de los resultados es el de la investigación cuantitativa al procesar la información de manera estadística de los instrumentos aplicados.

Se utilizó un *diseño descriptivo - propositivo*, ya que existe la necesidad de un análisis crítico sobre la gestión de la Institución Educativa, con la finalidad de proponer una alternativa viable para la solución del mismo.

1.4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

La investigación se ubica en el modelo descriptivo propositivo, cuyo diseño obedece:



Donde:

- X = Es el problema (proceso de gestión) (VD)
- Y = Estrategias para las relaciones interpersonales (VI)
- Z = Relaciones interpersonales de directivos y docentes (VI).

La población y muestra estuvo constituida por totalidad de los docentes que trabajan en los tres niveles educativos de la Institución Educativa.

La población considerada es la totalidad de 27 docentes y un directivo de la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez”, del Distrito de José Leonardo Ortiz de la Ciudad de Chiclayo.

De otro lado, En la investigación realizada se utilizó el método histórico; que permitió conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Asimismo, mediante el método histórico se analizó la trayectoria de las tendencias históricas.

Análisis estadístico de los datos:

Se utilizó tablas y cuadros estadísticos y posteriormente se aplicará la distribución numérica y porcentual de los datos, los resultados serán interpretados.

La Unidad de análisis estará constituida por cada uno de los docentes en estudio.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, para el presente trabajo de investigación se aplicaron:

Cuestionario de entrevista: Fue aplicado a la directora, para garantizar la objetividad de las respuestas se ejecutó en la biblioteca de la Institución Educativa N° 11584 Rafael Mallor Gómez de José Leonardo Ortiz entre junio y julio del 2016.

Cuestionario de encuesta: Fue aplicado a 27 docentes y un directivo asistente de manera anónima, para garantizar la objetividad de las respuestas, se ejecutó en la biblioteca, de la Institución Educativa N° 11584 Rafael Mallor Gómez de José Leonardo Ortiz. Con un total de 25 ítems referidos a la variable independiente, relaciones interpersonales, el instrumento en el periodo comprendido entre junio y julio del 2016.

Guía de observación: Su aplicación y con el permiso respectivo de la directora observé durante una semana y en diversos horarios en el área administrativa cómo es que se llevan a cabo las matrículas, entrega de certificados, el pago de la APAFA; etc. y pude verificar sus potencialidades y debilidades en el área administrativa y pedagógica.

Con el grupo de trabajo se empleó un conjunto de 10 estrategias de relaciones interpersonales.

Las estrategias constituyen un plan estructurado, organizado y evaluado, constituido de una estrategia sobre planeamiento prospectivo que brinda los lineamientos necesarios, donde además se involucra a toda la comunidad educativa; para mejorar la gestión.

El procesamiento y análisis de datos, tiene un inicio con el conteo, sistematización, el procesamiento, la interpretación y el análisis de los datos, considerando los indicadores de los instrumentos, los objetivos y la hipótesis formulada, así como el tipo, diseño de investigación y muestra se utilizó la estadística, entre ellas las puntuaciones alcanzados en cada uno de los indicadores, que fueron sometidos al procesamiento a través de una tabla estadística, tomando en cuenta la moda y porcentual; para lo cual, el puntaje en la distribución que tuvo o presenta la mayor frecuencia entre los otros puntajes.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

2.1. RELACIONES INTERPERSONALES

Según Bisquerra (2003: 23), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Para Fernández (2003: 25), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales, según Chiavenato (2010) se sustentan en el intercambio y comunicación de las personas en determinadas situaciones. El mencionado autor las define como: Aquellas que constituye un impulso de todo ser humano a interactuar, es decir, una persona al mantener contactos sociales en cualquier organización percibe al trabajo en forma agradable, ya que constantemente se integra a los equipos de trabajo, no sólo para alcanzar las metas individuales y grupales, sino también para relacionarse con el resto del personal.

Según Oliveros (2004) al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y

sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas.

Cruz (2003) refiere que “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación”. (p. 333). Hablo particularmente de la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo. Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, se hacen referencia a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Siempre se ha creído que es una buena regla el referirse a otras personas en los términos en que se quisieran que ellos se refiriesen a otros.

Las relaciones interpersonales están mediadas por el lenguaje contenido no sólo como transmisión de información, sino como comunión interpersonal de significados. Tal como ha notado Levinas la esencia del lenguaje es la relación al otro, donde es posible revelarse lo más humano del hombre: su libertad, la palabra permite comprender aún mejor la estructura dialogal e interpersonal del hombre; ella es portadora de cultura y a la vez permite desarrollar y realizarnos como seres inteligentes. Toda la persona, toda la vida estructural y social se estancan y se quedan en un estado embrionario cuando está ausente el lenguaje. (Gevaert, 19 1983) caso contrario, si el ser humano está aislado de la sociedad no puede aprender cultura alguna y puede perder características realmente humanas. Las relaciones humanas es un Proceso de interacción que involucra la fuerza activa y lleva a la creación de relaciones agradables o desagradables, son aquellas en qué a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay una voluntad por lograr la comprensión y el interés en el bien común. Es decir, son la forma como tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros. Las Relaciones Humanas desde el punto de vista del empresario, deberá facilitar

al personal la comodidad física y espiritual, la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento. Hay factores que ponen en funcionamiento las relaciones humanas como es la Comunicación, el buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas.

Jiménez Pluas (2014) un buen ambiente de relaciones humanas, se refiere tanto a las interpersonales y laborales, son aquellas en que a pesar de las divergencias lógicas o emocionales entre las personas, hay un esfuerzo por parte de todos de lograr una espacio de comprensión e interés en el bien común, manifestándose en la comunicación, trato y actitudes, es decir es la forma como tratas a los demás y cómo los demás te tratan a ti, una buena actitud hacia las relaciones humanas que rodea la vida de cada persona, teniendo en cuenta el ánimo que tiene frente a las cosas, a las personas y situaciones que nos rodea determinan las relaciones interpersonales en la sociedad que hace al buen trato.

2.1.1. BASE DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Silviera (2014), explica que las bases de las relaciones interpersonales son 4 y se describen de la siguiente manera:

- **La percepción:** Afirma que es la impresión que los demás tienen acerca de uno mismo, se convierte en la base en la que giran las reacciones, pensamientos, entre otros.
- **La primera impresión:** Pues de una buena o mala percepción primaria se determina el trato hacia los otros y la tendencia a mantenerlo. Al momento de conocer a una persona se activa de inmediato una cadena de experiencias, recuerdos, juicios, prejuicios, y conocimientos previos, por lo que la mente selecciona automáticamente

ciertos aspectos y los asocia con la persona a la que se conoce en ese momento.

La percepción no es neutral, en cierta medida es un proceso interesado que condiciona a la persona por la forma que ésta tiene de percibir el mundo y los intereses internos de las demás. Por lo que la primera impresión se convierte en un punto a favor o en un punto en contra para las relaciones interpersonales y más en los docentes de las instituciones educativas, pues son vistos desde una perspectiva ejemplar para toda la comunidad educativa.

- **La simplificación:** En este proceso el ser humano piensa inmediatamente de lo particular a lo general, al calificar a las personas del entorno sólo por los aspectos parciales y no en conjunto como individuo.
- **El persistir:** Aparte de la simplificación, el ser humano tiende a persistir en la imagen primaria que se tienen acerca de las personas, por lo que cuando se observan comportamientos diferentes, que tendrían que dar como resultado un cambio en la percepción primaria, sigue y persiste en confirmar la imagen primera, en lugar de abrir la mente a nuevas informaciones que pueden corregir la primera idea. Las personas son influenciadas en gran manera por las primeras impresiones y se produce lo que se conoce como estrechamiento perceptivo, una limitación del campo percibido a pocas características y se agrega el empobrecimiento mental con inexactitudes como la simplificación.

2.1.2. DESTREZAS PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Las destrezas para las relaciones son aquellas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica.

Las destrezas para las relaciones interpersonales son:

A. Destrezas Sociales

- *Autoimagen positiva y confianza
- *Asertividad proactiva
- *Iniciación al contacto
- *Comienzo de comunicación
- *Reconocimiento y evasión del peligro
- *Límites saludables
- *Comunidad
- *Apoyo

B.-Destrezas de Comunicación

- *Escuchar activamente
- *Empatía, apertura, conciencia
- *Respuesta reflexiva
- *Revelación
- *Expresión
- *Entendimiento del lenguaje corporal
- *Claridad y honestidad
- *No asumir
- *Contenido vs. Proceso
- *Resolución de conflicto
- *Negociación

C.-Destrezas de Autoconocimiento

- *Autenticidad
- *Asertividad
- *Comunicación e integridad
- *Límites emocionales
- *Base en la realidad
- *Postergación de la gratificación
- *Distanciamiento

D.-Destrezas de Límites

- *Reconocimiento y honor de valores comunes.
- *Respecto y Aceptación
- *Escuchar
- *Autenticidad
- *Validación y apoyo
- *Afecto físico y emocional
- *Desarrollo del carácter
- *Sentido de Identidad
- *Límites saludables
- *Perdón
- *Encarar los propios miedos

2.1.3. PROCESOS FUNDAMENTALES QUE IMPACTAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Para poder mejorar las relaciones sociales de cualquier tipo, es necesario tener presente los siguientes factores que intervienen en las relaciones interpersonales.

- A) La Comunicación: permite el dialogo y lograr comprensión de las relaciones interpersonales.
- B) La Cooperación: genera obtener los mejores resultados posibles y grandes beneficios.
- C) La Comprensión: aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades.
- D) El Respeto: es muy importante respetar al otro y también hacerse respetar considerando las creencias y los sentimientos de los demás.
- E) La Cortesía: Facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos mediante un trato cordial y amable logrando buenos resultados en las relaciones humanas.

2.1.4. COMPORTAMIENTOS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Comportamientos Inefectivos

- ✓ Juzgar
- ✓ Control
- ✓ Neutralidad
- ✓ Superioridad
- ✓ Certeza

Comportamientos Efectivos

- ✓ Descriptivo
- ✓ Orientado al Problema
- ✓ Empatía
- ✓ Igualdad
- ✓ Provisión

2.1.5. CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

- ✓ **Honestidad y Sinceridad:** Libre de mentiras e hipocresía. Nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con las de los demás.
- ✓ **Respeto y Afirmación:** Fomenta la libertad mutua, que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás.
- ✓ **Compasión:** Las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir-con, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológica en el lugar del otro.
- ✓ **Comprensión y Sabiduría:** Es la realización integral llevando a cabo la actividad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad.

Cuando hay una relación interpersonal eficiente se produce lo siguiente:

- *Satisfacción.
- *Autenticidad.
- *Empatía.
- *Compañerismo.
- *Efectividad.

Cuando hay una relación interpersonal deficiente se produce lo siguiente:

- *Frustración.
- *Ansiedad.
- *Enojo.
- *Agresividad.
- *Actitud negativa.

*Deserción o despido del empleo.

2.1.6. TIPOS DE RELACIONES INTERPERSONALES

Zupiría (2015) clasifica 4 tipos de relaciones interpersonales de las cuales se desglosa la siguiente explicación:

- **Relaciones íntimas/ superficiales** En las relaciones íntimas las personas satisfacen deseos y afecciones unos con otros; en una relación superficial no ocurre lo mismo, por lo que podría tratarse de una relación laboral, como la de los maestros.
- **Relaciones personales / sociales** Desde la perspectiva de la psicología social es necesario acotar los tipos de identidad en una persona, pues estos dan el punto de referencia en las relaciones interpersonales, según el autor, éstas son tres: Identidad personal, identidad social e identidad humana. La identidad personal es estrictamente individual, cuando se habla de identidad social se hace referencia a la interacción entre un grupo de personas y la pertenencia de un grupo social, donde en determinados momentos una identidad prevalece sobre la otra. En las interacciones sociales relativamente toma prioridad la identidad social y ocurre lo que se llama despersonalización, que es dejar las concepciones personales y adquirir las del grupo al que se pertenece. La identidad humana se construye mediante experiencias, vivencias y emociones a lo largo de la vida del ser humano.

* **La relación amorosa.** Este tipo de relación está conformado por tres elementos: Pasión, compromiso e intimidad, y es específicamente el factor número dos en el que se basa una relación profesional, pues el comprometerse con el trabajo implica diversos tipos de responsabilidades. Esta clase de relación plantea diversos tipos de interacciones, las

cuales son:

- A. Amistad: Relación en la que abundan aspectos íntimos y de personalidad,
- B. Relación pasional: Predomina la pasión,
- C. Relación formal: Predominan aspectos legales.
- D. Relación romántica: En esta interacción se combina la pasión y la intimidad.
- E. Apego: Se combina la intimidad con el compromiso,
- F. Relación fatua: Predomina la pasión y el compromiso,
- G. Amor pleno: En esta se conjuga de manera igualitaria el compromiso, intimidad y pasión.

2.1.7. ESTILOS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

El autor Zupuría (2015) afirma que son aquellos que clasifican las tendencias que presentan las personas en el manejo de las interacciones hacia los demás, de los siguientes prototipos, algunos suelen ser más saludables que otros. A continuación, se presentan los estilos de relaciones interpersonales:

- Estilo agresivo: Estas son las personas que continuamente encuentran conflictos con las personas del alrededor, construyen relaciones basadas en agresiones, acusaciones y amenazas.
- Estilo manipulador: Este estilo se basa en la utilización de los procesos cognitivos y lógicos de la persona que se relaciona con su entorno, pues trata de hipnotizar a los que le rodean para que al final se realicen las actividades y gustos de la persona manipuladora.
- Estilo pasivo: Estas son personas que dejan que la mayoría de los que le rodean decidan sobre él, no tiene capacidad para defender opiniones y pensamientos propios, es a quién

donde los demás estilos toman ventaja sobre éste.

- **Estilo asertivo:** Es la persona que defiende sus derechos e intereses, no llega a utilizar la agresión, violencia o insultos como el agresivo, esta persona es la más capacitada para negociar un acuerdo dentro de una problemática de grupo. Para esta clasificación se han tomado en cuenta los siguientes aspectos: Defender los intereses propios de la persona, demostrar los sentimientos de forma clara, respetar el derecho ajeno, aceptar los sentimientos y pensamientos de los demás, manifestar las discrepancias y de qué manera se hace, si no entiende pedir explicaciones y por último saber decir que no.

Los estilos son muy importantes y más el poder identificar con qué estilo de personas se relaciona, por ejemplo, el agresivo y asertivo pueden decir explícitamente que no, ante distintas situaciones, la deferencia es que el asertivo sabe explicar muy bien antes de expresar la respuesta negativa, pide la opinión de los demás, respeta los sentimientos, entre otros aspectos positivos.

El agresivo no tiene la habilidad para poder expresar correctamente las ideas, además se le dificulta tomar en cuenta la opinión de los otros, puede ser intimidante, amenazante, acusador y agresor ante las situaciones, por lo general puede tomar las decisiones sin consultar a su alrededor. En otro grupo están los que tienen problemas al decir que no, pues no saben manifestar o expresar la inconformidad, sentimientos o prioridades con claridad.

El pasivo aparentemente acepta la opinión de su prójimo, puede presentar tendencias de victimización y sumisión, a pesar de no compartir las ideas de los demás, las acepta con motivo de no enfrentarse a sus oponentes, puede acumular hostilidad, así como rencor al pasar del tiempo.

La característica del manipulador es la duplicidad, no sabe expresar un no y tampoco manifiesta niveles de inconformidad, para conseguir su objetivo puede utilizar sentimientos y pensamientos no propios de él mismo, divaga antes de entrar a discutir, alaba al contrario para poder confundir y llegar al fin con un acuerdo satisfactorio, pero solo para la persona manipuladora.

2.1.8. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN DOCENTES

Aadmot (2010), determina 4 factores principales que toman relevancia dentro de las interacciones personales, estos son:

La personalidad: Se define como la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros, este concepto hace referencia a un estilo dinámico que detalla el crecimiento y desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. Refiere entonces que en lugar de observar al ser humano por partes y estructuras, la personalidad es el todo o el integrado del sujeto.

- **Determinantes de la personalidad:**

A. Herencia: son aquellos factores que son determinados mediante la concepción genética del ser humano, la estatura, físico, atractivo del rostro, el sexo, el temperamento, la composición, y los reflejos musculares, entre otros. Todos estos componentes que afectan las relaciones sociales directa o indirectamente son determinados por los padres de cada uno, por lo que influyen de una manera directa en la construcción de la personalidad.

B. El ambiente: Es el medio o la cultura en la que cada persona crece y se desenvuelve,

los diversos condicionamientos a los que está expuesto el ser humano, como la familia, los amigos o los grupos sociales, determinan gran parte de la personalidad.

C. La situación: Son los diversos momentos de la vida que van a moldear el carácter de las personas.

- **Características de la personalidad:**

A. Extroversión: Sociable y platicador.

B. Afabilidad: Buen carácter y muy participativo

C. Rectitud: Responsabilidad, confianza, persistente y encaminado hacia los objetivos

D. Estabilidad emocional: Tranquilo, entusiasta, positivo, deprimido en ocasiones.

E. Apertura a la experiencia: Imaginación, dado al arte y al intelecto.

- **Los valores:** Constituyen convicciones generales de un modo específico del comportamiento o estado final de la existencia, es decir conlleva a un individuo a tener concepciones de lo que es bueno o de lo que es malo. Tienen un contenido importante que es el de intensidad, este atributo especifica qué tan importante es la clasificación del valor.

- **Las actitudes:** Son afirmaciones para expresar sentimientos, que pueden ser positivas o negativas en la interacción con objetos o personas. El objetivo principal de ellas es demostrar cómo se siente el individuo sobre determinada situación, no constituyen un sinónimo de los valores, pues la actitud conlleva cognición, afecto y comportamiento.

2.1.9. RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS DOCENTES

Ararteko, (2010) explica que en las relaciones interpersonales docentes es inherente la conformación de un equipo laboral, mediante grupos de trabajo, comisiones, entre otros, sin embargo como en todo grupo salen a relucir ciertos aspectos problemáticos que son habituales en toda interrelación, en el caso de los docentes, tendrán que estar anuentes a que, aunque existan puntos de vista diversos, rencillas o diversas perspectivas son ellos los responsables de conducir hacia una misma dirección el proceso educativo, tendrán que desarrollar niveles satisfactorios de clima laboral dentro del claustro, también la disposición para solucionar problemas al tener como punto de partida, las relaciones interpersonales. El autor explica que son inevitables los conflictos en las relaciones interpersonales entre los docentes de un centro escolar, pues al provenir de diversas culturas chocan entre sí, a esto se le agrega que los niveles de afectividad en este sector son variados, pues algunos maestros podrían presentar niveles de autoestima bajos y éstos se convierten en factores detonantes de malas o buenas relaciones, además se agregan otros como los caracteres psicológicos, estatus social, educación, nivel académico, entre otros.

Las reuniones entre los docentes para tratar temas como el avance de los alumnos, metodologías a utilizar, áreas de aprendizaje, entre otros tópicos constituye un pilar fundamental para reforzar buenas o malas relaciones interpersonales entre ellos, además la frecuencia con la que éstos se reúnen es vital, pues el reunirse una vez al mes, no genera la misma discusión o acercamiento que una o dos veces por semana. El autor expresa que en el contexto en donde realizó algunas investigaciones sobre las relaciones interpersonales entre los maestros, influye drásticamente el tipo de comunicación que se tenga entre sí, y para esto muestra un cuadro de un tipo de conversación que cuida de las

relaciones humanas:

Afirmación	Pregunta
Creo que nuestra relación es buena.	¿Pero crees que podríamos mejorarla?
Sé que nuestra relación posee un clima agradable	¿Lo podemos mantener siempre?
Tenemos una relación de amistad	¿Crees que podríamos conocernos más a profundidad?

Fuente: Ararteko (2010)

Conseguir un nivel óptimo de relaciones interpersonales dentro de los docentes exige constancia y estabilidad emocional, y sobre todo un proceso de cambio.

2.1.10. LAS EMOCIONES EN LOS DOCENTES

Marchesi y Díaz, (2010) afirman que las emociones están en el corazón de la enseñanza, además explican que la mayoría de los docentes aceptan que en la enseñanza se centran distintas emociones.

Por otra parte, es importante resaltar que el trabajo del docente se basa en las relaciones interpersonales con los estudiantes, con las madres y padres de familia y con los demás compañeros, por lo que las emociones son experiencias de manera permanente.

Emociones como el enfado, alegría, ansiedad, afecto, preocupación, tristezas y frustraciones son muestra de que la labor docente es una experiencia cargada de sentimientos, los cuales se desarrollan mediante la interacción interpersonal con los demás. Sin embargo, las personalidades de los docentes son diferentes, lo que propicia que las situaciones se desarrollen de manera positiva al generar amistad, cariño y convivencias agradables entre sí, pero algunos de los docentes tienen el infortunio de tener caracteres demasiado fuertes donde provocan situaciones poco amistosas con los demás, lo que produce maestros desvalorizados y agobiados, en las relaciones

interpersonales y como resultado en la propia labor de la enseñanza aprendizaje.

No importa la era en la que el mundo se encuentre, las emociones siempre jugarán un papel importante en el proceso de la labor docente, y más en tiempos actuales en donde la sociedad avanza a pasos agigantados, así también cambian las metodologías en las instituciones educativas por lo que es necesario que las relaciones sociales que se desarrollan dentro de los diferentes miembros de las instituciones educativas sean positivas con fin de adaptarse a los nuevos cambios sociales.

La tarea docente es sumamente importante pues es una profesión infaltable ya que, de todos los campos de trabajo, la docencia es una de las profesiones que dan como resultado seres más humanos y profesionales para acabar con grandes problemas de la humanidad como: la pobreza, violencia, falta de solidaridad, entre otros, al mediar los conocimientos e incluir en éstos sentimientos y emociones especialmente humanas.

2.1.11. CONFIANZA Y AUTOESTIMA ENTRE LOS DOCENTES

La docencia en la actualidad se enfrenta a una crisis de confianza e identidad profesional, pues la confianza es la que permite a los maestros desarrollar acciones más seguras y enfrentarse a los retos que conlleva el quehacer educativo, la confianza minimiza los sentimientos de ansiedad y permite tener un sano juicio que evoca la innovación en el campo educativo. Sin embargo, la pérdida de este sentimiento provoca daños en las relaciones y en las instituciones educativas. Esta desconfianza provoca que la comunidad educativa en general especule sobre el profesionalismo de los docentes, pues estos bajos niveles evidencian, a padres de familia y alumnos, deficientes relaciones interpersonales de los maestros por distintas críticas entre ellos, problemas de convivencia, y malas condiciones emocionales por parte de los maestros para la

enseñanza aprendizaje.

La confianza, además de constituir una garantía para enfrentarse a los elementos de la enseñanza aprendizaje, contribuye e incrementa la autoestima profesional, además permite que se coordinen acciones en beneficio de todos los que conforman la comunidad educativa. Fortalecer la autoestima y la confianza en sí mismo y en los demás; permitirá el correcto desarrollo tanto personal como profesional, y por supuesto también para el ejercicio de la profesión docente; ya que se fortalecerá su identidad profesional como maestro por que desarrollarán con tranquilidad las tareas del hecho educativo, se sentirán capaz de enfrentarse a nuevos retos o problemas con los compañeros de trabajo, así como tener la capacidad para reconocer los errores y aceptar sin pena alguna los procesos de cambio.

2.2. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

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

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de

manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. La investigación de Hoxie fue uno de los primeros avisos a la autocracia del sistema de Taylor, pues comprobó que la administración se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida estadounidense.

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

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

Por el contrario, las auténticas relaciones humanas son aquellas que a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo para lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común. La manera más simple de describir las relaciones humanas es: la forma como tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros. Factores que intervienen en las relaciones humanas:

RESPETO: Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Usted depende de los demás y es importante comprender y que le comprendan.

COMPRENSIÓN: Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena

voluntad son la clave de las Relaciones Humanas.

COOPERACIÓN: Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios. **Comunicación:** Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

CORTESÍA: Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho.

2.2.1. IMPLICANCIAS DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas surge un nuevo lenguaje enfocado hacia la motivación, comunicación liderazgo, organización informal, dinámica de grupos, etc.

A. LA MOTIVACIÓN HUMANA. - La motivación es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

La motivación personal no tiene auge en los grupos ni en las personas donde su autoestima es muy pobre o nula. Y esto debido a que los administradores o las personas

encargadas de motivar no son entusiastas; urge motivar al personal en cuanto a su autoestima, darle un enfoque más profesional y con ello darle modernidad a la empresa.

El ciclo motivacional es el punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

B. COMUNICACIÓN. - Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir “compartir con”.

La buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral. Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización debemos tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

Maureen (2008) plantea que la comunicación eficaz debe tener las siguientes características:

Flexibilidad: sensibilidad a condiciones cambiantes, capacidad de adaptación a situaciones desusadas o inesperadas.

Agudeza: Consiste en estar alerta, ser observador, ágil para actuar y rápido para comprender. La agudeza implica vivacidad, vibración y anhelo de interactuar con éxito. Replicar a las respuestas verbales y no verbales que se recibe, saber cuándo hablar, estar callado cuando sea necesario, escuchar con atención.

Receptividad: talento para recibir estímulos y una inclinación para captar mensajes y respuestas de la otra persona. Cuando una persona es receptiva comunica que está atento, interesado, que estima a la otra persona.

Preparación cuidadosa: significa que se debe considerar cuidadosamente la comunicación o los estímulos que se ha recibido y responder con cierta deliberación. Consiste en prepararse para los diálogos que se sostendrá con los demás.

Uso del silencio: Hay momentos en que las palabras parecen inadecuadas para ayudar a transmitir los pensamientos y sentimientos; en esos momentos el silencio empleado con cordura puede ser tan eficaz y dar tanto respaldo como las palabras.

La comunicación debe ser directa y sincera, de forma que sea comprensible tanto por el emisor como por el receptor, debe basarse en una mutua "credibilidad", en el respeto y la consideración. También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

El no saber escuchar genera malas relaciones y lleva a “vicios” como suponer lo que otra persona siente o piensa, esto a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina “rumor”. El o los rumores, surgen cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma -omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando el contenido o cuando existe un

clima de tensión en la organización que genera incertidumbre.

Otro elemento fundamental, es el contexto de la comunicación. Es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.

Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social de tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que sin una comunicación eficaz, es casi imposible dirigir una organización.

C. EL LIDERAZGO. - El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana. Es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o

influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas a una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

Esta influencia podría ser formal, por la posesión de un rango gerencial que viene con algún grado de autoridad designada formalmente en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal que es la capacidad de influir desde afuera de la estructura formal de la organización, es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo.

(MILLONE, 2000), afirma que: *“Management (gerenciamiento) y Liderazgo son funciones distintas; la primera consiste en definir la misión de la empresa, y ésta es la parte “emprendedora”, y la segunda: liderar, consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente demuestre una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo”*.

Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son.

(FLEISHMAN, 1958), afirma que: *“Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”*.

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, reconocimiento en función del esfuerzo, etc. además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización. El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además, es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral.

2.3. CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA

- **Educación democrática:**

La democracia es la forma de convivencia social y de organización política más apropiada para que los países puedan desarrollarse en tanto se orienta a garantizar el ejercicio de las libertades individuales y el respeto de los derechos de las personas y de los pueblos. No sólo la entendemos como un sistema sino, fundamentalmente, como una forma de vida que tiene como base valores tan importantes como la libertad, la justicia, la igualdad de oportunidades, la participación y la solidaridad.

La democracia no es un contenido abstracto ni teórico, es, sobre todo, una forma de convivencia, una práctica que en la escuela responde a los estilos de gestión y a las relaciones entre todos los agentes que intervienen en ella.

2.3.1. EJES FUNDAMENTALES PARA PROMOVER LA CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA

Los ejes fundamentales que promueven una educación democrática son:

Autoestima.- Promovemos la autoestima en los docentes porque sabemos que quererse y valorarse es indispensable para el desarrollo personal y social. Una persona con alta autoestima valora sus cualidades personales, reconoce sus limitaciones, se siente identificado con sus costumbres, tradiciones, su lengua materna, su historia. Ella estará en capacidad de valorar y respetar a los demás en la diversidad, superando prejuicios y estereotipos que diferencian y generan distancia entre las personas, el sentirse valioso es esencial para que los docentes se reconozcan merecedores de derecho, porque a una persona que se considera menos que los demás, le será muy difícil concebirse como un sujeto de derechos. Como podemos ver, este eje se constituye en el cimiento sobre el cual se sustentan, impulsan y dinamizan los demás ejes de la propuesta de educación democrática.

Equidad de género.- La educación democrática se fundamenta en el principio de igualdad, el cual supone que se reconozcan, las necesidades e interés por igual, que las opiniones de todas las personas tengan la misma importancia, que las personas tengan igual derecho de expresarse y de ser escuchadas. Sin embargo en nuestra sociedad se hacen varias diferencias que crean situaciones de desventaja para las personas, entre estas diferencias se encuentra el género. Existe una valoración social desigual para hombres y mujeres, atribuyéndole una mayor valoración al género masculino. Esta diferenciación por género obstaculiza el desarrollo pleno de hombres y mujeres, pero especialmente limita a las mujeres en sus derechos y, en el acceso a oportunidades. La educación democrática debe garantizar igualdad de oportunidades para todos y todas, por lo tanto no puede dejar de abordar las diferencias que socialmente se hacen con relación al género.

Convivencia y manejo de conflictos.- La democracia no es algo que se posee en sí, sino que se va construyendo a partir de la práctica de valores colectivos como la solidaridad, la justicia, la igualdad, la tolerancia. Estos valores se van internalizando en la medida en que los docentes tengan la oportunidad de vivirlos y confrontarlos a través de experiencias concretas. Las interrelaciones que se establecen en la escuela y especialmente en el aula ofrecen la oportunidad de ese aprendizaje.

A través de situaciones que suponen conflictos los docentes pueden desarrollar un sentido de la justicia, reconocer la importancia del dialogo que permita la expresión y escucha de opiniones y sentimientos del otro, valorar el respeto de los demás, desarrollar la capacidad de ponerse en el lugar de otro y reconocerlo como un ser legítimo y diferente, vivenciar de manera concreta la solidaridad. De esta manera las relaciones interpersonales no se inculcan, sino que se generan espacios educativos para que los docentes se apropien crítica y autónomamente de ellos, incorporándolos a su estilo de vida, conformando un

patrón de referencia que les permita enfrentar y evaluar las diversas situaciones que les planteen la vida.

Participación y protagonismo.- Un principio de la democracia es lograr el bienestar colectivo y personal de cada uno de los miembros de un grupo o comunidad. Esto es posible si se recogen las preocupaciones, intereses, necesidades y aspiraciones de todas y todos los integrantes.

2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema, existe un debate, en torno a si, éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. El término objetivos se refiere a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Así como Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Sin embargo, para Schein citado por Davis y Newstrom (1991), el ambiente organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Entonces, el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo (Rodríguez,1999).

2.4.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva (1996) anota las siguientes: es externo al individuo; le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto; existe en la organización; se puede registrar a través de procedimientos varios; es distinto

a la cultura organizacional. Asimismo, Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por: ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales; el comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa; el clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores; ellos modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes; diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima; problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos

Como se puede observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

2.5. GESTIÓN EDUCATIVA

En la República de Platón que la gestión es percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en La Política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática.

Sin embargo, la gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos (Weber 1976); otros ponen énfasis en la interacción entre las personas (Mayo, E.

1977) y también quienes identifican gestión con administración con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916).

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Parsons, Von Betalanfly, Luhman, 1978).

Recién, a partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia (Bernard y Sloan) y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.

Entonces el concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución, (Fernández, 1994).

La gestión educativa, es un concepto que va más allá y que pretende conseguir y organizar los medios y los recursos, y además intenta sacar a la institución de la rutina e introducir nuevos objetivos que lleven a que su acción sea más eficaz en términos de mejores resultados de aprendizaje, donde la eficiencia se asume en la capacidad de generar y sostener líneas de acción, desde el saber hacer, querer hacer y poder hacer, tal como lo planteó Agüerrondo (Citado por Álvarez 2002).

Para Vereau (2006), la gestión es, el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación). Es decir, se desarrolla según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios y la forma como se

realizarán estas acciones (estrategia, acción) y los resultados que se lograrán.

La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. Por tanto la gestión es todo una complejidad, bajo tres principios: el dialogístico (orden y desorden), recursividad y el hologramático (el todo es la suma de sus partes), (Campos y Otros, 2003).

Para comprender el concepto de gestión, Brandstadter (2007) propone una lista de dimensiones: Diseñar escenarios que instalen, faciliten y estimulen procesos organizacionales, generar las condiciones necesarias para llevar adelante diálogos enriquecedoras y productivas, construir un futuro y vínculos, instalar una cultura de liderazgo, identificar, reconocer, estimular, potenciar y encauzar la energía organizacional, crear las condiciones, desacomodar la educación, buscar alternativas, construir cierto equilibrio entre los deseos de conquista y amparo que caracterizan a las organizaciones e implica un fuerte trabajo subjetivo de quien tiene a su cargo esa tarea.

De manera muy clara, Brandstadter (2007) presenta la etimología del término gestión, que proviene del latín gestionis, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva del supino de gerere: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”. Por otro lado, apunta que el vocablo gestión proviene de la familia etimológica de gesto: gestus, “actitud o movimiento del cuerpo”.

La gestión hace referencia a la mayor complejidad administrativa de las organizaciones sociales modernas en interacción con un entorno dinámico delimitado por

una racionalidad social. (Arismendi y Otros, 2009).

Finalmente, el Ministerio de Educación del Perú en la R.M. 168-2002-ED:, define a la Gestión Educativa una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

2.5.1. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma.

2.5.1.1. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

2.5.2. EXIGENCIAS BÁSICAS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

En un principio, la gestión fue retomada del campo empresarial para ser aplicada a lo educativo; suponiendo que la escuela, por el hecho de ser una organización, podía regirse bajo la misma perspectiva que las instituciones industriales o mercantiles, consistente en la división técnica del trabajo. (Beltrán, 2007).

Las exigencias de una gestión educativa, se basa en la mentalidad estratégica, con clara visión del futuro, habilidad para que la misión institucional a través de estrategias logren los propósitos. La habilidad para gestionar la complejidad, desplegando la inteligencia, el conocimiento técnico y manejo apropiado de la información. Articular la institución educativa, desde el enfoque de sistema compuesto por subsistemas funcionales y por una comunidad de personas con intereses divergentes y particulares que se relaciona con la sociedad. Capacidad de negociación. Orientación al desarrollo personal y profesional, que se opera sobre las actitudes y potencialidades con el claro propósito de potenciarlos.

La gestión escolar: Interviene sobre la globalidad de la institución, recupera la intencionalidad pedagógica y educativa, incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo y construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados. Campos y Otros. (2003). Asimismo, la autonomía escolar es que las escuelas conocen mejor que nadie sus propias necesidades y pueden resolver más rápidamente sus problemas, generando así un clima propicio para la introducción de cambios radicales en el aula. (Casassus, 1997).

2.5.3. COMPONENTES DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

A) EL PLANEAMIENTO EDUCATIVO. - La gestión educativa, en particular, implica

impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. (Escalante, 2009).

El planeamiento educativo, constituye aquella fase de la planificación que abarca el proceso de formulación de planes a través del cual se recoge y toma de conocimiento dado por el diagnóstico, para concretar y ordena lo actuado en torno a la visualización del norte institucional y el que hacer vía la cual se pretende alcanzarlo. Mantilla (2000). Es así que, la planificación educativa hace referencia a la previsión de las acciones que serán ejecutadas en un establecimiento educativo con el propósito de alcanzar ciertos objetivos fijados por el equipo de conducción. (Aguerrondo, 1990).

También planificar es prever con precisión las metas y los medios congruentes para alcanzarlas. Pues, se trata, de una sistematización de la acción humana, dentro de una pauta temporal, en función del logro de fines bien definidos y de especial trascendencia para el planificador en el ámbito de la educación concretamente de la docencia. Ramírez (2011). Por tanto, la planificación, es como una actividad deliberada consistente en desarrollar un conjunto de posibles acciones adecuadamente articuladas para alcanzar un conjunto de metas, (Portela, 2003).

La Planificación estratégica, que incluye el diseño de las alternativas estratégicas, la elaboración del plan estratégico y la asignación de medios para la puesta en práctica de las estrategias seleccionadas. Cortés (2012).

La planificación, es un conjunto de posibles acciones adecuadamente articuladas para

alcanzar un conjunto de metas. Portela (2003). De tal forma que es una actividad que incluye una serie de variables básicas descritas por Gvirtz y Palamidessi (1998), mencionando a las metas, la selección de contenidos, la organización de contenidos, las actividades, la selección de materiales, la participación de los alumnos, la organización del escenario y la evaluación de los aprendizajes, como indicadores en los cuales el docente debe prestar atención al momento de planear.

A nivel institucional, la planeación es definida por Ackoff (2001) como el medio a través del cual se pueden solucionar una serie de problemas al proyectar las acciones pertinentes para ello. Plantea cuatro tipos de planificación: táctica, consiste en seleccionar los medios y las metas para perseguir objetivos que no se espera alcanzar dentro del periodo planeado; operacional, determina los medios necesarios para perseguir metas que se espera sean cubiertas durante el tiempo planeado; estratégica, se seleccionan medios, metas y objetivos, para ser cumplidos en largo alcance; y normativa, determina medios, metas, objetivos e ideales, para ser cumplidas en un periodo indefinido. Por eso indica Ramírez (2011) que, la planificación reviste singular importancia, como punto de partida y de llegada de la institución en un tiempo determinado.

Una buena planificación, tiene las siguientes características: flexible, consistente, integrador, favorecer la continuidad, guardar equilibrio, áreas de comportamiento humano, cognoscitiva, afectiva y psicomotora, metodologías y equilibrio. (Ramírez, 2011).

B) ORGANIZACIÓN EDUCATIVA. - Drucker (1999) indica que una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común. Se trata de una entidad formada por seres humanos involucrados en la tarea específica de educar, quien interactúa que tejen una trama de nexos e interrelacionadas variadas,

complejas, formales o informales, en torno al quehacer institucional, administrativo y especialmente al que hacer técnico-pedagógico. La organización educativa se desarrolla en base a la estructura orgánica y funcional. La organización se da a niveles de organizaciones o jerárquicos de estructura vertical o alta y plana u horizontal. En una organización, existen las necesidades de seguridad, pertenencia, reconocimiento, calidad de trabajo y desarrollo personal. Reyes (2002).

Se define el aprendizaje organizacional como, entes desde donde abordar la metodología de casos es el resultado de la actividad de la organización como un todo, que ocurre sobre la base de la información, mediante el proceso de comunicación y que tiene como resultado, la formación de conocimientos, habilidades, capacidades, inteligencias en su sentido integral cognoscitivo y afectivo volitivo, motivación, intereses, ideales (visión compartida), personalidad (sentido personal, grupal, cultural). Núñez, 2004 en Vásquez (2007).

C) DIRECCIÓN EDUCATIVA. - La persona que ejerce la dirección, es el de ser líder, desde lo transaccional y transformacional para llevar con eficiencia la organización. Escalante (2009). Por eso, la función y proceso administrativo básico de gestión, que orienta y conduce al personal, enseña el camino y los instrumentos que se utilizarán para obtener cooperación y lealtad de los subordinados y la dirección para el logro de los objetivos educacionales.

El papel del Director eficiente, es ser un líder facilitador que resalte la habilidad colectiva de una institución para resolver problemas y realizar mejoras. Esto incluye comportamientos que ayuden a la organización y al cumplimiento metas. Ser un líder pedagógico con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, con condiciones y resultados de aprendizaje deseables

para los alumnos. Ser líder que alcance objetivos en medio de la crisis, que sepa gestionar concertando con todos los involucrados en el proceso educativo.

D) CONTROL EDUCATIVO. - El control, es el conjunto de procedimientos, medidas y métodos coordinados que permite conocer las realizaciones, comparada con las metas y planes, establecer normas de autoevaluación y tomar la acción correctiva que se considere más adecuada. Jiménez (2009).

Se considera tres procesos:

- 1) **Monitoreo:** Proceso permanente y sistemático de acciones de seguimiento, análisis y acompañamiento del accionar operativo de la I.E. destinado a identificar dificultades y problemas, entre lo programado y previsto, respecto a lo ejecutado y realizado, así acompañar, asistir y orientar a quienes corresponda el tratamiento y la solución de aquellos.
- 2) **Evaluación:** Proceso sistemático de valoración de logro o realización de propósitos, actores, resultados, funcionamiento y recursos puestos en juego en el accionar de la I.E. Se debe desarrollar la evaluación interna (autoevaluación) y la evaluación externa (verificación externa).
- 3) **Supervisión educativa:** Constituye el proceso de verificación, asesoría y orientación, en la perspectiva del mejoramiento del proceso, práctica o acción educativa. Se focaliza en el proceso educativo. Por el objeto o campo existe supervisión específica (acción educativa) y amplio (la gestión educativa).

Normalmente se entiende que la supervisión es una actividad ejercida por determinados profesionales de la educación, que lleva consigo el desempeño de múltiples funciones relacionadas con el control, la evaluación, el asesoramiento y la gestión de los diferentes elementos que conforman los sistemas educativos. Y, en efecto, ésta es la visión o imagen más universal de lo que son y lo que hacen los servicios de supervisión

o inspección. (Rodríguez, 2010).

CAPÍTULO III - RESULTADOS

3.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

A continuación se presenta el análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa n° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo – Lambayeque.

Tabla N° 01: Apreciación de los docentes sobre la comunicación en la Institución Educativa

COMUNICACIÓN	Nunca		Algunas veces		Siempre		Total	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
La comunicación es pertinente.	19	68	07	25	02	7,0	28	100
La comunicación cumple una función estratégica	21	75	06	21,4	01	3,6	28	100
La comunicación es manejada correctamente.	22	78,6	04	14,3	02	7,1	28	100
Se promueve una buena comunicación.	24	85,7	04	14,3	00	00	28	100
Existe una buena comunicación interpersonal	22	78,6	06	21,4	01	3,6	28	100
Son comunicadas oportunamente las directivas	24	85,7	04	14,3	00	00	28	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. N° 11 584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz - Chiclayo- mayo 2018.

La comunicación en los procesos de gestión en una institución educativa es un factor determinante para el logro de los objetivos; una mala comunicación afecta las relaciones interpersonales y por lo tanto esta repercute en el desarrollo de la gestión institucional.

Cuando preguntamos a los docentes de la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz, sobre la comunicación que prevalece en la Institución, el 68% respondió que la comunicación nunca es adecuada; el 25% sostuvo que algunas veces es adecuada y el 07,0% indica que siempre es adecuada. Sobre si la comunicación cumple una función estratégica en las relaciones interpersonales, el 75% respondió que nunca, el 14,3% respondió algunas veces y un poco significativo 3,6% dijo siempre. La comunicación interna es manejada adecuadamente la institución educativa, el 78,6%, contestó nunca, le sigue un 14,3% que manifiesta algunas veces y un 07,1%, respondió que siempre. En la Institución Educativa se promueve una buena comunicación; el 85,7% dice nunca, el 14,3% algunas veces. Si existe una buena comunicación interpersonal con los compañeros y compañeras de la institución educativa, el 78,6% señala que nunca; el 21,14% manifestó que algunas veces y solo el 03,6% respondió siempre. Las directivas, disposiciones, comunicados entre otros se dan a conocer oportunamente; el 85,70% respondió nunca, 14,3% afirma algunas veces.

De los resultados descritos anteriormente podemos inferir que la comunicación en la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz, es deficiente, razón por la cual las relaciones interpersonales son casi nulas llegando a dificultar los procesos de gestión. La comunicación en la institución no está cumpliendo una función estratégica es decir una función de interactividad y sistematización. En lo que respecta a comunicación interna como elemento integrador de las relaciones interpersonales, los porcentajes son poco alentadores, la comunicación interna cuya finalidad es la de

informar sucesos, reportar ocurrencias, coordinar actividades de la institución, organizar tareas, controlar, motivar, liderar, no se viene desarrollando adecuadamente en la institución educativa.

En lo referente a relaciones interpersonales no son las más adecuadas y los porcentajes lo evidencian y para ello debe entenderse la comunicación como una de las riquezas que tiene las relaciones humanas ya que se puede realizar de tantas formas. Asimismo, podemos decir que la comunicación es un proceso dinámico, intencional y complejo, mediante el cual las personas intercambian sentimientos, ideas, necesidades, etc. para relacionarse.

Finalmente, a través de la comunicación podemos lograr relaciones más abiertas, comprometidas y constructivas.

TABLA N° 02: Motivación de los docentes en la Institución Educativa.

MOTIVACIÓN	Nunca		Algunas veces		Siempre		Total	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Me siento motivado en la Institución Educativa	18	64	07	25	03	11	28	100
Estoy orgulloso de ser parte de la I. E.	14	50	06	21	08	29	28	100
Me interesa el futuro de la I.E.	15	54	07	25	06	21	28	100
Las relaciones interpersonales son las adecuadas.	24	86	04	14	00	00	28	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz – mayo 2018.

Motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad

personal. Motivar a alguien, en sentido general, se trata de crear un entorno en el que una persona pueda satisfacer sus objetivos aportando su energía y esfuerzo, de ahí la importancia de que los directivos dominen esta temática para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.

Según los resultados obtenidos en el cuadro N° 02, con respecto a motivación, que contiene cuatro preguntas, se obtienen los siguientes porcentajes. El 64% de los docentes nunca se sienten motivados dentro de la Institución Educativa, 25% a veces se siente motivados y el 11% dicen que siempre, cuando se les preguntó si se sienten orgullosos de ser parte de la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo, el 29% indica siempre; un 21% señala que algunas veces se sienten orgullosos; y un 50% respondieron que nunca. Están interesados en el futuro de la institución, el 21% expresa que siempre se interesa, un 25% dice algunas veces y tenemos un 54% sostiene que nunca les interesa el futuro de la Institución. A la pregunta si las relaciones interpersonales son las adecuadas, el 86% señala que nunca son adecuadas y el 14% dice que algunas veces son adecuadas.

Los resultados porcentuales demuestran la motivación en la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo, altos porcentajes demuestran que los docentes no se sienten motivados y no les interesa el futuro de la institución. Asimismo, las inadecuadas relaciones interpersonales impiden el trabajo en equipo de los docentes para cumplir con los objetivos planteados el Proyecto Educativo Institucional y cumplir con los procesos de gestión.

TABLA N° 03: Apreciación sobre los equipos de trabajo en la Institución Educativa.

EQUIPO DE TRABAJO	Nunca		Algunas veces		Siempre		Total	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Los equipos de trabajo son útiles para realizar el trabajo en la I.E.	24	86	04	14	00	00	28	100
Cada ciclo cuenta con un equipo de trabajo.	28	100	00	00	00	00,0	28	100
Resuelven en equipo los problemas de la I.E.	22	79	06	21	00	00,0	28	100
Aprecian las opiniones y/o contribuciones del equipo.	22	79	06	21	00	00,0	28	100
Tengo el aprecio y respeto de mis compañeros de equipo.	23	82	04	14	01	04	28	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz - Chiclayo – mayo 2018.

Respecto al equipo de trabajo, en la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz muestra los resultados obtenidos muestran que el 86% de los docentes sostiene que nunca son útiles en la Institución educativa, el 14% dicen que a veces son útiles, Sobre si la Institución cuenta con equipos de trabajo, el 100% sostienen que nunca cuentan con equipos e trabajo; resuelven conjuntamente problemas de la institución educativa, el 79% responde que nunca, el 21% dicen que a veces; preguntaos sobre si aprecian las opiniones y contribuciones de los demás, el 79% sostienen que nunca, el 21% contesta algunas veces y referente a sí tiene aprecio y respeto de mis compañeros, un 82% afirma que nunca se manifiesta la actitud, el 14% sostiene que a veces y 04% expresa siempre.

Trabajar en equipo significa que “cada persona debe dar lo mejor de sí y además

aceptar lo del equipo con el que está colaborando”. La tarea se enriquece porque se sustenta del talento y de la práctica de varias personas. Para trabajar en equipo, hay que seguir y consensuar ciertas normas que harán que los docentes salgan beneficiados. El trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto.

Trabajar en equipo, nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas y de complementariedad para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. Se origina también de la idea de agilizar y mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y la consecución de objetivos en las organizaciones. Cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados.

El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión y cumplimiento de metas finales de la institución educativa.

De los porcentajes obtenidos en el cuadro anterior, se puede apreciar que el trabajo en equipo es casi nulo en la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz, confirman que ello se debe a las inadecuadas relaciones interpersonales de los docentes y directivos.

Tabla N° 04: Apreciación sobre las condiciones de trabajo en la Institución Educativa.

CONDICIONES DE TRABAJO	Nunca		Algunas veces		Siempre		Total	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Ud. puede acceder a todos los equipos y materiales para desempeñar un buen trabajo.	17	61	05	18	06	21	28	100
Existe espacio suficiente y cómodo para realizar desempeñar un buen trabajo.	19	68	06	21	03	11	28	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo - mayo 2018.

Según los resultados obtenidos en la tabla N° 04, con respecto a las condiciones de trabajo en la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz, sobre acceso a todas las todas los equipos y material para el trabajo, el 61% manifestó que nunca; el 18% respondió algunas veces y el 21 dice que siempre, sobre si existe el espacio suficiente y cómodo para realizar desempeñar un buen trabajo académico, un 68% expreso nunca, un 21% señala que algunas veces y un 11% manifiesta que siempre.

Las condiciones de trabajo son aquellas que determinan las características del trabajo en relación con la seguridad y salud del trabajador. Forman parte de ellas no sólo el salario, del que más se suele hablar, sino también el local, los equipos, los productos, instalaciones y útiles del centro de trabajo. Cualquier modificación o variación en estos aspectos se trata

de una modificación de las condiciones de trabajo. Las condiciones de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado realiza su trabajo. Es el ambiente físico que rodea al trabajador mientras desempeña un cargo debe ser óptimo. El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, y en el propio lugar de trabajo algunos aspectos físicos pueden ocasionar malestar y frustración.

El ser humano es una persona total influida por factores externos condiciones físicas, económicas, tecnológicas, sociales, políticas y legales. La gente no puede despojarse del impacto de estas fuerzas al presentarse a trabajar. Uno de los factores de las condiciones imperantes que tiene mayor fuerza es la tecnología. Esta tiene muchos beneficios como la productividad. Otros factores ambientales que fluyen en el desempeño de la actividad laboral son la iluminación, el ruido, la temperatura y la humedad, que muchas veces no son adecuados para sentirnos cómodos al momento de realizar el trabajo académico.

Estas son condiciones que fácilmente pueden derivar en el deterioro del ánimo, cansancio, monotonía, aburrimiento del personal, y en consecuencia impiden unas buenas relaciones interpersonales, la falta o carencia de espacios y herramientas laborales dificultan la comunicación entre los docentes de la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz de Chiclayo.

TABLA N° 05: Opinión de los docentes sobre la dirección y liderazgo de la Institución Educativa.

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	Nunca		Algunas veces		Siempre		Total	
	f_i	%	f_i	%	f_i	%	f_i	%
Existe un liderazgo eficiente.	19	68	07	25	03	10	28	100
Los directivos dan a conocer los logros y dificultades de la gestión.	23	82	03	11	02	07	28	100
Los directivos, realizan reuniones de coordinación con el personal docente.	19	68	07	25	03	10	28	100
Los directivos, promueven reuniones de confraternidad para mejorar el clima institucional.	14	50	08	29	06	21	28	100
Existe trato preferencial por parte de los Directivos hacia algunos docentes.	05	18	06	21	17	61	28	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz - Chiclayo – mayo 2018.

Según los resultados obtenidos en la tabla N° 05, nos muestra si existe un liderazgo eficiente, el 68% sostiene que nunca, el 25% indica algunas veces y el 10% responde que siempre. En cuanto a los directivos si dan a conocer los logros y dificultades de la institución, un 82% manifiesta que nunca, el 11% dice algunas veces y un 07% sostiene que siempre. Referente a si los directivos realizan reuniones de trabajo y coordinación con el personal, el 68% responde nunca, el 25% manifiesta algunas veces y el 10% dice siempre. Los directivos promueven de confraternidad para mejorar el clima institucional, el 50% dice nunca, el 29% expresa algunas veces y el 21% indica que siempre. Existe un trato preferencial por parte de los directivos hacia algunos docentes, el 18% manifiesta nunca, el 21% sostienen que

algunas veces y el 61% dice siempre.

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional. El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana. Es esencial para el análisis de las relaciones interpersonales, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

Una de las responsabilidades básicas del líder, es dirigir, acompañar y motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización. Al hablar de dirección diremos que, tiene una influencia significativa ya que su actuación incide en todos los procesos de la institución educativa, en el comportamiento del personal, de los educandos, de la coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, la supervisión de la tarea y otros. Por estas razones con frecuencia están ligados estrechamente estos dos términos dirección y liderazgo.

De los resultados descritos anteriormente sobre dirección y liderazgo, se puede señalar que en la realidad institucional se carece de líderes eficientes, entre el personal directivo. Se hace necesario ejercer un liderazgo gerencial, en las labores de dirección, capaz de generar los cambios y transformación institucional. En este caso, el papel de líder es vincular las áreas o equipos de trabajo y otros niveles jerárquicos, para que los procesos de comunicación sean efectivos. Asimismo, tenemos que no se comunican los logros o

deficiencias de la organización educativa, lo que causa incertidumbre o simplemente desinformación.

En lo referente a realización de reuniones de trabajo o coordinación, estas resultan ser ocasionales lo que resulta poco estratégico si se quiere avanzar en la gestión educativa. Igualmente, no se promueven reuniones de confraternidad, que muchas veces se traducen en aspectos que estimulan y propician una comunicación más pertinente y beneficiosa; ya que permitirá un ambiente de trabajo más amical y menos tenso; en cuanto al trato preferencial, se advierte entre el personal porque se favorece a personas cuyo mérito es pertenecer al entorno directivo.

TABLA N° 06: Apreciación de los docentes sobre el reconocimiento al trabajo docente en la Institución Educativa.

RECONOCIMIENTO	Nunca		Algunas veces		Siempre		Total	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Se reconoce su desempeño como docente.	19	68	09	32	00	00	28	100
Su trabajo es evaluado de forma objetiva.	17	61	06	21	05	18	28	100
Los reconocimientos son distribuidos en forma equitativa.	17	61	05	18	06	21	28	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo – mayo 2018.

El cuadro N° 06, sobre reconocimiento a la labor docente, el 68% manifiesta que nunca es reconocida la labor docente y el 32% responde algunas veces; sobre si el trabajo es

evaluado de forma objetiva, el 61% señala nunca, el 21% responde que algunas veces y el 18% indica siempre. En relación a que si los premios y reconocimientos son distribuidos en forma equitativa, el 61% expresa nunca, el 18% responde algunas veces y un 21% indica siempre.

Las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, reconocimiento en función del esfuerzo. Podemos apreciar que los resultados en relación al reconocimiento que en pocas oportunidades se resalta un desempeño sobresaliente, y ello nuevamente tiene directa relación con la motivación, como se señaló líneas arriba, se está dejando de lado este aspecto tan relevante como es el de animar, reconocer, compensar y motivar al personal docente.

En cuanto a la evaluación del trabajo resulta ser muy esporádica. Muchas veces se prejuzga o se cuestiona el desenvolvimiento laboral sin haberlo evaluado de forma objetiva. Y asimismo, en lo que se refiere al otorgamiento de premios y reconocimientos se continua favoreciendo a un entorno amical. Lo que perjudican las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo.

Se considera importante el análisis de las relaciones interpersonales ya que permite conocer las percepciones de cada uno de los docentes y directivo; y a su permite reconocer las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la institución educativa. En muchas ocasiones los directores no le toman el interés pertinente a tema y es precisamente este descuido una de las causas por las cuales muchas instituciones se dirigen al fracaso.

Hoy en día las relaciones interpersonales es un tema de gran importancia para casi

todas las instituciones educativas de nuestro país; ya que cada institución educativa está en la búsqueda del mejoramiento continuo de la calidad, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático el comportamiento del mismo. Las relaciones interpersonales se han constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia de los procesos de gestión, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre la calidad de la educación.

Las relaciones interpersonales es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de las instituciones educativas y en particular de la Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo, del entorno y de los factores humanos. Para asegurar la estabilidad de su recurso humano. Las instituciones requieren establecer mecanismos de verificación de las relaciones interpersonales, que va ligado con la motivación del personal y éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Las cosas que pasan en una institución educativa tienen manifestaciones visibles: cómo vestimos en el trabajo, cómo se distribuye el espacio, pero también, manifestaciones no visibles que residen en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que está mal.

Las relaciones interpersonales proporcionan un sentido de identidad organizacional, integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse. Son las relaciones interpersonales de los docentes y directivos las que guían las relaciones del trabajo diario y determina la forma en que la gente se comunica con la institución educativa. Las relaciones

interpersonales ayudan a guiar las actividades diarias de los docentes para que alcancen ciertas metas, puede ayudar a la institución a responder con rapidez a las necesidades de los demás.

La Institución Educativa N° 11584 “Rafael Mallor Gómez” del Distrito de José Leonardo Ortiz – Chiclayo, de acuerdo a sus características de funcionamiento, se ha investigado que no cuenta con una adecuada relaciones interpersonales, debido al limitado conocimiento de los enfoques teóricos que son necesarios para desarrollar dichas relaciones, los talleres planteados son pertinentes y necesarios, porque responden a las deficiencias detectadas ya que incide directamente en los procesos de gestión de la institución educativa.

3.2. FUNDAMENTOS

FUNDAMENTO FILOSÓFICO. - Toda institución en su propia cultura organizacional, va fijando los valores fundamentales a seguir como organización humana, esta filosofía establece los linderos y las responsabilidades individuales, representando la personalidad de la institución educativa ante los actores educativos. Esto indudablemente debe generar sentido de identidad en los actores, quienes comparten y asumen los valores que se traducen en comportamientos, en el entendimiento que refleja la manera de pensar, sentir y actuar, los directivos y docentes asumen el rol y compromiso que corresponde a cada uno.

La propuesta planteada se enmarca en esta nueva filosofía y para tal fin se plantea que el **DOCENTE** adquiera:

- Desarrolle habilidades sociales.
- Trabaje de forma tolerante y solidaria con sus pares.
- Trabaje realizando algo con sentido y significado individual y grupal
- Reconozca el valor del resultado de la colaboración mutua.

- Trabaje más y mejor
- Aprenda a solucionar problemas laborales en equipo, a través del planteamiento de metas personales y de equipo.

FUNDAMENTO PSICOLÓGICO. - Es el estudio científico de las relaciones interpersonales de los actores educativos y la institución educativa, se mantiene en la personalidad sólida para poder deliberar actitudes comportamentales, aspectos como las equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante, en fin, disponer de un sentido de humor que permita al directivo crear atmósferas adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que deben surgir en cualquier institución educativa, serían las conductas que caracterizan este factor.

Sin embargo, la personalidad que se va forjando conjuntamente con la formación del ser humano, a veces no es atendida en este proceso formativo, por lo que como fundamento psicológico-pedagógico para esta propuesta se plantea como principios:

APRENDER A CONOCER: los pedagógicos propuestos a desarrollarse van a permitirle a los docentes avanzar progresivamente en relación con su desarrollo personal en las siguientes dimensiones: a. Incrementar su saber e ir descubriendo y comprendiendo la variedad y complejidad del mundo laboral que los rodea, 2. Despertar la curiosidad intelectual, 3. Estimular el sentido crítico y Adquirir una mayor y progresiva autonomía.

APRENDER A HACER: Los docentes deben ser capaces de convertir sus conocimientos en instrumentos, para poder estar preparados para la realidad del entorno, tanto en el presente como en el futuro. Es necesario establecer un equilibrio adecuado entre los procesos de gestión y los procesos de enseñanza-aprendizaje Una actividad que facilita este tipo de

aprendizaje son los trabajos en grupo o la elaboración de proyectos de manera colectiva, estimulando de esta manera la cooperación, la responsabilidad, la solidaridad, el encuentro, entre otros aspectos de relevancia.

APRENDER A VIVIR CON LOS DEMÁS: Las estrategias que se proponen deben de penetrar en la vida social de la Institución y en todos los procesos de gestión. Debe de incluir aspectos morales, conflictos y problemas de la vida diaria en sociedad, resolución de problemas en conjunto, etc. Con esto se logra estimular en los docentes en los aspectos sociales y la adquisición de una dimensión moral adecuada.

APRENDER A SER: Es la inclusión del aprender a hacer, el aprender a conocer y el aprender a vivir con los demás. Le brinda al estudiante un aprendizaje global que debe incluir: cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual y espiritual. El alumno ha de ser capaz de entender la complejidad de sus expresiones y sus compromisos (individuales y colectivos).

FUNDAMENTO EPISTEMOLÓGICO

LA TEORÍA HUMANISTA DE ELTON MAYO⁶

Mayo afirma que el estudio aplicado de las relaciones de trabajo requiere la integración de varias perspectivas.

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los

⁶ George Elton Mayo (26 de diciembre de 1880, Adelaida, Australia - 7 de septiembre de 1949), fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el *movimiento por las relaciones humanas*.

sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

Estos estudios han dado origen a muchísimos estudios sobre el comportamiento de las personas en las empresas. Estos estudios han influido muchísimo en la administración moderna hasta el punto en que los administradores deben realizar estudios como este para obtener mejores resultados.

CONCLUSIONES

Las conclusiones se derivan de los estudios investigativos desarrollados a lo largo de este trabajo, las mismas que dan respuesta al objetivo e hipótesis planteados:

- Según la encuesta, los docentes de la I. E. N° 11584 Rafael Mallor Gómez, utilizan muy pocas estrategias de relaciones interpersonales y de convivencia democrática, porque no existe un líder que conduzca el equipo de trabajo y los conduzca en su día a día para lograr un clima institucional favorable y eficientes procesos de gestión.
- La correcta y permanente utilización de las estrategias de relaciones interpersonales y de convivencia democrática, permite lograr y alcanzar una buena comunicación.
- Para lograr un clima institucional favorable en la institución educativa es importante que los docentes se sientan motivados, valorados y reconocidos por su labor docente.
- Al finalizar la aplicación de las diversas estrategias que ayudan a mejorar las relaciones interpersonales y de convivencia democrática, se puede comprobar que los docentes, mostraron mayor interés por mejorar sus habilidades de relaciones interpersonales y de convivencia democrática, ya que se sentían motivados por las estrategias que se desarrollaron en el transcurso del trabajo de investigación.

RECOMENDACIONES

- Es importante que el modelo teórico y la propuesta expuestos en esta Tesis sean valorados y adaptados a los diferentes escenarios educativos que presenta similar problemática.
- A los docentes, deben tener en cuenta que para el desarrollo de las habilidades de relaciones interpersonales y de convivencia democrática también se pueden desarrollar con los estudiantes y padres de familia.
- Se sugiera a la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación, tome en cuenta esta propuesta, para fines educativos, ya que es un tema indispensable y trascendental en toda organización educativa para lograr un mejor clima institucional y obtener eficiencia en nuestros procesos de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bisquerra, J. (2003). Relaciones Interpersonales. México: Editorial Mac Graw Hill. (p.421).
2. Caballo, V. (2007). Manual de Evaluación y entrenamiento de habilidades sociales (7ª. ed.). Madrid: Siglo XXI de España Editores S.A.
3. Chiavenato, I. (2010). Administración de recursos de humanos. Colombia: Mc Graw Hill
4. Cruz, A (2003). La comunicación y las relaciones interpersonales. Colombia: Editorial: Mac Graw Hill. (p. 333)
5. Fernández, J. (2003). Relaciones Interpersonales. Editorial: Mac Graw Hill. México. (p.256).
6. Gevaert, J. (1983) El problema del hombre. Salamanca: Ediciones Sígueme.
7. Oliveros, F. (2004). Relaciones Interpersonales. Madrid: Ediciones Palabra, S.A. 1era Edición.
8. Jiménez Pluas, S. (enero 2014). Factores que intervienen en las relaciones interpersonales. Prezi. Recuperado de prezi.com/o7sq.../factores-que-intervienen-las-relaciones-humanas/.
9. Marco del buen Desempeño Docente (2017) Editorial Navarrete.
10. Maureen, J. (2008). Comunicación y relaciones en enfermería (2ºEd.). México: Manual moderno.
11. http://www.trilcelm.edu.pe/chiclayo/paginas/archivos/plan_convivencia.pdf

12. BASES LEGALES • Convención Universal de los Derechos del Niño. • Constitución Política del Perú. • Código del Niño y el Adolescente Ley 27337. • Ley N° 28044, Ley General de Educación. • Ley N° 29719 y su Reglamento que promueven la Convivencia sin violencia en las Instituciones Educativas. • Resolución Directoral N° 0343-2010-ED. Normas para el desarrollo de las acciones de Tutoría y Orientación Educativa en las Direcciones Regionales de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local e Instituciones Educativas. • Directiva N° 001-2006-VMGP/DITOE – Normas para el desarrollo de la campaña de sensibilización y promoción “Tengo derecho al Buen Trato” que incluye a la Convivencia Escolar Democrática. • Directiva N° 002-2006-VMGP/DITOE, Normas para el desarrollo de las acciones y funcionamiento de las defensorías escolares del niño y del adolescente (DESNAs) en las instituciones educativas. • Resolución Ministerial N° 440-2008-E. D. aprueba el Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular. • Resolución Ministerial N° 281-2016-MINEDU que aprueba el Currículo Nacional de la Educación Básica. • Resolución Ministerial N° 159-2017-MINEDU que modifica el Currículo Nacional de la Educación Básica aprobado con R.M. N° 281-2016-MINEDU. • Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU, Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2018 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica.

ANEXOS

ANEXO 01**DINÁMICA: A MI ME GUSTA****PROCEDIMIENTO:**

- El promotor se presenta a los docentes, dice su nombre y que es lo que le gusta hacer.
- Los docentes al igual que la investigadora dicen su nombre, preferencias y gustos ante sus compañeros.
- Así lo realizarán todos los docentes y la directora.
- La dinámica termina cuando todos los docentes se presentan y comentan sus preferencias.

OBJETIVOS:

- Estimular la participación de los docentes.
- Conocer las preferencias y gustos de los docentes.

ANEXO 02

PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE RELACIONES INTERPERSONALES Y DE CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA

ANÁLISIS DEL VÍDEO:

NOMBRE: _____ GRADO Y SECCION: _____

TITULO DEL VIDEO: _____

INDICACIONES: Del vídeo observado con tus propias palabras analiza, comenta y anota lo siguiente:

1.- ¿Según tu opinión que actitud transmite el personaje central del video?

.....

.....

.....

.....

2.- ¿Qué le ocurrió al personaje del video?

.....

.....

.....

.....

3.- ¿Cuál es el mensaje que transmite el personaje del video?

.....

.....

.....

.....

4.- ¿Escribe dos momentos claves del video?

.....

.....

.....

.....

5.- ¿Qué valores te presenta el video observado?

.....

.....

.....

.....

6.- ¿Qué acciones te sugiere a ti. El video?

.....

.....

.....

.....

RESPONSABILIDADES	NOMBRES	EVALUACIÓN				
		L	M	M	J	V
Comisión central - Elaborar el plan de trabajo, compartirlo con el plenario y supervisar la ejecución correcta de dicha actividad.						
Elaboración del banner - Elaboración y ubicación del banner.						
Elaboración de las invitaciones. - Elaboración y entrega de las invitaciones a cada profesor.						
Selección de los números artísticos. - Seleccionar por grado los números que participarán en la noche de gala.						
Ambientación del patio - Decorar el patio principal.						
Ubicación y recojo de sillas - Ubicar las sillas en el patio principal y luego recogerlas.						



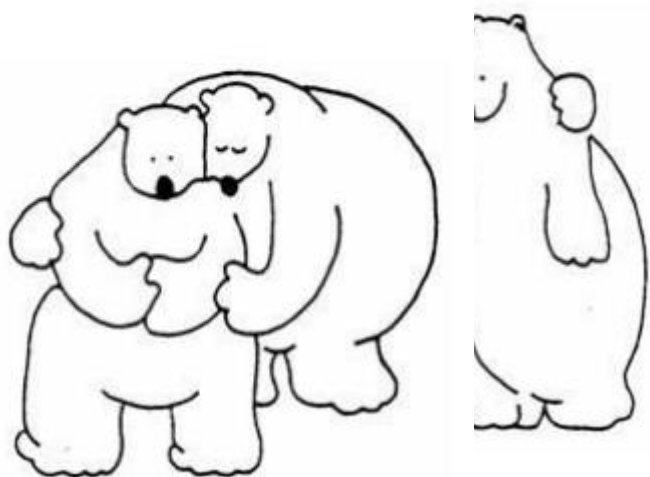


ANEXO 06

DEMUESTRO MI SOLIDARIDAD							
DÍAS DE LA SEMANA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
ACCIÓN							

ANEXO 07

ANEXO 08

ABRAZO DE MEJILLA**EL ABRAZO DE COSTADO****EL ABRAZO IMPETUOSO****E OSO****ABRAZO de a TRES o ABRAZO SÁNDWICH****ABRAZO por la ESPALDA****EL ABRAZO DE CORAZÓN**

