UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TESIS

La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo como programa de liderazgo asertivo para mejorar las relaciones interpersonales en la institución educativa N° 10158 – Julio César Tello del distrito de Mórrope en la región Lambayeque, año 2017.

Presentada para Obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Autora : **Torres Cabrera, Katia Lorena**

Asesora : **M. Sc. Cabezas Martinez, Milagros Del Pilar.**

LAMBAYEQUE, SETIEMBRE DEL 2017

La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo como programa de liderazgo asertivo para mejorar las relaciones interpersonales en la institución educativa N° 10158 – Julio César Tello del distrito de Mórrope en la región Lambayeque, año 2017.

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Torres Cabrera, Katia Lorena
AUTORA

M. Sc. Reyes Aponte, Carlos
PRESIDENTE DEL JURADO

Dra. Altamirano Delgado, Laura
SECRETARIO DEL JURADO

Dr. Alfaro Barrantes, Miguel
VOCAL DEL JURADO

M. Sc. Cabezas Martinez, Milagros Del Pilar
ASESORA

ACTA DE SUSTENTACIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 10.00 horas del día 1 de marzo del año dos mil diecinueve en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N°561-2018 UPG-FACHSE de fecha 28/02/18 conformado por:

Mg. Carlos Reyes Aponte — PRESIDENTE(A)

Dra. Laura Antonietta Delgado — SECRETARIO(A)

Dr. Miguel Alfaro Barrantes — VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada "La Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo como programa de liderazgo asertivo para mejorar las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 10158 Julio César Tello del distrito de Mórrope en la región Lambayeque, año 2017"

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Katia Lorena Torres Cabrera

Y asesorado por Dr. José Maguiña Castro

sustentación que es autorizada mediante Resolución N°591-2018 UPG-FACHSE de fecha 17/08/18

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico, producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97°-99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 14 puntos que equivale al calificativo de Bueno

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 11:00 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

Observaciones: _____

En el Acta de Sustentación de Tesis se evidencia el proceso de sustentación de tesis. La misma que ha sido refrendada por el jurado conformado por el presidente, secretario y vocal, mas no se registra la firma del asesor, cuya labor efectiva es durante el proceso de elaboración de tesis y su presencia en el acto de sustentación de la tesis es voluntaria. Por tanto, su ausencia no invalida el acto de sustentación.

El/la sustentante cumple con los requisitos para la emisión de su grado académico correspondiente.

Lambayeque, 14 de Setiembre del 2021.

Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA
DIRECTOR UP-FACHSE

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Katia Lorena Torres Cabrera investigadora principal, y el Dr. Milagros cabezas asesora del trabajo de investigación "**La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo como programa de liderazgo asertivo para mejorar las relaciones interpersonales en la institución educativa N° 10158 – Julio César Tello del distrito de Mórrope en la región Lambayeque, año 2017**" declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 12 de agosto de 2021

Torres Cabrera, Katia Lorena
AUTORA

M. Sc. Cabezas Martinez. Milagros Del Pilar
ASESORA

DEDICATORIA

A Dios que me sostiene en cada momento de mi vida, a mis padres que con sus consejos me ayudaron a continuar superándome, a mis hermanos que con su apoyo incondicional me brindaron para culminar mis objetivos propuestos y a mi pequeña sobrina Valeria que es la razón de mi alegría.

La autora.

AGRADECIMIENTO

A Jesús Nuestro Gran Maestro, que es imagen viva a seguir en nuestra labor pedagógica.

A mi asesor, por sus aportes que contribuyeron factiblemente en concluir mi informe de tesis.

Al personal Jerárquico y plana docente de la Institución Educativa Nº 10158 “Julio César Tello” de Cruz Del Médano, Distrito de Mórrope departamento de Lambayeque; por su apoyo durante el proceso y culminación de la Tesis.

A familiares y amigos por su apoyo, en cada omento de este crecer profesional.

.

INDICE

Presentación

Abstract

Introducción

CAPITULO I: ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Ubicación del Objeto de Estudio 18

1.2 Análisis Histórico tendencial de las Relaciones Interpersonales 20

1.2.1 Las Relaciones Interpersonales a nivel internacional 22

1.2.2 Las Relaciones Interpersonales a nivel nacional 24

1.3 Las Relaciones Interpersonales en la Institución Educativa

N° 10158 Julio César Tello 30

1.4 Metodología 32

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Relaciones Interpersonales 34

2.1.1 Importancia de las Relaciones Interpersonales 35

2.1.2 Tipos de Relaciones Interpersonales 36

2.1.3 Establecimiento de Relaciones interpersonales positivas 37

2.1.4 Relaciones interpersonales según Chiavenato 39

2.2 Teoría del Liderazgo 39

2.2.1 Liderazgo Asertivo 40

2.2.1.1 Características del Líder Asertivo 41

2.2.1.2 Principios del Liderazgo Asertivo 41

2.2.1.3 Niveles del Liderazgo Asertivo 42

2.3 La Comunicación como herramienta en las relaciones

Interpersonales 43

2.3.1 Tácticas de Comunicación Asertiva 43

2.3.2 La comunicación efectiva 45

2.3.2.1 La comunicación de apoyo 45

2.4 Gestión Educativa 46

2.4.1 Áreas Internas de Gestión 48

2.4.2 Gestión escolar desde el liderazgo pedagógico 51

2.4.2.1 Liderazgo pedagógico 52

2.4.2.2 El liderazgo pedagógico y los compromisos de gestión 54

2.4.2.3 El liderazgo pedagógico y el Marco del buen Desempeño directivo. 55

2.5 Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo 57

2.5.1 Bases de la teoría de las relaciones humanas 57

2.5.2 La Experiencia de Hawthorne de Elton Mayo 60

2.5.2.1 Primera fase del experimento de Hawthorne 60

2.5.2.2 Segunda fase del experimento de Hawthorne 60

2.5.2.3 Tercera fase del experimento de Hawthorne 62

2.5.2.4 Cuarta fase del experimento de Hawthorne 62

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Análisis e Interpretación de la Encuesta aplicada a Docentes 64

3.1.1 Componente: Actitudes Personales 64

3.1.2 Componente: La Comunicación Personal 70

3.1.3 Componente: Liderazgo en los Directivos 74

3.2 Análisis e interpretación de la encuesta aplicada al personal Auxiliar y administrativo 79

3.2.1 Las Relaciones Interpersonales 79

3.2.2 Liderazgo del directivo 81

3.3 Propuesta: Estrategias del Programa de Liderazgo Asertivo como Herramienta para mejorar las Relaciones Interpersonales 83

Presentación 83

Fundamentación 84

Objetivos 84

3.3.1 Primera Acción Estratégica: Práctica de la comunicación Asertiva 88

Primer Taller de docentes “Somos lo que hablamos” 88

Segundo taller: “Formas de trasmitir un mensaje” 94

Tercer taller “Dinámica la Escalada” 99

3.3.2 Segunda Acción Estratégica: Liderazgo y resolución de Conflictos 103

Cuarto taller: “Líder yo, líder tu” 103

Quinto taller: “Resolviendo conflictos I” 106

Sexto taller: “Resolviendo conflictos II” 110

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

RESUMEN

El presente trabajo de Investigación tiene como punto de partida el estudio metodológico de una dimensión de la gestión escolar, la gestión administrativa, precisamente la gestión del recurso humano de la Institución Educativa No 10158 - Julio César Tello, del distrito de Mórrope, Provincia de Lambayeque, en donde se observó objetiva y técnicamente deficiencias en las relaciones interpersonales, evidenciándose es la escasa práctica de actitudes personales positivas entre docentes, dificultades en la comunicación personal entre la comunidad educativa, ausencia de direccionalidad institucional y poco compromiso en desarrollar acciones para lograr la visión institucional y los objetivos estratégicos afectando significativamente el clima laboral; esta situación se ha generado entre otras causas, por el escaso liderazgo del equipo directivo, por tal motivo la presente investigación tiene como producto el diseño y propuesta de un programa de liderazgo asertivo de optimización de las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa y crear condiciones favorables para la mejora de la gestión institucional.

La propuesta se sustenta en la teoría del liderazgo asertivo, la teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, complementariamente la teoría de liderazgo pedagógico; cuyo aporte pragmático es el Programa de Liderazgo Asertivo, el cual consta de dos acciones estratégicas básicas**:** estrategias para la práctica de la comunicación asertiva y estrategias para el liderazgo y resolución de conflictos**,** dichas estrategias han sido formuladas de manera contextualizada, pertinente y con una ruta metodológica clara para su implementación, la cual debe ser implementada desde el liderazgo del directivo de la I.E.

El presente programa de estrategias del liderazgo asertivo es una herramienta práctica y funcional que permitirá gestionar eficaz y eficientemente las relaciones interpersonales en la Institución Educativa.

ABSTRACT

The present investigation work has as starting point the methodological study of one of a dimension of the school management, the Administrative Management, of her the management of the human resource of the Educational Institution N ° 10158 - Julio César Tello, of the district of Mórrope , Province of Lambayeque, where the limitations in Interpersonal Relations were observed objectively and with technical criteria, showing the scarce practice of good personal attitudes among teachers, difficulties in the personal communication between the community, poor articulation and promotion of activities innovative work, lack of institutional direction and little commitment to develop actions to materialize the institutional vision and strategic objectives significantly affecting the work environment, this situation has been generated among other causes, by the poor leadership of the management team, for this reason the present research n has the product design and proposal for a program Assertive leadership in order to strengthen human relations between staff of the community and effectively create favorable conditions for improving the quality of educational services provided by the institution.

The proposal is based on the theory of assertive leadership and the theory of Human Relations of Elton Mayo, whose pragmatic contribution is the Assertive Leadership Program, which consists of two basic strategic actions: strategies for the practice of assertive communication and strategies for leadership and conflict resolution, these strategies have been formulated in a contextualized, relevant manner and with a clear methodological route for their implementation, which must be implemented from the leadership of the EI Directors.

The present strategies program of assertive leadership is a practical and functional tool that will allow to effectively and efficiently manage interpersonal relationships in the Educational Institution.

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos en el devenir de la vida, establecemos diversas y complejas relaciones, mediante ellas, intercambiamos sentimientos, percepciones; al mismo tiempo compartimos necesidades, intereses y afectos, ahí reside la gran riqueza y trascendencia de las relaciones entre personas, llamadas interpersonales, ya que al relacionarnos con otros intercambiamos y construimos experiencias y conocimientos nuevos; allí es donde demandamos el esfuerzo para lograr comprendernos y llegar a consensos, por ello podemos afirmar que las relaciones interpersonales son una búsqueda permanente de una convivencia saludable entre hombres y mujeres, independiente de la edad, cultura, religión, raza, sexo, etc.

Los grandes desafíos en la educación peruana en el siglo XXI es crear las condiciones para asegurar que todos los estudiantes en todos los lugares, alcancen la calidad educativa; que las instituciones educativas garanticen que todos los educandos accedan por derecho a una educación con calidad y la gestión de los directivos debe estar centrado en alcanzar dicha meta. Las relaciones Interpersonales democráticas son fundamentales para ello, estas se manifiestan en vínculos trascendentes o superficiales entre personas cuando realizan acciones, tareas, etc. en su vida personal, intrapersonal e interpersonal, así como la participación y la toma de decisiones en el marco del respeto por las diferencias y el compromiso con el bien común. La responsabilidad de generar las buenas relaciones intrapersonales y la construcción de una convivencia saludable es competencia de todos los agentes educativos de la institución, como es el caso de los directivos, docentes, administrativos y de servicio, además de los estudiantes, padres y madres de familia y autoridades y organizaciones de la localidad.

La mencionada convivencia saludable, implica identificar y valorar las múltiples y variadas vivencias, manifestaciones culturales, motivaciones, expectativas, necesidades y formas de relacionarse entre todos los individuos que componen la comunidad educativa: estudiantes, docentes, administrativos, directivos, así como los padres y madres de familia, en esa dirección, gestionar la convivencia escolar se traduce en un desafío amplio y complejo para las II. EE., que muchas de ellas han sido administradas de manera tradicional con rasgos autoritarios y verticalistas, en donde los estudiantes fueron posicionados en condiciones de inferioridad frente a los adultos, por ello, en el enfoque de gestión actual, bajo el liderazgo pedagógico, se busca mejorar las

condiciones para lograr una escuela democrática basada en el respeto irrestricto de los derechos de todos los agentes educativos, con preponderancia la de los educandos.

Los expertos en educación, así como el MINEDU, percibió acertadamente la urgencia de darle a la educación y pedagogía nacional una mirada distinta y original a la gestión de las instituciones educativas, para que sea capaz de modificar y sobre todo de transformar la función del personal en general y del docente en particular, desde una limitada función de transmisor de conocimientos a un líder que impulsa procesos de aprendizaje significativos y con un clima escolar positivo y adecuado, con relaciones interpersonales sólidas y democráticas sustentadas en el respeto, la confianza y la valoración de los demás.

La capacidad para gestionar buenas relaciones interpersonales, depende fundamentalmente de los equipos directivos con variados tipos de liderazgo; diversos estudios internacionales han destacado el impacto del liderazgo directivo en el clima escolar y en consecuencia en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Como dice Leith Wood "Más aun han señalado que es la segunda variable al interior de la escuela con mayor capacidad de movilizar los resultados, luego de la labor de que realizan los profesores (2008). En este sentido, el MINEDU considera que "la gestión de la convivencia escolar tiene como finalidad motivar y crear relaciones democráticas entre los integrantes de la comunidad educativa, como fundamento para el ejercicio de la ciudadanía activa y el fortalecimiento de una cultura de solidaridad y equidad, que contribuya a la valoración activa de la diversidad y el rechazo a cualquier forma de violencia" (2016).

Por tal razón este programa propuesto será practico y efectivo para la Institución Educativa N° 10158 - Julio César Tello, del distrito de Mórrope, Provincia de Lambayeque, Por cuanto contribuirá a mejorar el proceso educativo, llevando a cabo una buena gestión educativa.

Mediante la observación simple de la Institución Educativa N° 10158 - Julio César Tello, del distrito de Mórrope Provincia de Lambayeque, muestra características que permiten inferir la presencia de un Directivo poco democrático, basada en una jerarquía administrativa, con una gestión normativa, donde se concentra el poder y se toman decisiones que deben ser asumidas por el personal.

El hecho de habernos decidido a centrar nuestra investigación en el campo del Proceso de la Gestión de la Institución Educativa Nº 10158 - Julio César Tello, del distrito de Mórrope Provincia de Lambayeque obedece a una serie de justificadas razones.

Primero, al conocer la problemática de la institución en mención, considero que es importante y necesario contribuir, a la mejora de las relaciones interpersonales y junto con ello a la mejora de la Gestión Educativa y de su servicio que brinda la entidad a través de la propuesta de un Programa de Liderazgo Asertivo que busque que las relaciones humanas en la institución sean mejores, basadas en el respeto, la confianza y la valoración a los demás; por lo tanto la utilidad de la investigación radica en servir de instrumento en los directivos para implementar estrategias de mejora en la convivencia laboral del personal, reforzando las actitudes positivas entre cada estamento de la I.E. Para mejorar su ambiente laboral, propiciándose de esta manera ambientes de trabajo motivador y armónicos que permitan enganchar las necesidades de la institución con las necesidades y aspiraciones de cada uno de los trabajadores, con esto el desempeño del personal será óptimo.

En segundo lugar, sabemos que los enfoques de la gestión escolar afirman que el segundo factor influyente en la mejora del servicio educativo son los directivos, aquellos que conducen las riendas de las instituciones educativas, por ello queremos despertar el interés en los responsables de conducir nuestra institución a estudiar, analizar y mejorar sus competencias como directivos en lo referido al Liderazgo que debe poseer y así mejorar el proceso de gestión educativa, y muy especialmente potenciar las relaciones interpersonales de todo el personal; de allí la necesidad de este programa de Liderazgo asertivo que permita a los directivos asumir estrategias y procedimientos para la toma de decisiones en función a mejorar las relaciones interpersonales en la institución educativa.

En tercer lugar, la investigación es trascendente porque promueve que los directivos dejen de ser los directores tradicionales, normativos, centrados solo en los administrativos, sino que asuman nuevos retos acorde a los enfoques de gestión escolar actuales, que sean realmente líderes, que sepan comunicarse asertivamente, dedicarle más tiempo al trabajo colaborativo y participativo, motivar siempre a los trabajadores para que trabajen en equipo, teniendo como dirección un mismo objetivo. Por estas razones, las instituciones educativas peruanas necesitan directivos líderes, capaces de

afinar su percepción y ver más allá, manejando eficientemente el capital humano, capaz de recompensar cuando sea necesario y que conduzca las acciones requeridas para el proceso de cambio.

Presentamos el programa de liderazgo asertivo para la gestión de las Relaciones interpersonales entre el personal de la Institución Educativa N° 10158 - Julio César Tello, del distrito de Mórrope, Provincia de Lambayeque.

El Problema de Investigación que se plantea en el presente trabajo es que en la Institución Educativa N° 10158 Julio César Tello, del distrito de Mórrope se evidencia deficiencias en las relaciones interpersonales entre el personal directivo, docentes, administrativos y personal de servicio afectando la gestión institucional.

Frente a dicho problema se propuso el objetivo general: Diseñar y proponer un Programa de Liderazgo Asertivo basado en la teoría de Elton Mayo con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales en el proceso de Gestión Institucional de la Institución Educativa N° 10158, Julio César Tello del distrito de Mórrope en la región Lambayeque.

Frente a ello, la hipótesis formulada fue "Si se diseña e implementa un Programa de Liderazgo Asertivo basado en la teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo entonces se mejorará las relaciones interpersonales en el proceso de gestión de la Institución Educativa N° 10158 Julio César Tello, del distrito de Mórrope en la región Lambayeque.

El resultado de este proceso de investigación ha sido un trabajo estructurado en tres capítulos cuyo contenido explicamos en los párrafos siguientes.

En el primer capítulo, Análisis del Objeto de Estudio, se inicia con una breve descripción de la Institución Educativa N° 10158 Julio César Tello, del distrito de Mórrope, en un segundo apartado se explica el surgimiento del problema en la que se describe la evolución histórica tendencial de la Gestión Educativa Institucional vinculado a los problemas referidos a las Relaciones Interpersonales, sea está a nivel de América Latina y a nivel nacional; para luego caracterizarla a nivel institucional. Además, se realiza la descripción detallada de la metodología empleada en el proceso de la investigación.

En el segundo capítulo, denominado Marco Teórico, se presentan los fundamentos epistemológicos de la investigación y que sustentan la propuesta, como la Teoría de las relaciones interpersonales de Elton Mayo, teoría del Liderazgo Asertivo, y la teoría de la Gestión Educativa, base teórica que sustenta y da validez científica al presente trabajo investigativo.

El tercer Capítulo: Resultados de la Investigación, comprende los dos aspectos más relevantes de toda la investigación, la primera parte aborda el análisis e interpretación de los datos, procesados en forma objetiva e imparcial y así demostrar la validez de la investigación. En la segunda parte comprende la propuesta teórica, en donde presento el Programa de Liderazgo asertivo como estrategia de solución a las deficiencias en las relaciones interpersonales encontradas en la Institución educativa mencionada anteriormente, aquí encontramos el aporte fundamental del trabajo que es la propuesta misma basada en la teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo; cuya aplicación recomendamos se ejecute en la Institución en mención.

El presente trabajo concluye con las Conclusiones y recomendaciones que pretende sintetizar los resultados y las características más relevantes de nuestro proyecto. Asimismo, hemos incluido una extensa relación bibliográfica que permitirá, por una parte, identificar las referencias citadas en el desarrollo del documento y, por otra, ayudar a posibles investigadores que deseen abordar en el futuro otros trabajos relacionados con el estudio del Liderazgo Asertivo y el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

CAPITULO I

1.0 ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La presente Investigación se realizó en la institución educativa primara y secundaria N° 10158 JULIO CESAR TELLO perteneciente a la UGEL de Lambayeque, está ubicada en el centro poblado cruz del Médano del distrito de Mórrope, nace aproximadamente en las décadas de los años 20, a partir de entonces se ha ido incrementando sus metas de atención convirtiéndose en una de las más importantes del distrito, hoy está considerada como una escuela emblemática de la cultura ancestral, reconocida mediante resolución regional N° 655 del año 2013.

Contamos con una población estudiantil de aproximadamente 1050 alumnos, con una plana docentes destacada y comprometida por brindar una educación de calidad de avanzada infundida en valores; así mismo nuestros estudiantes gozan de una moderna infraestructura, dotada un laboratorio equipado y dos centros de recursos tecnológicos.

HISTORIA DE MÓRROPE

Mórrope es un término que se deriva de los Topónimos: Murrup que significa iguana y Pe, sitio o lugar, uniendo estas dos toponimias, formamos el termino Mórrope, que significaría sitio o lugar de la iguana.

LA LEYENDA DE MURRUP

Las crónicas dicen que cuando transcurría la expansión del imperio incaico, mientras gobernaba el inca Túpac Inca Yupanqui, existía una zona llamada FELAM (termino mochica: la casa) este poblado atravesaba una gran sequía producto de ciertos fenómenos climáticos, se escaseaban las provisiones, se generalizaba el pánico y los miedos en los pobladores dela zona, quienes; temerosos y desesperados ofrecían ofrendas, a su diosa la “Luna”; cuando constataron que dichas ofrendas no generaron el milagro esperado, huyeron hacia otra comunidad.

Un determinado día, tres niños pequeños que pastoreaban sus ganados, cerca de Felam; en esos momentos observaron una hermosa iguana, y como niños juguetones, empezaron a correrla, el animal muy agotado se escondió en una pequeña abertura producto de la radiación solar intensa, los niños en su deseo de atraparla, cavaron sobre arena suave, de pronto descubrieron tierra húmeda, se asustaron y fueron a dar aviso a sus padres y a los habitantes del lugar. Los habitantes cavaron el hueco , hecho por los niños, de pronto observaron sorprendidos un chorro de agua, sintiendo que era por la providencia de un ser divino, en ese instante; llenaron todos sus depósitos con agua, y mostrando su gran alegría, bailaban, gritaban de alegría, e inmediatamente con el barro sacado del pozo, hicieron una imagen de una iguana, a quien dieron el nombre de "Deidad Beneficiadora y Diosa de las aguas", rindiéndole homenaje al ídolo, convirtiéndose en su nuevo dios, sustituyendo a su dios Luna.

Cuenta la leyenda y la tradición oral que en mérito al milagro realizado por su dios iguana, y como una forma de gratitud, se decidió sacrificar a los tres inocentes niños que habían descubierto el pozo, al que llamaron "MURRUP" en lengua mochica quiere decir "iguana", fue así como los pobladores se asentaron en dicho lugar para tener acceso fácil al agua, generando la población de la zona de Murrup. (lo llamaron así por el sonido que hace la iguana, murrup, murrup, murrup) al transcurrir los años, se incrementó la población de MURRUP; con la invasión y colonización española, esta palabra fue castellanizada en MORROPE.

MÓRROPE, FUNDACION ESPAÑOLA

Según el portal del Gobierno Regional de Lambayeque, señala que "Fue el 29 de junio de 1536, el día que llegó por primera vez a Murrup el primer sacerdote, llamado José Antonio de Araujo, según manuscrito del Lic. Justo Rubiños Andrade, sacerdote de Mórrope en 1750, hizo las 2 primeras Iglesias de los naturales llamaron "Guayronas" y mando arrasar los adoratorios públicos. Es preciso señalar que Araujo fue el primer cura de Mórrope y Pacora y que la primera Iglesia que cita Rubiños es la que actualmente se conoce como "Ramada" con la cual se produjo la fundación hispana de Mórrope" (2013).

MORROPE, NACIMIENTO COMO DISTRITO

Mórrope fue creado con fecha 12 de febrero de 1821, en pleno proceso independentista, cuando el país se encontraba dirigido por r don José de San Martín jefe del Ejército Libertador del Perú, durante el Protectorado; en 1824 se ratifica como distrito por el gobierno de Simón Bolívar; en este proceso inicial de Mórrope, destaca la figura del Reverendo Padre Antonio Arteaga y Castro, personaje cercano a los caudillos de la Emancipación, aunque no fue morropano, dio trascendencia a la Parroquia, lo que le sirvió para luego ser elegido diputado por Lambayeque y corresponsable de la Constitución Política de 1828.

1.2 ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales, que se construye y fluye entre los trabajadores y los directivos tiene mucha trascendencia y significatividad en todos los espacios de trabajo, estas interacciones están vinculadas al proceso de formación de los trabajadores, teniendo en cuenta sus expectativas y necesidades, promoviendo una cultura de trabajo institucional y la resolución de conflictos entre los mismos empleados o entre los empleados y los directivos. Comprender la complejidad de las relaciones permitiría a la vez comprender cuanto éstas pueden afectar la calidad del servicio que se oferta la organización, la competitividad y la sostenibilidad en el tiempo de una organización, es allí donde radica su importancia.

Si consideramos trascendente, para que una institución educativa cumpla con sus objetivos y metas institucionales, sabiendo que ésta tiene sus propios espacios y recursos para hacerlo, así como un personal con diferentes niveles de competitividad, es importante reconocer que el clima institucional, junto con sus componentes: comunicación y las relaciones interpersonales, tienen un valor significativo en el cumplimiento de los fines de la institución.

En las organizaciones actuales, son las relaciones interpersonales, las principales barreras para una efectiva comunicación, aun cuando en las últimas décadas se ha producido un importante desarrollo tecnológico en lo que se refiere a las comunicaciones, en la que la comunicación digital permite la trasmisión de mensajes

con mayor fidelidad, aun así, persisten en las organizaciones los problemas de comunicación entre la gente que labora ahí mismo; estos inconvenientes de comunicación perjudican las relaciones interpersonales saludables en la comunidad organizacional, muy por el contrario, generan hostilidad, maltrato, desconfianza, afectación a la autoestima, malas prácticas actitudinales, etc., lo cual podría ser corroborado en cualquier institución educativa, en donde, al preguntar a cualquier miembro de la institución sobre los problemas más significativos en cuanto a relaciones interpersonales, a seguridad dirían…los problemas de comunicación!.

La comunicación efectiva, asertiva y funcional es factible y hasta sencilla realizarla en una organización en la que el centro del mensaje es un elogio, agradecimiento por algo destacado o una felicitación, consideramos que la mayoría de las personas que pertenecen a una institución suelen comunicarse de manera positiva en esas circunstancias; el verdadero reto o la mayor dificultad la encontramos cuando se tiene que manejar adecuadamente una situación de conflicto entre trabajadores subalternos, cuando es pertinente una llamada de atención por conductas no funcionales, decir "no" frente a un pedido de un subalterno, sancionar de diferentes maneras un incumplimiento de funciones, cuestionar una mala actitud de un trabajador que podría afectar sus sentimientos o estado emocional, etc.; por ello, un directivo eficaz se caracteriza por manejar estas situaciones adecuada y saludablemente que promuevan el crecimiento personal e interpersonal, en donde la comunicación, en vez de dañar una relación, la fomenta y fortalece, aun cuando se tengan que trasmitir mensajes negativos o correctivos.

En ese sentido, los directivos eficaces en la práctica de la comunicación saludable, garantizan que los mensajes trasmitidos sean claros, precisos y entendibles, haciendo sentir a los demás como personas valiosas, importantes y respetadas; pero es importante resaltar que un directivo no debe ser su fin preocuparse mucho por la técnica de comunicación eficaz en sí misma, ya que ello lo podría convertir en una persona poca autentica y artificial; el fin debe ser interiorizar de manera natural dichas técnicas comunicativas y llevarlo a practicar de manera consciente y cotidiana, de esa forma se convertiría una factor fundamental para mejorar las habilidades comunicativas en el seno de la institución.

Por ello, el punto de partida para transformar las organizaciones y convertirlas exitosas es que las relaciones Interpersonales deben ser la pieza principal en toda estructura organizativa y que dichas relaciones, al promover el ejercicio laboral y profesional se convierta, más que en una obligación, en un medio de satisfacción y crecimiento personal, influyendo directamente a la optimización del rendimiento del personal y la calidad del servicio que brinda las instituciones educativas.

1.2.1 LAS RELACIONES INTERPERSONALES A NIVEL INTERNACIONAL

Los seres humanos se han relacionado entre sí, desde su misma existencia y paralelamente desde que dieron origen a las primeras manifestaciones culturales, debido a su afán y necesidad de comunicarse, de satisfacer sus propias necesidades y de crear todo aquello que requería para cubrir sus carencias, dando así origen a la cultura; la naturaleza y particularidades de las relaciones humanas no se regulan ni por recetas, ni reglas generales; están se regulan de manera natural dependiendo del medio social en que se desenvuelven.

En el campo laboral, particularmente el campo educativo, las relaciones que se llegan a establecer entre colegas podrán variados y complejos en función del lugar en el que trabajen, el número de empleados con los que se convivirá, el tiempo que se lleve en el lugar de trabajo, etc., sin embargo, saber relacionarse con los compañeros del trabajo es de gran importancia para el óptimo desempeño de las funciones de cada trabajado.

A lo largo de la vida, las personas nos relacionamos en distintos ámbitos, el tipo de relación que entablemos dependerá del lugar y contexto en que esta se lleve a cabo. Así, por ejemplo, las relaciones que mantenemos con nuestra familia nuclear serán bastante diferentes de aquellas que mantenemos con nuestro círculo de amigos más cercano, pues varía la forma en que nos comunicamos, cómo nos expresamos, los compromisos que adquirimos, de igual modo, la forma como nos relacionamos en el campo laboral, específicamente en el ámbito educativo, varía en su naturaleza y complejidad, ya que no solo es regido por normas educativas,

compromisos de gestión; sino además se rige por normas de convivencia institucional asumidos colectivamente.

Según un estudio realizado por la Universidad de San Carlos de Guatemala en el año 2014, sobre la incidencia de las relaciones interpersonales en el trabajo, "explica que esté debe de propiciar las condiciones para una relación positiva entre las personas que allí laboran; por lo que es indispensable el afecto y la amistad. Además, para que el ser humano pueda sentirse satisfecho con su trabajo, es necesario que todas las personas que laboran muestren interés y entusiasmo por realizar sus tareas de la mejor manera posible, demostrando simpatía y amabilidad hacia sus compañeros y que la insatisfacción produce ineficiencia organizacional".

Sobre las relaciones interpersonales, Bauman y Tyler decían, "el construir relaciones interpersonales en las organizaciones extensas, complejas, con mucha incertidumbre es un alto desafío" (2003). Bauman decía a la vez "El debilitamiento de las relaciones interpersonales en el contexto actual se puede relacionar a que priman intereses individualistas y una alta desconfianza social (2007).

En el contexto de una institución educativa, lo dicho por Bauman, en una organización donde primen los intereses y actitudes individualistas de los trabajadores, los llevaría a una disminución de la unidad institucional y una clara debilidad o ausencia de la cultura organizacional, pudiendo terminar en grupos de trabajo basados en egoísmos e individualismos, quedando imposibilitados de realizar institucionalmente el trabajo colaborativo y cooperativo, con bajos niveles de satisfacción laboral. Por ejemplo, un estudio realizado por AFL-CIO "muestra que casi dos tercios de los trabajadores señalan tener escasa confianza en sus empleadores (citado en Dirks, 2006) y otra investigación realizada por Katcher "obtuvo que un 52% de los trabajadores no confían en su administración y no creen en la información que reciben de ella (citado en Dirks, 2006).

En relación a lo dicho anteriormente, es razonable encontrar una relación armónica y directa entre las buenas relaciones en el trabajo y el nivel de

satisfacción laboral, Sachau plantea que “la relación entre estas variables ha sido un tema controvertido en la historia de la psicología organizacional”.

Yáñez, en su investigación señalaba “un jefe será percibido como confiable por trabajadores de la salud en la medida en que muestre ante todo integridad, especialmente siendo justo en la toma de decisiones y honestos, luego siendo benevolente, es decir, mostrando interés por el bienestar de ellos y, en menor grado, siendo competente en su quehacer” (2009).

Humphrey, Nahrgang y Morgeson en un análisis de 259 estudios concluyeron que “la relación entre pares presenta una más alta correlación con satisfacción laboral que la relación con las jefaturas” (2007), estamos totalmente de acuerdo con dichas conclusiones, ya que las relaciones entre trabajadores, empleados, docentes, etc., de manera horizontal se constituyen en un depósito de vivencias emocionales significativos, más fuertes, sólidas y gratificantes que las relaciones realizadas con cualquier jefatura.

1.2.2 LAS RELACIONES INTERPERSONALES A NIVEL NACIONAL

Debido a las transformaciones en el campo del conocimiento, de la administración y de la gestión educativa implementadas en el contexto internacional y en la región latinoamericana, sobre la nueva forma de hacer gestión en las organizaciones, ha conllevado que el Perú no quede fuera de esa tendencia, y que, el Ministerio de Educación haya impulsado procesos de cambio basados en un liderazgo pedagógico, capaz de transformar y promover nuevas condiciones para hacer efectivo el proceso de enseñanza y aprendizaje, en ese proceso mucho se ha impulsado sobre la promoción de condiciones favorables para garantizar un clima escolar adecuado, saludable y efectivo que garantice los aprendizajes de los estudiantes. En ese escenario, el sistema educativo adquirió un rol trascendente en implementar los cambios que se requería para ello, por ello en los últimos años las normas emitidas por el MINEDU, órgano rector del sistema educativo peruano, han ido encaminados a dar lineamientos, pautas y estrategias que permitan de manera efectiva, que cada escuela en el país gestione adecuadamente la convivencia escolar, implícitamente significa gestionar adecuadamente el recurso

humano (personal de la I.E.), las interacciones entre sí (relaciones interpersonales) y su cultura como organización; ambos elementos son componentes estructurales del clima institucional. En ese sentido, es de vital importancia que el estado, a través del MINEDU logre el afianzamiento de la democracia, como sistema de vida más saludable y menos imperfecto, asumidos y practicados desde las familias hasta los niveles organizativos más complejos.

El Sistema Educativo debe jugar un papel estratégico para superar las limitaciones y restricciones actuales, algunas de las cuales se evidencian en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión de los recursos institucionales, de manera especial, el recurso humano (docentes) y lo que deriva de ello; ya que ese recurso es el de mayor trascendencia y sensibilidad en las organizaciones educativas, de ahí que el MINEDU se ha preocupado en los últimos años de implementar programas de capacitación y especialización a los directivos de las II. EE. en afán de dotarles de habilidades blandas que efectivicen la transformación de la convivencia escolar. También existen posiciones que señalan que, para la transformación de la gestión educativa en el Perú, es necesario superar la concepción pedagógica de la educación tradicional por una más activa y transformadora, basada en el liderazgo pedagógico y con un currículo por competencias.

Otros especialistas conciben a la gestión educativa, como el manejo del conocimiento, que la instituciones educativas se deben dedicar a desarrollar y administrar el conocimiento, el cultivo y promoción de actitudes interpersonales para la convivencia; por todo lo expuesto, concebimos a la gestión educativa como una función dirigida a generar, sostener y desarrollar en las escuelas, las estructuras institucionales, administrativas, pedagógicas y comunitarias, así como los procesos internos sustentados en principios y lineamientos democráticos, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas integras y eficaces; y como ciudadanos promotores y constructores de sociedades democráticas.

En esta investigación, queremos asumir la gestión como la priorización del manejo de los recursos humanos: los maestros, tal vez el elemento más sensible de las instituciones educativas pero al mismo tiempo el elemento de mayor trascendencia, porque son ellos lo que generarán directamente los cambios y

transformaciones que aspiran las organizaciones educativas, por ello la importancia de construir y generar relaciones interpersonales sólidas, democráticas y armoniosas; esta aseveración enfatiza la democratización de las instituciones educativas, que implique la formación de ciudadanos con competencias sociales y comunicativas capaces de edificar sosteniblemente un país democrático.

En la actualidad, existen muchas experiencias que muestran que el éxito de las transformaciones educativas se basa en potenciar las competencias en los directivos y personal docente, así como en una descentralización efectiva de la administración educativa que debe llegar hasta las escuelas mismas, también en la implantación de mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de resultados (jornadas de reflexión, Día del Logro, evaluación interna de la gestión, supervisión externa a través de programas del MINEDU como Semáforo Escuela) y de manera particular la construcción de un clima escolar favorable, con relaciones interpersonales armoniosas. Consideramos que aún persiste un Ministerio de Educación con políticas centralistas, en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, que anuncia un doble discurso, por un lado promueve y norma la modernización de la gestión con un enfoque de gestión por resultados basado en un liderazgo pedagógico con un currículo por competencias, pero por otro lado, conduce a los directivos de la I.E. a cumplir con una extensa y pesada carga administrativa, obligándolo a continuar en la praxis con un enfoque de gestión básicamente administrativa; aun cuando existe un proyecto educativo nacional, el fortalecimiento de una carrera pública magisterial en marcha y en consiguiente con programas de evaluación del desempeño docente y directivo que garantice la permanencia de los profesionales competentes que alcanzan los estándares de desempeño que establecen los procesos de evaluación; pero sigue siendo insuficiente, con resultados educativos muy por debajo de los estándares en la región, y que decir del contexto mundial.

La disyuntiva que surge en la gestión educativa en el Perú, es la que responde a la visión autoritaria, aun practicada en la actualidad, y la visión democrática de la gestión, como forma deseada de gestión; la gestión autoritaria está vinculada a los resultados de la gestión, importa principalmente los resultados a corto plazo y las tareas que se deben realizar para mejorarlos en un plazo corto; mientras que la

visión democrática se relaciona directamente con la gestión del recurso humano (docentes y administrativos), preocupándose por su participación en la gestión, por su desarrollo y crecimiento profesional de los miembros de la institución; interesa el liderazgo, el desarrollo de las capacidades de las personas miembros y los aspectos relativos al clima de la organización y el manejo de las relaciones humanas. Por lo tanto, en nuestras gestiones peruanas aún prevalecen las gestiones autoritarias y con escaso liderazgo de los Directivos de las instituciones, que han generado climas institucionales adversos al mejoramiento de la gestión y la calidad educativa.

Al abordar el estudio de las tendencias referidas a las relaciones interpersonales a nivel nacional, es responsable tomar y establecer algunos lineamientos generales que debe conducir el buen trato y la buena convivencia en el seno de cada Institución Educativa, aunque resulte una tarea muy difícil plantear modelos, programas o recetas que regulen fácilmente el comportamiento de las personas y en particular del personal de las instituciones; pero mal haríamos si renunciamos a la posibilidad de proponer al menos, algunas estrategias prácticas y efectivas que permitan a los directivos gestionar responsablemente las relaciones interpersonales, basadas en un liderazgo asertivo y practicas comunicativas efectivas.

Los estudios realizados señalan los principales puntos de contacto dentro del ámbito institucional, dichas relaciones están dadas entre docentes, entre docentes y estudiantes, entre familias y docentes y entre estudiantes. A continuación, haremos una referencia básicamente a las relaciones entre docentes, ya que ello es el centro de la presente investigación.

Relaciones entre docentes

El magisterio está conformado por un grupo humano diverso y complejo, cuya finalidad primera es formar integralmente estudiantes, por lo tanto la relación entre ellos es básica e inicialmente profesional, cada docente que llega a una determinada Institución Educativa, no lo hace por afinidad personal, ni por la elección de compañeros ni siquiera de directivos o por un acuerdo mutuo, sino que la llegada de dichos docentes a la institución se produce debido a otros

factores, básicamente concursos nacionales para acceder a plazas vacantes sea como nombrados, reasignados, contratados o destacados, con lo cual la variedad y la diversidad entre ellos está garantizada, haciendo de sus relaciones e interacciones una red de vínculos complejos, y diversos. Cada maestro y maestra, en su afán de cumplir el objetivo elemental: formar e instruir a los educandos, para ello cuenta y utiliza diversos recursos (conocimientos, habilidades, actitudes, tiempo, materiales, etc.) que le proporciona la institución; con ello se le pide que en el ejercicio profesional logre en los estudiantes mejores aprendizajes con sentido ético.

Los maestros y maestras establecen diferentes tipos de relaciones entre sí: jerárquicas, funcionales, colaborativas y de amistad, etc. Las relaciones jerárquicas, son relaciones de dependencia que los docentes tienen con el equipo directivo y, de manera particular con el director, como la máxima autoridad de la Institución, este tipo de vínculo profesional se sustenta básicamente por la base normativa y estructural de la organización, por ello el docente debe tener cuidado con la disponibilidad al cargo que ocupa, la lealtad a la institución, la aceptación de reglamentos y normas de convivencia, la subordinación legal, etc. En lo que se refiere a las relaciones funcionales, son aquellos que se producen en los diversos órganos, áreas organizativas de docentes, equipos docentes, coordinaciones por áreas, como comités de trabajo, trabajo colegiado de docentes por áreas curriculares, comité de tutoría, coordinaciones pedagógicas, etc. ; en estos campos descritos anteriormente se llevan a cabo contactos más horizontales y menos jerarquizados, en los que busca sobre todo la integración en el grupo y en la vida de la institución educativa; para ello, deberá fomentarse el sentido de pertenencia, en el sentido específico, al equipo de trabajo y en el sentido amplio, al conjunto organizacional. En lo que se refiere a las relaciones colaborativas, se busca promover la eficacia y efectividad en el trabajo diario; desechando las actitudes individualistas e infantiles, evitando los antagonismos personales, celos profesionales, y se propiciaran aquellas conductas encaminadas a potenciar el prestigio profesional, la comprensión y el esfuerzo solidario; y en lo que se refiere a las relaciones de amistad, suelen ser básicamente por afinidad, por compañerismo, por sentirse bien y seguros entre ellos, posiblemente son las relaciones más duraderas y compactas que sobrepasan los límites

organizacionales, por ello podemos concluir que las relaciones humanas adecuadas son el alma de las instituciones educativas**,** que darán cohesión y éxito a la comunidad educativa, satisfacción a cada uno de los miembros de ésta comunidad.

En su obra "Una Mirada a la profesión docente en el Perú", el MINEDU, señala que "más del 95% de los docentes y futuros docentes que participaron del estudio presentan actitudes positivas hacia su profesión y desarrollo profesional. Sin embargo, se destaca que uno de cada cinco docentes (19%) tiene una actitud negativa hacia sus remuneraciones y un tercio de los docentes (31%) tiene una actitud negativa hacia las relaciones interpersonales con sus colegas" (2013), lo cual consideramos preocupantes, ya que si 3 de cada 10 docentes están predispuestos a rechazar las relaciones interpersonales, este sería un factor que afectará la organización educativa; más teniendo en cuenta, que hoy las nuevas gestiones apuestan por el trabajo cooperativo y colaborativo para alcanzar las metas y objetivos institucionales, esta situación pone en riesgo alcanzar estos logros; de allí la necesidad de trabajar en la construcción y fortalecimiento de relaciones interpersonales sólidas y favorables, acondicionando un clima escolar favorable para elevar los niveles de logro de aprendizaje, lo que constituye la razón de ser de las instituciones educativas, basada en tener un personal docente contento, satisfecho y motivado para alcanzar dichos logros.

Como sabemos, las instituciones educativas son las responsables de lograr aprendizajes que la sociedad necesita, son los encargados de realizar la formación integral de las futuras generaciones, basadas en una educación de calidad; pero al mismo tiempo los responsables de dicho proceso formativo son los maestros junto a todo el personal que labora en dicha institución y las teorías de la gestión educativa señalan que dicho personal para que genere dichos procesos formativos eficientes y eficaces y en su intento de realizarlo desarrollan relaciones entre ellos generando un tejido de nexos y relaciones favorable o desfavorable; de allí que los lineamientos de la gestión educativa desde los niveles más altos, ministerio de educación hasta las UGELES, viene realizando intentos de transformar y modernizar los procesos de gestión que se vienen produciendo en el interior de las instituciones educativas, planifican y ejecutan programas de capacitación y

especializaciones para aquellos que son responsables de dirigir las organizaciones educativas y que ellos sean capaces de generar nuevas condiciones institucionales para encaminar dichas transformaciones educativas.

1.3 LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 10158 - JULIO CÉSAR TELLO

Un óptimo proceso de gestión es sin duda uno de los factores determinantes en la eficacia y eficiencia de la gestión educativa en sus cuatro dimensiones: administrativa (recursos humanos, materiales y financieros), institucional (clima organizacional y funciones administrativas), pedagógicas (currículo, didáctica y evaluación) y comunitaria (contexto institucional) y en su conjunto, de los niveles de productividad, eficacia y calidad educativa que ofrece la institución. Es muy importante reconocer y valorar que el recurso humano y las relaciones que se desarrollan, así como la gestión de dichas relaciones se constituyen en un factor elemental para potenciar a la Institución, para lograr resultados y alcanzar la calidad educativa, por ello el manejo adecuado, técnico y humano de dichas relaciones es una herramienta fundamental y básica para ordenar y direccionar un proceso de Gestión, vale recordar que el estudio y desarrollo de las Relaciones Humanas fue creada originariamente en el campo industrial, pero por los éxitos logrados por quienes lo aplicaron han sido llevados al campo educativo.

En la actualidad, muchas de las organizaciones educativas privadas son exitosas por haber desarrollado un óptimo sistema de gestión que estimula el trabajo innovador, eficiente y eficaz; pero no podemos afirmar lo mismo en las organizaciones educativas públicas, en las que se vive ambientes poco activos, poco democráticos, generando al mismo tiempo una variedad de problemas como escuelas poco eficientes y eficaces, procesos educativos desorganizados y poco pertinentes, muchas veces improvisados, con un personal que no comparte ni vivencia la visión institucional, docentes poco comprometidos con los objetivos institucionales, en donde prevalece sus motivaciones individuales sobre las institucionales, estudiantes conformistas y desmotivados en su propio desarrollo y con padres de familia un tanto alejados de la tarea pedagógica de la escuela, que muchas veces contribuyen poco o nada en el aprendizaje de sus hijos.

Ante esta problemática muy particular del objeto de estudio, y generalizada en casi todas las instituciones educativas públicas del Perú, existe la necesidad de actuar inmediatamente y tomar decisiones y acciones, para promover eficazmente que los

actores educativos logren comprometerse a trabajar en función a una visión compartida, de crear un clima laboral saludable y la eliminación progresiva del descontento y pasividad en el accionar cotidiano de todo el personal de la institución, aprovechar el entorno favorable, adecuarse sistemáticamente a los contextos, donde se desarrolle el trabajo participativo y cooperativo en busca de metas; que se traduzca en mejorar nuestros procesos de aprendizaje de la mano con una gestión educativa eficaz y eficiente.

La Institución Educativa N° 10158 - JULIO CÉSAR TELLO es una institución de servicio público, que carece de un sistema de gestión eficaz que permita dirigir la organización hacia el logro de metas, no somos líderes en la formación integral del estudiante, hay limitada actualización de docentes y en algunos casos con baja calidad personal y profesional, desarrolla procesos educativos tradicionales con escasa competitividad.

Por ello es importante observar y describir el liderazgo en la Institución Educativa N° 10158 - JULIO CÉSAR TELLO de Mórrope, para plantear estrategias practicas e implementar mecanismos que permita optimizar el recurso humano y sus relaciones interpersonales en la institución, el cual se podrían lograr si se aplicase el programa de liderazgo asertivo como un proceso de mejora de uno de los aspectos de la gestión escolar, que es potenciar la comunicación y mejora de las relaciones interpersonales; ello contribuiría a mejorar el clima escolar, generando mejores condiciones para la optimización del trabajo institucional, llegando así a mayores niveles de satisfacción y logro de los objetivos estratégicos de la institución.

Mediante la observación simple y formal de la Institución, se pudo inferir que la Institución Educativa "N° 10158 - JULIO CÉSAR TELLO de Mórrope, muestra características de un liderazgo con rasgos poco democráticos, basada en una jerarquía poco horizontal, con una gestión normativa, donde hay concentración de la autoridad y poder, donde se toman decisiones unidireccionales y no participativas, para ser asumidas por el personal subalterno, generando conflictos, malos entendidos, fastidio entre el personal de la Institución y los directivos, existiendo sectores del personal desmotivados sin deseos de mejorar sus prácticas profesionales; toda esa problemática observada, está repercutiendo en la baja calidad del servicio educativo que brinda la Institución y la poca eficiencia y eficacia de la Institución como Organización.

1.4 METODOLOGÍA

Según el nivel de la investigación, se ha desarrollado la investigación Descriptiva, porque los métodos, técnicas e instrumentos de recojo de información que se utilizaron permitieron recopilar e interpretar información relevante sobre el estado de las relaciones interpersonales en la institución Educativa N° 10158 - JULIO CÉSAR TELLO de Mórrope y al mismo se buscó caracterizar el estilo de liderazgo que se practica,

El tipo de investigación es propositiva, por que concluye con la propuesta de un "Programa de Liderazgo Asertivo" que servirá como estrategia para los directivos y todo el personal, para mejorar las relaciones interpersonales y el clima institucional; por lo tanto, se ha realizado una "Investigación Descriptiva Propositiva".

En la ejecución de la presente investigación se respetó y trabajó las dos variables que se planteó en el proyecto de tesis, las cuales fueron:

Variable Independiente. Programa de Liderazgo Asertivo y

Variable Dependiente: Las Relaciones Interpersonales

Cada variable tuvo un tratamiento basado en sus indicadores planteados inicialmente en el proyecto.

Con respecto a la muestra, por el tamaño de la Población, la muestra estuvo formada por toda la Población, es decir mi muestra fue una "Muestra censal", ya que mi muestra estuvo representada por las 65 personas que conforman todo el personal que labora en la Institución Educativa, entre el nivel primario y secundario.

Para el recojo de la información se utilizó el método descriptivo, la cual responde directamente al tratamiento de la hipótesis planteada, además del método inductivo y deductivo; para operativizar el método se aplicó técnicas como:

a. La Observación directa, que permitió describir el comportamiento de la muestra.
b. Las Encuestas, que se aplicó a todo el personal de la Institución que permitió hacer una observación indirecta a través de cuestionarios, ello permitió recoger información de los individuos referido directamente a la percepción de cada uno de

ellos sobre el estado de las relaciones interpersonales y las características del liderazgo practicado en la institución. Se aplicó dos instrumentos, uno aplicado a 50 docentes y el otro aplicado al personal auxiliar y administrativo (10 miembros).

Para el análisis de los datos:

- Se hizo mediante la estadística descriptiva de los datos, de acuerdo a las variables: Programa de Liderazgo Asertivo y las relaciones interpersonales, se usó la técnica de la saturación (cuadros estadísticos con frecuencia sea relativa y absoluta), ello permitió enfocarse en los aspectos más relevantes para los encuestados u observados.

En el procesamiento de la información, se logró hacerlo a través de:

- La Consistenciación: lo cual nos permitió depurar los datos innecesarios recogidos inicialmente y procesar la información pertinente y relevante.
- Organización de la información por variables, indicadores e índices
- Tabulación de los datos estadísticos, según variables, indicadores e índices

La Metodología aplicada y desarrollada en el presente trabajo de investigación responde directamente a dos ejes centrales: la fase diagnóstica y la fase propositiva.

En la primera fase, la Diagnóstica, se buscó obtener información exhaustiva, profunda y técnica sobre el estado real de las relaciones interpersonales que ha estado desarrollando la institución, y caracterizarla; para ello se aplicó técnicas de campo como la encuesta a todos los docentes, auxiliares y administrativos, además de la observación directa informal. Al ser la Investigación Cualitativa y Descriptiva-Propositiva, entonces los datos recogidos han tenido un tratamiento preferentemente cualitativo.

En cuanto a la Segunda Fase o fase propositiva, que abarca el aporte principal del Trabajo de Investigación, comprende el Programa de Liderazgo Asertivo, el cual consta dos ejes centrales, que son dos acciones estratégicas básicas**:** ESTRATEGIAS PARA LA PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA y ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**,** dichas estrategias han sido formuladas de manera contextualizada, pertinente y con una ruta precisa y clara para su implementación, la cual debe ser dirigida desde el liderazgo de los Directivos de la I.E., todas esas estrategias están detalladas en el III Capítulo.

CAPITULO II

2.0 MARCO TEORICO

2.1 RELACIONES INTERPERSONALES

Wiemann al respecto dice "Las relaciones implican gestionar emociones positivas y negativas. Gestionar una relación significa enfrentarse a sucesos desagradables y también a sucesos emocionantes. Una relación significa también negociar las formas de vida e interacción en su conjunto para acomodar las propias necesidades y las necesidades de la otra persona (…). Una comunicación exitosa no solo requiere sentido común, también requiere el control de los sentimientos, interpretaciones y conductas para satisfacer las necesidades y las de la otra persona. Sin embargo, a veces se reincide en conductas negativas que terminan creando relaciones insatisfactorias" (2011).

A su vez, Soria señala que "Las relaciones interpersonales son el conjunto de conductas, actitudes y respuestas que adoptan los individuos a través de la interacción con otras personas haciendo uso de la comunicación verbal y no verbal, lo que permite relacionarse de manera cordial y amistosa". (2004)

Con respecto a lo que dice Soria, estos tipos de relaciones se basan fundamentalmente en los vínculos sociales que logran establecer las personas y son fundamentales para el desarrollo personal e intelectual de las personas.

En el proceso de interactuar naturalmente con los demás, de establecer vínculos interpersonales, la comunicación juega el rol fundamental, ya que ella es la única forma de expresar emociones, sentimientos, vivencias, en ese proceso se hace necesario conocer a los demás y auto conocerse, para tener un concepto claro de lo que uno es, como actúa, y responde a ciertas situaciones de la vida cotidiana, saber cuáles son sus gustos, deseos, anhelos y perspectivas, todo esto nos conllevará a comprender mejor a las demás personas con quien interactuamos.

2.1.1 Importancia de las Relaciones Interpersonales

Los nuevos enfoques de la administración y los postulados modernos sobre la gestión del recurso humano, señalan que para que un equipo de trabajo, organización o grupo social funcione con eficacia y eficiencia debe estar cimentado en la práctica natural de relaciones humanas armónicas y funcionales de los individuos que interactúan entre sí; en base a esto, se puede afirmar que ese proceso de relaciones humanas debe establecerse relaciones agradables, por lo que su finalidad es propiciar una convivencia saludable entre los individuos para satisfacer plenamente sus necesidades personales y el logro de metas organizacionales; debido a esto es necesario mejorar las relaciones y con ello evitar los conflictos, sin embargo, no olvidar fomentar la convivencia, apoyando la comunicación asertiva y el manejo adecuado del conflicto.

La Inteligencia social y la empatía

La inteligencia social es considerada por los expertos contemporáneos como la ciencia de las relaciones humanas; Goleman dice al respecto: "esta trata sobre ser inteligente acerca de las relaciones, es la parte interpersonal de la inteligencia. Significa percibir lo que la otra persona está sintiendo, entender su punto de vista y la facilidad de tener interacciones sanas y efectivas. Se trata de tanto saber que está sintiendo una persona como actuar efectivamente basándose en ello. Afortunadamente casi todo esto es inconsciente. (2006).

La Inteligencia Social es considerado una forma particular de inteligencia, aplicada al campo de las relaciones sociales e interpersonales, teniendo en cuenta que las emociones son personales y al mismo sociales, ya que la causa de una emoción está vinculado a una situación específica de las relaciones sociales.

El experto Goleman también señala sobre la sintonía, definida como una atención que va más allá de la *empatía*, siendo una atención sostenida hacia otra persona, afirma "Todo el mundo puede ejercitar y mejorar su capacidad de sintonizar prestando simplemente más atención" (2006). Muchas veces, las conversaciones se limitan a escuchar a la otra persona (monólogo), pero si prestara más atención, este monólogo se convertiría en una real y profunda conversación que fluya en ambas

direcciones, estableciendo un diálogo auténtico, en donde los participantes de la conversación toman en cuenta los comentarios, los sentimientos y hasta los gestos que se manifiestan, advirtiendo las necesidades, las emociones y los sentimientos de los demás, facilitando la empatía.

La empatía según Daniel Goleman es "considerar los sentimientos ajenos, saber cómo decir las cosas, como actuar y entender el punto de vista de cada uno de los miembros del equipo. También es un sentimiento de participación afectiva de una persona en la vida de otra persona. (2000).

La empatía es un factor fundamental en la generación de buenas relaciones humanas, con ello se mejora el ambiente donde nos desarrollamos, sea familiar, amical o laboral; a la vez promueve una buena comunicación en todos los ámbitos evitando conflictos y enfrentamientos que alteren la vida propia de los demás en el transcurrir de las relaciones interpersonales; para ello también es de suma importancia poner en práctica habilidades emocionales como el autoconocimiento, manejo de sentimientos, control de emociones e impulsos, manejo de estrés y la ansiedad, habilidades de control, difíciles, pero m uy necesarias para garantizar la salud mental de los demás y sobre la nuestra.

2.1.2 Tipos de relaciones Interpersonales

Relaciones Primarias

Son relaciones consideradas muy íntimas, personales basadas en el contacto directo con las demás personas, generando lazos muy estrechos de afiliación, se toma en cuenta los sentimientos que se expresan, surgiendo un interés en la persona como compañero, amigo o pareja; en este tipo de relaciones suelen realizarse las tareas de manera más efectiva.

Relaciones Secundarias

Son relaciones más superficiales que no implica amistad entre las personas, al menos no en sus inicios, son propias de una relación laboral y del cumplimiento de

funciones en cualquier organización son las simples y frecuentes en las personas, ejemplo la relación entre un ingeniero y un cliente, un docente y un estudiante. Pero, es necesario señalar que una relación de este tipo, con el paso del tiempo y la afirmación profunda de la interacción entre las personas, puede convertirse en una relación primaria.

2.1.3 Establecimiento de relaciones interpersonales positivas

Dulton señala en sus investigaciones que "las relaciones interpersonales positivas son fundamentales para generar energía positiva en la vida de las personas (2003); eso quiere decir que cuando la gente experimenta interacciones positivas, aunque sea temporales, se siente contenta, alegre y revitalizada, en condiciones de hacer sus funciones en las mejores condiciones.

Todas las personas cuando interactuamos, lo hacemos con personas positivas y también con personas tóxicas; cuando interactuamos con personas positivas, ellas nos dan energía, nos animan y nos hacen progresar en la vida y en el campo profesional; así también cuando nos interrelacionamos con personas negativas, tóxicas, ellos ejercen un efecto contrario, nos desaniman, nos agotan, esa interacción limita nuestras energías. Es necesario enfatizar las consecuencias de relacionarnos con personas positivas, ya que estas relaciones son duraderas y tienen un impacto muy significativo en la propia salud de la persona. Por ejemplo, quienes tienen relaciones positivas se recuperan de una enfermedad dos veces más rápido que los que tienen relaciones conflictivas o negativas; además, la incidencia de cáncer y de ataques cardiacos en ellos es menor, y se recuperan más rápido en caso de sufrir estas enfermedades; contraen menos enfermedades leves como resfriados o dolores de cabeza; manejan mejor el estrés y por lo tanto tendrían una mayor esperanza de vida; debido a que se fortalece su sistema inmunológico. Como podemos observar, las relaciones positivas ayudan a que las personas tengan un mejor desempeño en su trabajo y a que aprendan de manera más eficaz, ya que se sienten más seguras, menos ansiosas, con mente abierta y más concentradas para aprender cosas nuevas, a diferencia de los que tienen vivencias conflictivas.

Las personas tienden a buscar información y apoyo en las personas que tienen una energía positiva, y tienen menos probabilidades de obtener lo que necesitan para tener éxito si tienen que interactuar con personas negativas, quienes les roban

energía. Dulton decía “La cantidad de intercambio de información, participación y compromiso con los demás es mucho mayor cuando las relaciones son positivas, de manera que la productividad y el éxito en el trabajo también son mucho mayores”. (2003).

Las emociones positivas (como la alegría, la excitación y el interés) son producto de relaciones positivas; en realidad, estas emociones aumentan la capacidad mental de la gente. Por ejemplo, los sentimientos de alegría y excitación crean el deseo de actuar, aprender y colaborar con los demás. Asimismo, cuando los individuos entablan relaciones positivas, aumentan no sólo la cantidad de información que pueden atender y la cantidad de datos que logran procesar, sino también la calidad de las opiniones que emiten y de las decisiones que toman. Fredrickson afirma “la capacidad intelectual aumenta (se amplía la agudeza mental), se aprende más y de manera más eficiente, y se cometen menos errores mentales” (2001).

Otra importancia significativa que tiene las relaciones positivas es en el ámbito de las instituciones, ya que el desempeño dentro de las mismas también mejora cuando los empleados entablan relaciones positivas entre sí, éstas fomentan el trabajo colaborativo y cooperativo, habrá menos conflictos, desacuerdos, individualismos, los agravios, la competencia improductiva; así los trabajadores tendrán mayor éxito en su desempeño y compromiso con la institución; el intercambio de información, el diálogo y la transferencia de conocimientos aumentan de manera significativa. Gittel, Cameron y Lim señalan “La creatividad y la innovación, así como la capacidad del sistema para adaptarse a los cambios, son mucho más altos cuando las relaciones positivas caracterizan a la fuerza laboral (2003).

Es difícil encontrar una razón por la que la gente no desearía entablar e incrementar sus relaciones positivas con otros seres humanos. Las relaciones interpersonales positivas tienen muchas ventajas y pocas desventajas No es difícil entablar relaciones positivas con personas similares a nosotros, o con las que nos atraen o se comportan según nuestras expectativas. Sin embargo, cuando nos enfrentamos a individuos que son tóxicas, toscos y poco agradables, es más difícil relacionarse con ellos.

Sin duda, la habilidad más importante para establecer y fortalecer relaciones positivas es la capacidad de comunicarse con la gente en una forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo. Desde luego, todos nos comunicamos

de manera constante, y sentimos que lo hacemos razonablemente bien. No habríamos llegado tan lejos en la vida sin ser capaces de comunicarnos de manera efectiva. Carrell y Wilmington en sus estudios revelan que “los problemas de comunicación son el principal obstáculo para entablar relaciones positivas y mostrar un desempeño adecuado en las organizaciones (1966).

2.1.4 Relaciones Interpersonales según Chiavenato

Chiavenato manifestó en su publicación que: “Es posible señalar que las personas son diferentes en su manera de comportarse y en sus acciones, las cuales se van a diferenciar y en algunas veces van a influenciar su manera de ser en las relaciones a diaria que se tiene con otras personas (2007).

Dimensiones Respecto a Relaciones Humanas por Chiavenato (2007) las cuales son: Acciones, Actitudes, Interacción. A continuación, desarrollaremos cada una de ellas:

Dimensión 1: Acciones, Chiavenato las definió: “Acciones, paradigma de cambio porque genera transformación en la acción educativa, la conducta humana, es producto de la forma en que define el mundo que lo rodea” (2007, p. 67).

Dimensión 2: Actitudes; Chiavenato definió las actitudes: “Como el estado de poner la mental en alerta, organizado por la experiencia, que ejerce influencia en la respuesta de los individuos al objetos y situaciones” (2007, p. 76). El director o subdirectores deben de estar mentalmente y emocionalmente preparado para salir positivamente ante cualquier circunstancia que se presenten en el accionar diario de sus funciones y saber tomar la decisión adecuada en beneficios de las instituciones educativas.

Dimensión 3: Interacción, Chiavenato definió que: “La interacción entre la gente, comprensión del concepto y las diferentes formas de la interacción social” (2007, p.69).

2.2 TEORÍA DEL LIDERAZGO

Según Dubrin líder es "aquella persona que influye sobre otras para obtener resultados, un buen líder se distingue por tener autoridad y decisión. Es decir, es la persona con la

capacidad de dirigir para llegar a cubrir las necesidades que tenga tanto en el ambiente laboral como el ambiente personal". (2005,158).

Así mismo Munch acota que el líder "es aquel que desarrolla aptitudes y equipos, alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de todas las personas a su mando y hace que sus gentes se conviertan en campeones" (2008).

Chiavenato, destaca lo siguiente: “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Los elementos que caracterizan el liderazgo son en consecuencia cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir” (2009).

El liderazgo, no es más que el conjunto de habilidades gerenciales que un individuo tiene para influir de manera natural en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, logrando que este equipo trabaje con entusiasmo y compromiso hacia el logro de sus metas y objetivos sean personales o institucionales. En todas las relaciones de una institución, implica la relación entre líderes y liderados como las comisiones, los equipos de trabajo, las relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados. Un elemento fundamental en el liderazgo es la comunicación, la claridad y la exactitud de los mensajes afectan el comportamiento y el desempeño de los liderados; en este proceso la dificultad en la comunicación es una deficiencia que perjudica el liderazgo.

2.2.1 LIDERAZGO ASERTIVO

Este tipo de liderazgo es el idóneo para trabajar en equipo y lograr un equilibrio dentro de cualquier organización.

Al respecto Cornejo (2006), acota que: Es aquel que es el adecuado, ya que se consultan ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben a todos, son participativos, eficaces, escuchan, analizan seriamente las ideas de sus subalternos, aceptan sus contribuciones siempre que sean prácticas y posibles. Como también puntualiza que el líder asertivo es el que tiene una orientación activa en la vida, va tras lo que quiere, hace que las cosas sucedan, intenta todos los días producir algo útil, es un hacedor.

Es decir, este tipo de liderazgo es de gran importancia ya que Favorece enormemente la confianza en la capacidad expresiva, favorece el sentido de eficacia personal, genera bienestar emocional, promueve el respeto de los demás, favorece las negociaciones y el logro de objetivos que dependan de la comunicación en general.

2.2.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER ASERTIVO

Un líder que es capaz de vincularse con sus dirigidos, debe tener algunas características, entre ellas tenemos:

a. Capacidad para establecer objetivos comunes, sabe a dónde ir y cómo hacerlo.

b. Conoce sus potencialidades y desafía sus limitaciones, es capaz de aceptar todas las imperfecciones que tenga, aquellos que lo limitan a realizar grandes cosas, y al mismo tiempo esas limitaciones se superan con sus propias fortalezas.

c. Expresa y gestiona adecuadamente sus emociones, es capaz de comunicar y pedir lo que desea, sin humillar, lastimar o crear conflictos con los demás.

d. Siempre reconoce, valora y emplea la parte positiva de las personas que lo rodean y se los hace saber, los hace sentir valiosos y al mismo tiempo satisfechos de lo que hacen.

e. Es usualmente asertivo en su comunicación con los demás, genera confianza a su alrededor.

2.2.1.2 PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO ASERTIVO

Estos son la guía para cualquier persona que quiera ejercer el rol de un líder asertivo. Según Huczynski, los principios son:

a. Principio de igualdad: es básico considerar a todos los miembros de una institución con el mismo valor, sin importar el rol que desempeñen; todos tiene al mismo derecho de decir, opinar o cuestionar y a la vez la obligación de escuchar lo que dicen los demás.

b. Principio de respeto hacia uno mismo: esto refiere a que todos tenemos el derecho de que nos respeten como ser humano, con nuestras capacidades, inteligencias y carencias al igual que a los demás.

c. Principio de responsabilidad: las personas deben sentir que son los únicos responsables de sus actos, de sus sentimientos y emociones.

2.2.2.3 NIVELES DEL LIDERAZGO ASERTIVO

NIVEL I: ACTITUD ASERTIVA: se manifiesta cuando el líder asume una actitud de cambio con convicción que lo conlleve a alcanzar el mayor desarrollo de su potencialidad.

NIVEL II: COMUNICACIÓN ASERTIVA: Es el proceso comunicativo más importante que se realiza a la interna de las instituciones, con ello fluye la información, mensajes, conocimientos, etc. Este proceso es consciente, intencional y directo con la finalidad de trasmitir nuestros pensamientos, sentimientos, ideas; haciéndolo con autoconfianza, seguridad y manejo emocional.

La comunicación asertiva es la mejor herramienta para lograr relaciones interpersonales favorables, ya que es un factor indispensable para la convivencia saludable, ello permite que las personas en su convivencia diaria aprendan a discutir de manera sana, con la intención de llegar a soluciones a los conflictos que se presentan en las interacciones cotidianas.

Todas las personas se comunican siempre en sus diferentes espacios, familiares, amicales, laborales, etc. Pero, lo más valorable es alcanzar una comunicación adecuada entre pares y lograr establecer relaciones saludables, afectivos y efectivos; y para llegar a ello es necesidad a aprender a manifestar nuestros pensamientos, ideas y sentimientos con asertividad; ya que ésta es una forma de comunicación sustentada principalmente en el respeto a los demás y a uno mismo, diciendo las cosas con claridad, honestidad y de manera directa en el momento indicado.

Para establecer una comunicación asertiva es necesario que se den algunas condiciones como: el contacto visual con quien se comunica, expresión clara de los sentimientos o expectativas; forma serena y firme al decirlo, temas claros, solicitud de respuesta y nivel de aceptación de las consecuencias ante lo dicho. Quien practica la comunicación asertiva no envía dobles mensajes, porque es capaz de manifestar siempre mensajes claros, expresa desagrado si algo nos

desagrada, así como agrado si es que algo nos agrada; las personas asertivas suelen ser honestas y confiables en su interacción con los demás.

NIVEL III: INTIMIDAD: Este nivel se alcanza cuando las personas se logran conocer plenamente, son capaces de sincerarse y conciliarse consigo mismo; ello le favorece para crecer profesional y personalmente.

2.3 LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

2.3.1 TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA

Reconocemos que la comunicación asertiva es la más acertada para utilizarla en cualquier institución u organización, para ello se requiere utilizar algunas tácticas.

Según Villares "si las emociones se encuentran involucradas con lo que espera lograr por medio de la comunicación asertiva, se recomienda observar con neutralidad la situación; para ello se sugiere tomar altura, esto es, analizarla visualizándose fuera de ella, como si fuera otra persona. Después envía su mensaje al otro y espera la respuesta, escuchando e interactuando con él o ella, buscando llegar a una solución de colaboración, con la intención de participar en un proceso en el que ambas partes estén conformes con el resultado" (2009). Podemos decir que, una persona asertiva es capaz de actuar positivamente y adecuadamente frente una situación de tensión o conflictiva, podrá percibir objetivamente el problema o conflicto, manifestar libremente sus pensamientos y sentimientos, ser empático con la otra persona, saber a dónde va y que quiere lograr al final, respetando los derechos de los demás, ofrecer alternativas; y dar a conocer las consecuencias que debe asumir el receptor, todo en el marco del respeto y armonía con los demás.

COMPONENTES VERBALES DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

La conversación es el instrumento verbal por naturaleza y que permite trasmitir información, pensamientos, ideas, emociones, etc. y favorece para tener vínculos sociales positivas y saludables, en ese proceso de conversar se integran señales verbales y no verbales, tanto por el emisor como por el receptor.

Según Pereda (2008) hay ciertos elementos importantes de toda conversación, estas son:

- Duración del habla: en algunos casos, la larga duración del habla podría ser considerada como una persona asertiva, capaz de sostener largas conversaciones con fluidez y alegría; en otros casos las largas conversaciones pueden ser un indicador de ansiedad; la duración del habla podría estar vinculada con el asertividad y el nivel de ansiedad social.

- Retroalimentación o llamada feedback, proceso que permite conocer si lo que se está informando o dando a conocer, está impactando en el receptor, si está siendo comprendido, creído, sorprendido o en todo caso aburrido, con la intención de generar adaptaciones inmediatas para corregir el proceso de comunicación, se realiza pues un intercambio mutuo de señales de atención y comprensión del mensaje, éstas van y vienen con fluidez, así los mensajes se convierten en insumos de ingreso y salida en los procesos de comunicación, autorregulando dicha realimentación.

  La retroalimentación tiene como finalidad ir haciendo los ajustes necesarios en el mismo proceso de comunicar con efectividad a fin de lograr insertar los cambios y modificaciones durante la comunicación misma, para ello, los participantes del grupo comunicativo deben dar y recibir permanentemente información sobre su comportamiento y el de los otros miembros. Pero, este dar y recibir, no es de cualquier tipo de información; el feedback, para ser efectivo, debe ser oportuno, porque se da en el momento pertinente y constructivo, porque se debe dar con la intención de mejorar el rendimiento, tanto individual como del equipo.

  En el proceso de comunicación e interacción en los grupos sociales o laborales, los miembros interactuantes deben tener la confianza y seguridad de que la retroalimentación se realizará con el único fin de mejorar el desempeño; cuando alguno de ellos sienta que el feedback los daña, que no les favorece o que es humillante, ellos perderán la confianza en el grupo, en la organización y sobre todo de su líder; eso traerá posiblemente disminución de su rendimiento.

- Las Preguntas, son de uso frecuente para mantener el dialogo, obtener información y mostrar interés por lo que comunica la otra persona; sino se utilizan o se utilizan de manera insuficiente podría provocar interrupciones en la conversación o la sensación de poco interés por lo que decimos.

2.3.2 LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

En la actualidad, pleno siglo XXI, el medio que se ha universalizado y que se utiliza con total frecuencia es el electrónico (redes sociales). Gackenbach, afirma que "Actualmente, el correo electrónico domina los canales de comunicación en las organizaciones, y tiene la finalidad de mejorar el flujo de información, compartir conocimientos, dar coherencia a la comunicación, elevar la calidad de la retroalimentación y aumentar la velocidad del ciclo de comunicación (1998). Sin embargo, estudios internacionales, como la de Rosen señalan que "la comunicación interpersonal sigue siendo la segunda forma más frecuente de comunicación, aunque la más problemática (1998).

Si bien es cierto, la tecnología ha facilitado el proceso de comunicación entre las personas, pero, por otro lado, el uso de dicha tecnología ha sobrepasado los límites en las personas sobre su manejo y uso, generando adicción y trastornos en el comportamiento.

La tecnología, de por sí, no hace que los mensajes sean más útiles, esto estaría determinado principalmente las buenas relaciones interpersonales; claro que, algunas relaciones pueden establecerse por los medios electrónicos, pero las relaciones sinceras, duraderas basadas en la confianza son excepcionales más que comunes. Por ejemplo, en un estudio sobre las malas relaciones matrimoniales, Beebe afirma que el 87 por ciento dijo que éstas se debían a problemas de comunicación. La conclusión de este estudio internacional sobre la comunicación en los centros de trabajo resume la clave para la comunicación efectiva: "Para aprovechar al máximo la comunicación electrónica, es necesario aprender a comunicarse mejor cara a cara" (1998).

2.3.2.1 La comunicación de apoyo

Se puede conceptualizar como aquella comunicación interpersonal cuya finalidad principal es manifestar confianza y apertura; y se realiza de forma precisa y honesta en circunstancias difíciles, cuando las cosas marchan mal, con tensión, donde se busca corregir la conducta o el desempeño del otro, cuando es necesario dar una retroalimentación negativa, cuando hay que enfatizar las fallas de los demás y sobre todo cuando esta comunicación busca por sobre todo no arriesgar las relaciones interpersonales, sino fomentarlas y fortalecerlas; pero en

circunstancias favorables, es mucho más sencillo practicar la comunicación de poyo.

Este tipo de comunicación, busca promover y conservar una relación positiva entre los miembros de los grupos sociales y/o laborales en los momentos tensos, cuando intenten resolver sus problemas o cuando brindan retroalimentación negativa, aquí se da información poco halagadora, cuestionadora; sin embargo, la intencionalidad es siempre fortalecer la relación interpersonal.

Con la comunicación de apoyo, la relación entre los miembros que interactúan se fortalece y hasta se mejora como consecuencia del intercambio, las personas deben sentir mayor energía y ánimo, aun cuando la información que se comunica sea desfavorable, es allí donde el feedback se siente positiva y da confianza; por lo tanto, el objetivo de utilizar la comunicación de apoyo no es caer bien a los demás, o que nos vean como buena gente, mucho menos para generar aceptación de los demás; lo que se busca realmente es generar el impacto positivo en las relaciones interpersonales independientemente de si las circunstancias son favorables o adversas y que tengan un valor práctico y estratégico dentro de las instituciones, generando mejores desempeños.

Las investigaciones, como las de Ouchi, Peters y Pteffer nos dan a conocer la trascendencia de este tipo de comunicación, al demostrar que las organizaciones que promueven la comunicación de apoyo son muy exitosas y poseen una alta productividad, resuelven sus problemas rápidamente, vivencias menos estrés y conflictos, su producción al cliente es de mejor calidad, la resolución de las quejas de los usuarios se realizan favorablemente con eficacia, situaciones que no suceden en aquellas organizaciones cuyas relaciones son poco positivas; de allí que se sugiere que los directivos de las organizaciones no solo deben limitarse a utilizar esta comunicación en sus organizaciones, sino sobre todo deben promover y conducir a sus empleados a promoverlas y desarrollarlas en su vida familiar, amical y particularmente en el ámbito institucional.

2.4 GESTIÓN EDUCATIVA

Es la ciencia basada en las teorías y principios de la administración y la gerencia administrativa aplicadas al campo educativo; conformado por conocimientos

teóricos y prácticos integrados que abordan el sistema educativo y pretende atender las demandas sociales a la educación. Comprende también las acciones, estrategias, conocimientos integrados que realizan los que dirigen las instituciones educativas (directivos) y que buscan implementar mejoras en las prácticas educativas, conocer y emplear todos recursos y posibilidades; así como insertar innovaciones en su gestión.

Según Farfán, la gestión educativa es "La gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales" (2013),

La gestión puede ser vista como la planificación, desarrollo y monitoreo de acciones, estrategias, uso de recursos necesarios para lograr los objetivos institucionales, implicando un pleno compromiso de sus actores con la institución y con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones planificadas y ejecutadas.

Jesús Casassus dice que "la gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación, en este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción" (2000).

La gestión educativa, además de considerar todo lo que se realiza en la interna de las II.EE., también involucra las acciones y decisiones provenientes desde el órgano rector, el MINEDU y de todas las autoridades políticas y administrativas que influyen y dan lineamientos para el desarrollo de las instituciones educativas, el ámbito de dichas decisiones son tanto para el conjunto del sistema educativo nacional como para situaciones particulares de una Institución Educativa, generalmente estas medidas y lineamientos se articulan con otras medidas y políticas públicas respondiendo a proyectos nacionales.

Los expertos y especialistas educativos señalan que se debe hacer una distinción conceptual entre la gestión educativa y la gestión escolar. La gestión educativa se relaciona directamente con las decisiones de política educativa emanadas por el gobierno a través del MINEDU y los órganos descentralizados (GRE y UGEL) evidenciadas a través de las normas emitidas por ellos, para la administración de la educación; mientras que la gestión escolar se relaciona con las acciones que

planifica, ejecuta y evalúa el equipo directivo de una institución educativa en particular.

La gestión educativa, de manera específica no es otra cosa que conducir una institución educativa, desde el proceso de planificación, implementación de las tareas y actividades intencionales hasta el logro de objetivos y metas, utilizando saberes, habilidades y experiencias exitosas, en este proceso la etapa de planificación juega un rol protagónico, es ahí donde se visualiza a donde ir y se plantea anticipadamente las tareas por hacer y los recursos a utilizar, haciendo posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesario para producir transformaciones en el quehacer cotidiano.

2.4.1 ÁREAS INTERNAS DE GESTIÓN

Hay que tener en cuenta, en primer lugar, que una es la gestión educativa desde la perspectiva macro y otra desde la perspectiva micro. A nivel macro tiene que ver con la gestión nacional, regional o local del sector educativo, en nuestro caso le corresponde directamente a la gestión realizada por el Ministerio de Educación y los órganos desconcentrados como las GREs y UGELES; a este nivel corresponde las responsabilidades como: formulación del plan nacional educativo, planes regionales, políticas y normas, asignación de presupuesto, selección del personal docente (nombrados, contratados), infraestructura, Currículo Nacional de Educación Básica. En el nivel micro, tiene que ver con la aplicación de las políticas y normas en la propia institución, se materializa a través dl proyecto estratégico institucional y el PAT.

La administración a nivel macro ha dejado de ser aquella administración centralizada, se han implementado importantes cambios que han buscado la descentralización efectiva a través de la transferencia de responsabilidades a nivel de las II.EE., recayendo en manos de los directivos como la formulación y ejecución de su Proyecto Estratégico Institucional, el proyecto Curricular Institucional, proyectos de innovación y de gestión, etc., de esa forma se han dado las condiciones para una gestión escolar desde las bases, sustentándose en lineamientos y herramientas de gestión pertinentes, contextualizados y eficaces para gestionar racional y adecuadamente los recursos institucionales para lograr las metas institucionales.

Es importante saber que la gestión educativa abarca una diversidad de aspectos, dimensiones y procesos que conforman a una Institución Educativa, de allí que la gestión educativa debe descomponer, sin perder de vista, el conjunto de la organización. Así, han surgido diferentes estudios que dividen a la gestión en varias dimensiones,

En nuestro caso, para la presente investigación, nos basamos en las cuatro grandes dimensiones organizacionales: Pedagógico-Didáctica, Comunitaria, Administrativa y Organizacional cooperativa.

a. Dimensión pedagógica y didáctica:

Esta dimensión tiene como eje central el proceso de enseñanza y **aprendizaje** del estudiante, es la razón de ser de la gestión educativa, su finalidad es que los estudiantes alcancen sus logros de aprendizaje en función a las competencias y estándares de aprendizaje señalados en el currículo nacional de la educación básica.

Esta dimensión se enmarca a los tres proceso fundamentales: planificación curricular en sus tres niveles (programación curricular anual, programación de unidades de aprendizaje y sesiones de aprendizaje), el desarrollo curricular y la evaluación formativa, teniendo como agente dinamizador la comunidad profesional de docentes por áreas curriculares, quienes dan sus aportes en conocimientos, proyectos innovadores, prácticas pedagógicas exitosas contribuyendo al desarrollo y mejoramiento de los niveles de aprendizaje y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Es función de esta dimensión la formulación del proyecto curricular institucional como el diseño, planificación y actualización de los planes de estudios, diagnóstico pedagógico, estrategias metodológicas, el desarrollo de los proyectos de innovación; el sistema de evaluación de los estudiantes; el sistema de planificación curricular; todo ello debe ser producto de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad profesional, haciendo un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas (ECE) e internas (actas finales), velando por una gestión adecuada del tiempo y de los recursos educativos destinados para el aprendizaje.

b. Dimensión comunitaria.

Esta dimensión comprende el conjunto de actividades que promocionan la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa en las actividades de cada I.E., incluye también las perspectivas culturales, no solo de la propia institución, sino de todos los agentes de la comunidad que influirán en la escuela, considerando las necesidades, las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (oportunidades estratégicas, demandas de la comunidad, exigencias y problemas, obstáculos, límites, organización; reglas de convivencia, etc.).

En esta dimensión resulta importante hacer el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela y de su contexto externo inmediato, para identificar, caracterizar, organizar, y jerarquizar las problemáticas de la institución educativa, ello serán insumos para la construcción colaborativa de un proyecto que permita atender desde distintas perspectivas y escenarios, dichas problemáticas.

Esta dimensión promueve la participación de la comunidad educativa y su entorno, en la planificación, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de condiciones que permitan la convivencia saludable entre sus miembros.

Pimentel señala "El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI" (2013).

c. Dimensión administrativa.

Esta dimensión abarca la gestión de los sistemas de información, matrícula y registro de los estudiantes en el SIAGIE, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos, materiales y equipos para la toma de decisiones. La gestión administrativa es fundamental porque da el soporte y logística a todas las acciones planificadas para su ejecución efectiva en función a los objetivos, metas y visión planteadas para el mejoramiento del servicio educativo.

La dimensión administrativa está relacionada con las tareas para dotar y gestionar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales, equipos y financieros disponibles para poner en marcha los objetivos de una institución.

La gestión en esta dimensión incluye tomar decisiones y ejecutarlas en función a los objetivos institucionales, pero tener en cuenta que si estas acciones se ejecutan solo por cumplir con la formalidad o satisfacer controles internos o externos, se desvirtúa la naturaleza de esta gestión, generando metas y objetivos inalcanzables, por ello afirmamos que la gestión administrativa, es una herramienta eficaz para planear actividades y estrategias considerando el uso adecuado y racional de los recursos institucionales.

d. **Dimensión organizacional o Institucional.** Esta dimensión gestiona el conjunto de interacciones que se da entre todos los miembros de la comunidad escolar: directivos, docentes, administrativos y auxiliares, reguladas por un reglamento interno y las normas de convivencia que regulan esa convivencia escolar. Esta dimensión comprende dos componentes básicos, el clima institucional y la cultura organizacional, ambos elementos son producto de los nexos que generan cada uno de ellos en su proceso de interacción.

2.4.2 GESTION ESCOLAR DESDE LIDERAZGO PÉDAGOGICO

Quienes observamos la realidad de las instituciones educativas publicas nos podemos dar cuenta lo difícil que es la realidad, cada estudiante, cada familia y sobre todo cada docente tiene su propio mundo y particularidad, y lo que genera las interacciones entre si es realmente impredecible. Es ese contexto donde un directivo debe gestionar esas interacciones que los conlleve a desarrollar una experiencia formativa para los estudiantes e inclusive para los docentes y demás personal de la institución. Por otra parte, hay que considerar además las otras interacciones que tiene la escuela con la comunidad y la administración educativa (UGEL, GRE, MINEDU), que plantean un conjunto de exigencias que, aun cuando orientan la gestión escolar, desconocen la realidad específica de su institución educativa. El Directivo debe decidirse que es lo mejor para cada uno

de sus agentes educativos: estudiantes, padres y madres de familias, docentes y administrativos, así como adecuarse al marco normativo.

2.4.2.1 EL LIDERAZGO PEDAGOGICO

Los cambios impulsados en la gestión actual, demanda reconsiderar y rediseñar el rol del directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, donde el directivo sea el líder que conlleve y dirija todas las acciones y estrategias de la institución educativa en función de los aprendizajes de los estudiantes; éste modelo de gestión es necesario y pertinente para que la institución organice y conduzca todos sus recursos y procesos en función de los aprendizajes, vinculando el trabajo pedagógico del docente, clima escolar saludable, relaciones interpersonales positivas y la participación de las familias.

En este enfoque, la máxima autoridad de la institución educativa, sigue siendo el directivo, sin embargo, esta autoridad funcional y legal es insuficiente por sí sola, por ello el directivo requiere ejercerla desde el enfoque del liderazgo pedagógico; como decía Bolívar "que incluya la autoridad moral y profesional, así como el acuerdo y colegialidad" (1997). En ese sentido, Pozner asume la gestión escolar como el "conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa" (1995),

Bolívar afirmaba que "el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso, porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él" (1997). Lo dicho por Bolívar nos lleva a pensar en la trascendencia de que el poder no debe ser centralizado en los directivos, sino que debe ser distribuido y compartido, a ello se le llama también liderazgo distribuido, ya que el poder se encuentra "repartido" en toda la institución educativa. Leithwood conceptualiza el liderazgo pedagógico como "…la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela" (2009).

Podemos afirmar que éste liderazgo logra conducir a las instituciones a lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin excepción de nadie a tal punto que dicho liderazgo no debe limitarse a una característica de la persona que lo dirige, sino debe caracterizar a la gestión de la institución como organización. En consecuencia, podemos entender el liderazgo pedagógico como la fuerza que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia el cumplimiento de la visión institucional y el logro de los objetivos.

Murillo señala que el "liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor "transformadora", pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula" (2006).

En la investigación de Leithwood se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación con este tema: "• Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo). • Desarrollar al personal. • Rediseñar la organización. • Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje" (2006). El eje central del liderazgo pedagógico es el aprendizaje de los estudiantes, por lo tanto se deben promover practicas pedagógicas exitosas, reestructurando algunos espacios y estrategias como por ejemplo, monitorear y acompañar efectivamente la labor docente, brindar apoyo en los procesos de planificación, mejorar las condiciones operativas de la institución, promover la participación del docente, entre otros, en ese proceso los equipos directivos crean condiciones favorables para el aprendizaje efectivo.

Por otro lado, últimas investigaciones manifiestan que el liderazgo tiene un impacto significativo para mejorar la calidad del aprendizaje. Bolívar señala que "el liderazgo pedagógico en las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas" (2010).

El liderazgo pedagógico promueve en los directivos que dediquen todos sus esfuerzos a la mejora continua de la institución educativa, que esté atento al contexto interno y externo de la II.EE. y sea capaz de identificar oportunidades de mejora, diseñando planes de acción para organizar y canalizar motivaciones, intereses y expectativas personales y compartidas por la institución educativa; así también identificar y sistematizar prácticas pedagógicas exitosas que hayan resuelto problemas encontrados en la Institución Educativa.

2.4.2.2 EL LIDERAZGO PEDAGOGICO Y LOS COMPROMISOS DE GESTION

El ministerio de Educación implementó hace algunos años los Compromisos de Gestión Escolar, los cuales son lineamientos que orientan las acciones y políticas de cada institución educativa, con la intención de promover y garantizar las mejores condiciones educativas para mejorar la calidad educativa y garantizar la mejora de los aprendizajes, en ese sentido, percibimos que la gestión escolar requiere un liderazgo del director que se capaz de comunicar, motivar y movilizar a toda la comunidad a esa transformación educativa. Para garantizar las nuevas condiciones que generen la mejora de los aprendizajes, es muy necesario cumplir con eficacia los 5 compromisos de gestión: progreso anual de los aprendizajes; retención anual de los estudiantes, el cumplimiento de la calendarización, el acompañamiento a la práctica pedagógica y la gestión de la convivencia escolar.

En el proceso de implementación de los compromisos de gestión, debemos dar mayor realce al Compromiso 5, Gestión de la Convivencia escolar, sobre la cual el MINEDU nos dice:

> “La convivencia escolar es el conjunto de relaciones personales y grupales que configuran la vida escolar. Es una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los integrantes de la comunidad educativa, pues cada una aporta con sus acciones a los modos de convivencia. Es un factor que contribuye al clima escolar. El clima escolar es un indicador de percepción basado en las experiencias personales relacionadas a la vida escolar, refleja varios factores, como son: normas, metas, valores, relaciones interpersonales, prácticas de enseñanza y

aprendizaje, políticas laborales, así como estructuras organizacionales y materiales" (2017)

Por otro lado, Abad sostiene que "las II.EE. donde se implementa la convivencia escolar desde un modelo participativo e inclusivo, son escuelas donde se aprende a convivir y se crean las mejores condiciones para que todos los estudiantes puedan aprender, sean ciudadanos competentes, socialmente activos y responsables" (2010). Estamos de acuerdo con lo que plantea Abad, ya que la convivencia escolar está dada por las interacciones entre los estudiantes y éstos con sus maestros, son estas interacciones las que se deben regular y encaminar a que sean las mejores, y que mejor ser reguladas por normas o reglas formuladas por ellas mismas; con una convivencia regulada y favorable estamos seguros que se mejoran las condiciones para que lo estudiantes aprendan en mejores condiciones.

La implementación de este quinto compromiso, comprende la elaboración de normas de convivencia de manera consensuada y participativa para su compromiso con las mismas, este proceso se debe hacer a nivel de aula, así como a nivel de la IE y deben ser insertadas en el reglamento interno de la I.E., así podemos prevenir los casos de violencia escolar, tanto física como psicológica, así como el desarrollo de acciones de promoción de la buena convivencia escolar. Cuando se elaboran las normas de convivencia de forma participativa, se promueve implícitamente el sentimiento de pertenencia, aumenta el compromiso en su cumplimiento y facilita la aceptación de las medidas correctivas cuando se incumplen.

2.4.2.3 EL LIDERAZGO PEDAGOGICO Y EL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO

El marco del Buen Desempeño Directivo comprende los lineamientos de política educativa nacional para mejorar el desempeño docente y así lograr una educación de calidad para todos; es una de las herramientas estratégicas para reformar las instituciones educativas. El MINEDU en su Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), se propone para el ámbito de la gestión que

“las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes” (2012); de ahí que la primera fase de implementación de este marco del buen desempeño directivo era dotarle a las escuelas a directivos competentes que lleguen al cargo producto de evaluaciones rigurosas, implementando la meritocracia. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo comprende dominios, competencias y desempeños con sus descriptores, los cuales deben caracterizar la gestión escolar de manera eficaz con liderazgo de los directivos, la cual está estructurado en dos dominios: El dominio Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes y El dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

El primer dominio abarca las competencias del directivo que buscan implementar la reforma de las II.EE., gestionando las condiciones para mejorar proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa. Para nuestra investigación damos énfasis a la convivencia escolar.

El MINEDU señala que la convivencia democrática e intercultural es “el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de todas y todos los estudiantes y que promueva la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo. Así, las relaciones interpersonales, basadas en el buen trato, son reconocidas como interacciones que se desarrollan entre los miembros de la comunidad educativa con carácter diverso, intercultural e inclusivo” (2017). Este tipo de relaciones entre agentes educativos fortalecen los vínculos afectivos entre los mismos agentes, donde se considera la comunicación efectiva y democrática como una práctica comunicativa oportuna y necesaria en las escuelas y fuera de ellas, buscando en todo momento gestionar adecuadamente el conflicto y verlo como oportunidad de aprendizaje. De esta forma, promovemos el desarrollo de habilidades

sociales, comunicativas y asertivas para lograr un clima escolar que favorezca siempre el desarrollo de los aprendizajes en los estudiantes.

2.5 TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO

La teoría de las relaciones humanas, se le llama también como escuela humanística de la administración, la autoría de esta teoría es George Elton Mayo (1880-1949), científico australiano; profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of business Administration el cual tuvo gran apoyo por parte de sus colaboradores.

Esta teoría la desarrollan en Estados Unidos y nace como producto del cuestionamiento que se le hacía a la teoría clásica de la administración, ya que dicha teoría había conducido a las empresas a una deshumanización del trabajo; en donde la prioridad era solo la producción en base a rigurosos métodos científicos en donde el trabajador tenía que someterse forzosamente, esta teoría transformaba radicalmente los conceptos de la administración, en donde las relaciones humanas se convertían en lo más importante enfocado en la democratización del trabajo y la producción.

El enfoque humanístico.

Este enfoque promueve una transformación en la teoría administrativa clásica; conduce a desplazar lo que era el centro de la administración, la eficacia de la tarea, de la producción, de la estructura organizativa; ahora se plantea que el centro de la administración es el ser humano, la persona que trabaja y produce. El enfoque humanístico, ya no busca preocuparse de la máquina, el método de trabajo, la organización; ahora la prioridad era la preocupación por el hombre, con sus componentes psicológicos.

2.5.1 Bases de la teoría de las relaciones humanas

Elton Mayo basó su teoría en los descubrimientos que alcanzaba en sus experimentos, según los cuales había ciertos principios que regían la conducta del trabajador. Entre esos principios figuran:

Recompensas y sanciones sociales

En el experimento los obreros que sobrepasaban la meta de producción perdían el afecto y el respeto de sus pares. Pero les ocurría lo mismo a aquellos trabajadores que no la alcanzaban. Esto dio pie a indagaciones posteriores sobre los mecanismos psicológicos que operaban en estos casos.

Grupos informales

Elton Mayo identificó que los trabajadores creaban un sistema organizativo que no es la misma que la estructura formal de la empresa; en ese sistema alterno e informal se crean normas, creencias, expectativas y necesidades.

Emociones

Otro de los aspectos importantes fue las emociones de los trabajadores y su impacto en el trabajo; a partir de allí se consideró la importancia de las relaciones humanas y la cooperación para las personas en sus trabajos, como una forma de evitar los conflictos y mantenerse unidos dentro del grupo.

Supervisión

Tal vez uno de los hallazgos más contradictorios para el momento, fue el referido al estilo de supervisión que parecía incidir en el aumento de la producción. Se trataba de una necesidad tácita de los trabajadores de recibir un trato digno por parte de los directivos. Se hizo patente la necesidad de contar con supervisores que supieran comunicarse de manera respetuosa y cordial con los empleados. Se necesitaban supervisores democráticos y persuasivos. Los trabajadores eran personas y como tales, tenían necesidad de ser tratadas con respeto y de que se valorara su dimensión de seres sociales.

Motivación

También se reveló la importancia de la motivación para cualquier acción humana. Aquí la psicología tuvo una gran influencia postulando las ganas de satisfacer una necesidad, mueve al individuo a actuar. En este sentido, la motivación correcta haría que un trabajador aumentara su producción y trabajar a gusto.

Liderazgo

Otro de los principios que rige la escuela humanista, es la influencia interpersonal de los líderes que emerge en los grupos sociales. Este hecho, al igual que el referido a los estilos de supervisión, puso el foco en la importancia de desarrollar los roles directivos con una visión eminentemente humanista.

Comunicación

Siendo uno de los pilares de la organización social, la comunicación pasó a ser una preocupación prioritaria en la gestión organizacional. Es a través de la comunicación como los objetivos gerenciales se transmiten a los trabajadores y se transforman en motivos.

Necesidades de esta teoría.

- Humanizar y democratizar la administración, dejando de lado los conceptos rígidos de la teoría clásica.

- El desarrollo de las ciencias humanas, como la psicología y la sociología, y sus primeros intentos de aplicarse a la organización industrial. Las ciencias humanas demostraron gradualmente lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

- Las ideas de John Dewey y de la psicología de Kurt Lewin fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo, considerado el fundador de

la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin de manera más directa, contribuyeron a su concepción.

- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

2.5.2 La experiencia de Hawthorne Elton Mayo.

En estos experimentos, Elton Mayo demostró que los empleados de una empresa aumentan su productividad en la medida en la que se sienten integrados. Esto significó que se empezara a ver el trabajo como una actividad grupal, condicionada por estándares sociales y a la empresa como un sistema social en el que el ser humano es el elemento fundamental.

En 1927, el Consejo Nacional de investigaciones inicio su experimento en una fábrica Western Electric Company, situada en Chicago, en Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción.

2.5.2.1 PRIMERA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE

En la primera fase del experimento se seleccionaron y trabajaron con dos grupos de obreras que realizarían el mismo trabajo en las mismas condiciones: un grupo de observación trabajo bajo intensidad variable de luz, mientras que el grupo de control trabajo bajo intensidad constante.

2.5.2.2 SEGUNDA FASE DEL EXPERIMENTO DEL HAWTHORNE (SALA DE PRUEBA PARA EL MONTAJE DE RELES)

La segunda fase comenzó en abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco jóvenes montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo.

La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias:

- Primer periodo: Se registró la producción de cada obrera en su área original, sin que lo supiese, se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo (2,400 unidades semanales por joven), este se comparó con los demás periodos. Este periodo duro 2 semanas.

- Segundo periodo: Se asiló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron con el mismo horario y condiciones de trabajo y se midió el ritmo de producción. Este proceso duro 5 semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.

- Tercer periodo: Se modificó el sistema de pagos. Se separó el pago de las jóvenes (un grupo pequeño), ellas percibieron que sus esfuerzos individuales repercutían en su salario. Duro 8 semanas y aumento la producción.

- Cuarto periodo: Marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron 5 minutos de descanso a mitad de la mañana y otros 5 a mitad de la tarde. Un nuevo aumento de producción.

- Quinto periodo: Los descansos aumentaron a 10 minutos cada uno, de nuevo aumento la producción.

- Sexto periodo: Se dieron 3 descansos de 5 minutos en la mañana y otros 3 en la tarde, la producción no aumento, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.

- Séptimo periodo: Se volvió de nuevo a 2 intervalos de 10 minutos, uno en la mañana otro por la tarde. En uno de ellos se servía un refrigerio. La producción aumento de nuevo.

- Octavo periodo: Con las mismas condiciones del periodo anterior, comenzaron a trabajar hasta las 16:30 horas., y no hasta las 17:00 horas., hubo un acentuado aumento de producción.

- Noveno periodo: El grupo experimental terminaba a las 16:00 horas., la producción permaneció estable.

- Décimo periodo: Volvieron a trabajar hasta las 17:00 horas., la producción aumentó considerablemente.

- Undécimo periodo: Se estableció una semana de 5 días, la producción diaria seguía subiendo.

- Duodécimo periodo: Se volvió a las condiciones del tercer periodo, se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las jóvenes. Este último y decisivo periodo, duro 12 semanas, se observó que la producción diaria y la semana alcanzaron un índice jamás logrado (3,000 unidades semanales por joven, en el grupo experimental)

2.5.2.3 TERCERA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE (PROGRAMA DE ENTREVISTAS)

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo.

2.5.2.4 CUARTA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE (SALA DE OBSERVACIÓN DEL MONTAJE DE TERMINALES)

Se escogió un grupo experimental- nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual paso a trabajar en una sala especial cuyas condiciones laborales eran idénticas a las del departamento.

Conclusiones del experimento de Hawthorne.

El nivel de producción depende de la integración social, confirmó que el nivel de producción no está directamente vinculado a la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que posee, por lo tanto, su capacidad social y expectante establece su nivel de competencia y de eficiencia.

El comportamiento del trabajador responde en función al grupo, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, no podían establecer por si mismos su nivel de producción, sino que eso se establecía a nivel de grupo, ante cualquier incumplimiento de las normas grupales, el individuo recibía castigos

sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo.

Las recompensas y sanciones sociales son fundamentales, ya que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de lo establecido por el grupo, perdían el afecto y el respeto de los compañeros.

La motivación económica no es la prioridad para el rendimiento del trabajador, a las personas les motiva mucho la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven; as recompensas y sanciones no económicas influyen en el comportamiento de los trabajadores, aunque esas recompensas sociales son simbólicas y no materiales, pero motivan la felicidad del trabajador.

La empresa, que poseía una estructura organizacional formal, paralelamente paso a ser una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la formal, los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, su escala de valores sociales, sus expectativas, y cada miembro del grupo los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento.

Con respecto a la importancia del contenido del cargo**,** se evidencio que la naturaleza y el contenido del trabajo influyen en la moral del trabajador, los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

CAPITULO III

3.0 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A DOCENTES SOBRE EL ESTADO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCION EDUCATIVA

3.1.1 COMPONENTE: ACTITUDES PERSONALES

CUADRO N° 01: INTEGRACIÓN Y UNIDAD ENTRE EL PERSONAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	10	20
Algunas veces	23	46
Nunca	17	34
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

En el cuadro N° 01, referido al ítem: ¿Considera que la integración y unidad es una característica entre el personal de la institución?, se observa claramente que el 20 % de los docentes percibe que siempre la integración y unidad caracteriza al personal de la institución, el 46 % afirma que sólo algunas veces lo es y el 34 % de ellos señala que nunca se percibe la integración y unidad en el personal.

Con dichas respuestas podemos deducir que la percepción sobre la integración y unidad en el personal, es una debilidad en la institución ya que alrededor del 80 % (considerando el rubro algunas veces y nunca) siente y percibe que no es una actitud positiva practicada en la institución, por lo tanto, afecta negativamente las relaciones entre el personal.

CUADRO N° 02: RESPETO Y TOLERANCIA ENTRE DOCENTES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	10	20
Algunas veces	33	66
Nunca	07	14
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

En el cuadro N° 02, referido al ítem: El respeto y la tolerancia es una actitud que caracteriza al personal de la I.E., se observa claramente que el 20 % de los docentes manifiesta que siempre el respeto y la tolerancia es una actitud que caracteriza al personal, el 66 % afirma que sólo algunas veces lo es y el 14 % de ellos señala que el respeto mutuo nunca es practicado por el personal.

Con dichas respuestas podemos deducir que la actitud del respeto mutuo, actitud básica y elemental en todo tipo de relación interpersonal, por tanto, podemos afirmar que es una debilidad en la institución ya que alrededor del 80 % (rubro algunas veces y nunca) siente y percibe que no es una actitud practicada en la institución, por lo tanto, afecta negativamente las relaciones entre el personal.

CUADRO N° 03: LA CONFIANZA ENTRE EL PERSONAL DOCENTE

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	6	12
Algunas veces	37	74
Nunca	7	14
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

De las respuestas obtenidas, en el ítem: ¿La Confianza en los demás es una actitud que caracteriza al personal de la Institución Educativa?, el 12 % de docentes manifiestan que la confianza entre el personal es una actitud que siempre se manifiesta en el personal, el

74 % de ellos dice que solo algunas veces es practicada, y el 14 % afirman que dicha actitud nunca se practica entre el personal.

Teniendo en cuenta a las respuestas del ítem anterior, podemos decir que la confianza entre el personal es también otra debilidad que afecta las buenas relaciones interpersonales, ya que, para una institución relativamente pequeña, que solo el 12 % perciba que existe plena confianza entre el personal y un 74 % diga que la confianza se practica solo en algunas veces, ratifica la presencia de una nueva debilidad, posiblemente porque no se han realizado estrategias para mejorarlas.

CUADRO N° 04: PRACTICA DE ACTITUDES DEMOCRÁTICAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	06	12
Algunas veces	40	80
Nunca	04	08
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

A la pregunta, ¿El personal de la Institución educativa practica actitudes democráticas en su convivencia laboral, el 13 % afirmaba que siempre se practica las actitudes democráticas en el interior de la institución, el 80 % afirma que solo algunas veces lo practican y la minoría de ellos, el 7 % afirman que nunca se practica las actitudes democráticas en sus labores cotidianas.

Si consideramos el rubro algunas veces y nunca, tenemos un 88 %, una mayoría absoluta que afirma que en la institución no se observa permanentemente la práctica de actitudes democráticas, ello hace suponer que la gestión del recurso humano se sostiene sobre prácticas autoritarias, afectando directa y significativamente el estado de las relaciones interpersonales.

CUADRO N° 05: TOLERANCIA A LA DIVERSIDAD DE PENSAMIENTOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	10	20
Algunas veces	38	76

Nunca	02	04
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

Con respecto al ítem ¿Consideras que la tolerancia a la diversidad de pensamientos es una característica entre el personal de la I.E.?, la respuesta fue que el 20 % considera que siempre percibe que el personal es tolerante a la diversidad de pensamientos, la mayoría, 76 % dice que solo algunas veces y apenas 4 % dicen que la tolerancia nunca es practicada en el personal.

Es decir, la mayoría del personal considera que la tolerancia a la diversidad de pensamientos no es una práctica común entre el personal, partiendo que la tolerancia es un factor relevante para la buena convivencia y buenas relaciones humanas, esto es también una debilidad institucional.

CUADRO N° 06: TRABAJO COLABORATIVO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	18	36
Algunas veces	25	50
Nunca	07	14
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

A la pregunta, “El trabajo colaborativo predomina en la comunidad profesional de nuestra institución Educativa”, el 36 % de maestros comunicaba que el trabajo colaborativo siempre predomina en el personal, el 50 % señala que algunas veces se percibe la actitud colaborativa y sólo el 14 % dice que nunca es observable dicha actitud.

Podemos interpretar las respuestas de los maestros, consideramos que la gran mayoría percibe (86 %) que el personal practica el trabajo colaborativo en su quehacer laboral, ello significaría que los maestros realizan trabajo cooperativo, y realizan trabajos en equipos, concluimos que esto sería una fortaleza para la institución, fortalecerla y obtener provecho de ello.

CUADRO N° 07: TRATO AMISTOSO Y CORDIAL ENTRE EL PERSONAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	**%**
Siempre	38	76
Algunas veces	10	20
Nunca	02	04
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

En relación a la pregunta: ¿El trato amistoso y cordial entre el personal es una característica de la I.E.?, el 76 % de los encuestados afirman que siempre perciben el trato amistoso y cordial entre los miembros de la institución y el 20 % dicen que lo perciben alunas veces.

Ello significaría que la gran mayoría de maestros perciben que en la institución hay una actitud positiva para el buen trato y cordial, generando relaciones amistosas entre la comunidad docente, este factor también se convierte en una fortaleza institucional que podría ser utilizada para potenciar las debilidades halladas.

CUADRO N° 08: IDENTIDAD DEL PERSONAL CON LA I.E.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	15	30
Algunas veces	35	70
Nunca	0	00
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

En el cuadro N° 08, referido al ítem si El personal de la institución se identifica con las actividades, proyectos y metas institucionales., se observa claramente que el 30 % de los docentes manifiesta que siempre muestran un grado de identificación a las actividades y

proyectos de la institución y un 70 % de ellos señalan que solo algunas veces muestran dicha identificación.

Ello nos hace deducir que es una fortaleza relativa en la institución, y que si se implementa algunas estrategias pertinentes por parte de la Gestión se podrá potenciar dicha fortaleza y permitirá trabajar en conjunto para lograr una total identificación institucional.

CUADRO N° 09: MANEJO EMOCIONAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	8	16
Algunas veces	31	62
Nunca	11	22
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

De las respuestas obtenidas, en la pregunta 08: El manejo emocional es algo que caracteriza al Personal de la Institución, el 16 % de docentes manifiestan que siempre hay un buen manejo de las emociones en el personal, el 62 % señala que solo algunas veces se practica el manejo adecuado de las emociones y un 22 % afirman que nunca hay buen manejo de las emociones en el personal.

Teniendo en cuenta a las respuestas del ítem anterior y partiendo que el docente es un formador de personas, podemos afirmar que la mayoría (el 84 %) tiene dificultades para manejar adecuadamente sus emociones, lo significa que es una tremenda debilidad, ya que ello generará problemas graves en las relaciones entre el personal, porque esto se constituye en un foco de conflictos laborales y personales afectando negativamente en el clima escolar.

CUADRO N° 10: RESPONSABILIDAD CON LOS COMPROMISOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	06	12
Algunas veces	30	60

Nunca	14	28
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

A la pregunta: ¿El personal de la I.E. es responsable con los compromisos asumidos?, apenas el 12 % de encuestados afirman que siempre el personal asume con responsabilidad sus compromisos, sin embargo, la gran mayoría, entre el rubro algunas veces y nunca (88 %), consideran que generalmente no se asume con responsabilidad los compromisos, dificultando, al igual que en otros ítems, el trabajo institucional y el cumplimiento de metas institucionales.

La Conclusión más significativa que podemos arribar en lo que concierne al componente de las Actitudes Personales es que indica claramente las dificultades en que se encuentra la práctica de dichas actitudes, sobre todo que algunos ítems resulta sorprendente sus resultados con frecuencias muy altas como la escasez en la práctica del respeto, de la confianza entre el personal, la escasa practica de actitudes democráticas, el manejo poco adecuado de las emociones y otros, los cuales son factores determinantes en la regulación de las relaciones interpersonales, siendo muy perjudicial para el desarrollo eficiente y eficaz de la gestión educativa.

3.1.2 COMPONENTE: COMUNICACIÓN PERSONAL

CUADRO N° 11: COMUNICACIÓN ASERTIVA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	11	22
Algunas veces	37	74
Nunca	02	04
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

Al conocer en los maestros sobre la percepción que tienen ellos sobre la siguiente pregunta: ¿El personal de la I.E. practica la comunicación asertiva con los demás miembros de la I.E.?, solo el 22 % de los docentes dicen que siempre perciben que el personal se comunica asertivamente con los demás, el 74 % dice que sólo algunas veces lo han percibido, y solo el 4 % consideran que nunca han percibido que el personal practique la comunicación asertiva.

La información recogida nos da una clara muestra de que los maestros perciben que los miembros de la comunidad educativa practican con dificultad la comunicación asertiva entre ellos mismos, lo cual será un factor que influye negativamente en las relaciones interpersonal ya que ello debe garantizar el soporte de un buen sistema de comunicación en nuestra institución.

CUADRO N° 12: CAPACIDAD DE ESCUCHA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	11	22
Algunas veces	37	74
Nunca	02	04
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

Al conocer en los maestros sobre la percepción que tienen ellos sobre la pregunta: ¿Quiénes integramos nuestra institución educativa sabemos escucharnos unos a otros?, solo el 22 % de los docentes dicen que siempre saben escucharse unos a otros, el 74 % dice que sólo algunas veces lo han percibido, y el 4 % consideran que nunca se observa la escucha a los demás.

Los datos anteriormente mencionados nos dan una clara muestra de que los maestros no ven en los miembros de la comunidad educativa la práctica de escucharse unos a otros de manera continua y permanente, partiendo que los maestros viven en una comunidad profesional y necesitan comunicarse permanentemente unos con otros, dicha situación influye negativamente en el estado de las relaciones interpersonales de la institución.

CUADRO N° 13: PREDISPOSICION AL DIALOGO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	10	20
Algunas veces	31	62
Nunca	09	18
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

A la pregunta: ¿La Predisposición a dialogar es algo que caracteriza a nuestra institución?, las encuestas mostraron la siguiente información: sólo el 20% dicen que siempre existe predisposición al diálogo, una mayoría representada por el 62 % responde que solo algunas veces hay predisposición al diálogo y apenas el 18 % responde que nunca existe la predisposición a la práctica del diálogo.

El análisis de dichos datos, nos permite inferir que la mayoría de maestros aceptan que existe muy poca predisposición al diálogo, sabiendo que esta es una actitud elemental para el funcionamiento de la organización y sobre todo como estrategia para resolución de conflictos institucionales; será necesario potenciar dichas habilidades.

CUADRO N° 14: DIFUSION CLARA DE LOS MENSAJES INTERNOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	04	08
Algunas veces	40	80
Nunca	06	12
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

Podemos observar que, en este ítem, sobre: ¿En Nuestra Institución, los mensajes internos se difunden con claridad y precisión?, solo un 8 % de los docentes dicen que

siempre se difunden los mensajes de manera clara y precisa, sin embargo, una gran mayoría (entre el rubro de algunas veces y nunca) del 92 % afirman que dichos mensajes no llegan a toda a la organización de manera clara y precisa.

Estas respuestas nos conllevan a pensar que hay una percepción casi generalizada de los docentes de que los mensajes no fluyen favorablemente en la institución, lo que podría deducirse que los canales de comunicación son poco eficientes e inadecuados pudiendo generar confusión entre el personal.

CUADRO N° 15: TRASMISION FORMAL DE LOS MENSAJES EN LA INSTITUCION

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	02	4
Algunas veces	42	84
Nunca	06	12
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

A la pregunta, ¿Los mensajes institucionales llegan a tiempo y de manera formal a los miembros de la comunidad educativa?, apenas el 4 % dice que siempre la trasmisión de mensajes se hace de manera formal y a tiempo, mientras que el 96 % de los maestros afirman que no es común que los mensajes lleguen formalmente y a tiempo. Esto se convierte en una debilidad significativa para la gestión y lo que se puede deducir que los mensajes circulan de manera informal, fomentando los rumores y malos entendidos, arriesgando la buena convivencia.

CUADRO N° 16: PREDISPOSICION A HABLAR A ESPALDAS A LOS DEMAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	36	72
Algunas veces	14	28

Nunca	00	--
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

Cuando se hizo la interrogante: ¿Los miembros de nuestra institución Educativa están predispuestos a hablar a espaldas de los demás?, prácticamente el 100 %, es decir la totalidad manifestó que siempre o algunas veces están propensos a hablar a espaldas de los demás, lo que quiere decir, que se percibe como una práctica de los integrantes de la institución hablar a espaldas de sus compañeros de trabajo; lo cual se constituye en un muy mal hábito y totalmente perjudicial para las buenas relaciones.

Por lo tanto, en lo referido al componente de la Comunicación personal, arroja resultados muy negativos, haciendo deducir el mal estado de las actitudes en el personal referido al acto de la comunicación, lo cual seriamente es una gran debilidad institucional afectando terriblemente el proceso de la gestión educativa.

3.1.3 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A DOCENTES SOBRE LA CARACTERIZACION DEL LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS

CUADRO N° 17: COMPETENCIAS GERENCIALES EN LOS DIRECTIVOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	10	20
Algunas veces	40	80
Nunca	00	--
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

A la pregunta: ¿Los Directivos muestran competencias gerenciales en su labor profesional?, las respuestas fueron algo alentador, ya que el 20 % afirma que siempre observa en los directivos sus competencias gerenciales y la gran mayoría de los

maestros (80 %) percibe que algunas veces muestran competencias gerenciales en su quehacer profesional.

Esto demuestra que los Directivos tienen una fortaleza relativa, ya que la mayoría observa que, si tienen dichas habilidades, aunque sólo algunas veces, por lo tanto, necesitarían fortalecerla aplicando estrategias que permitan optimizar y convertirse ello en una de las principales fortalezas.

CUADRO N° 18: METAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES COMPARTIDOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	--	--
Algunas veces	31	62
Nunca	19	38
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

En el ítem: ¿Los Directivos establecen participativamente metas y objetivos institucionales?, En las respuestas se observa que el 62 % dicen que solo algunas veces se formulan participativamente las metas y objetivos institucionales, y el 38 % de ellos afirman que nunca hay se establecen las metas y objetivos institucionales.

Este ítem, confirma otra debilidad, ya que para la totalidad de maestros (entre el rubro algunas veces y nunca) la Institución no cuenta claramente con objetivos institucionales socializados y asumidos por el personal, sabiendo que dichos objetivos son los que deben direccionar todas las actividades y procesos institucionales y si estos no existen o no son conocidos ni asumidos, entonces todo lo que se haga serán esfuerzo vanos y aislados sin trascendencia institucional.

CUADRO N° 19: ESTIMULACION DE LA LABOR PROFESIONAL DEL PERSONAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	05	10
Algunas veces	34	68
Nunca	11	22
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

A la pregunta: ¿Los Directivos motivan y estimulan frecuentemente la labor profesional del personal?, sólo un 10 % responde que siempre se motiva y estimula al personal, un 68 % responde solo se hace algunas veces y un 22 % afirma que los directivos nunca lo hacen.

Esta respuesta hace deducir que la gran mayoría de docentes se sienten poco motivados en su labor profesional por el personal directivo, ello hace suponer que en gran parte del personal podría haber desgano y poca voluntad en el mejoramiento de sus actividades y en los procesos de innovación; por lo tanto, esto podría influir en un bajo rendimiento profesional del personal.

CUADRO N° 20 RECONOCIMIENTO DE LOS LOGROS PROFESIONALES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	02	4
Algunas veces	32	64
Nunca	16	32
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

En el ítem: ¿El equipo directivo reconoce frecuentemente los logros profesionales del personal docente?, se observa claramente que solo el 4 % de los docentes manifiesta que

siempre los directivos reconocen los logros del personal, el 64 % afirma que solo lo hacen algunas veces y un importante 32 % de ellos manifiestan que nunca han percibido que los directivos reconozcan dichos logros.

Las respuestas están vinculadas con el ítem anterior, ya que al no estimular la labor profesional del personal docente también hace que casi nunca reconozca los logros profesionales, ello podría generar desaliento en ellos, escaso compromiso por mejorar su práctica pedagógica y debilidad de la imagen del liderazgo de los directivos.

CUADRO N° 21 MANEJO EMOCIONAL DEL DIRECTIVO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	20	40
Algunas veces	30	60
Nunca	--	--
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

Cuando se indagó sobre la percepción que tienen los maestros sobre el ítem: ¿Los directivos muestran regularmente manejo emocional en su interacción con el personal?, el 40 % señala que siempre observan en los directivos un buen manejo emocional y el 60 % afirman que lo observan algunas veces.

Podemos deducir que el factor referido al manejo emocional del directivo es una fortaleza y partiendo que son ellos los que crean los espacios para promover los ambientes saludables para el buen clima institucional a través de un buen manejo de las habilidades emocionales, entonces esas habilidades positivas halladas influirán determinantemente en el buen estado de las relaciones interpersonales.

CUADRO N° 22: GESTIÓN DEL POTENCIAL PROFESIONAL DOCENTE

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	**%**
Siempre	8	16
Algunas veces	40	80

Nunca	2	04
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

En relación a: ¿Los Directivos gestionan adecuadamente el potencial profesional de los docentes de la Institución?, observamos en el cuadro anterior que el 16 % de los encuestados afirman que los directivos siempre manejan adecuadamente el talento profesional docente, el 80 % de ellos manifiestan que solo algunas veces lo hacen adecuadamente, y solo un 4 % del total de maestros afirman que los directivos nunca lo manejan adecuadamente el recurso humano.

Ello significaría que la gran mayoría de maestros (96 %) perciben que, en la institución, los directivos manejan adecuadamente el potencial profesional docente, lo cual hace evidente que esto se constituiría en una importante fortaleza institucional, sería recomendable que con la implementación de un plan estratégico permita potenciar dicha fortaleza y convertirla el en principal soporte para el mejoramiento continuo del servicio educativo que brinda la institución.

CUADRO N° 23: PROMOCIÓN DEL RESPETO POR LOS DIRECTIVOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	08	16
Algunas veces	35	70
Nunca	07	14
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

En el cuadro N° 23, referido al ítem: ¿El Directivo promueve el respeto y tolerancia en la comunidad educativa?, se observa que solo el 16 % de los docentes manifiesta que siempre los directivos promueven el respeto dentro de la comunidad educativa, el 70 % afirma que sólo algunas veces los directivos lo promueven y el 14 % de ellos señala que el respeto nunca es promovido por el personal Directivo.

Con dichas respuestas podemos deducir que la actitud del respeto en los directivos es una gran posibilidad de convertirla en una gran fortaleza, ya que solo el 14% señala que

nunca se promueve el respeto, la gran mayoría considera que, si es promovida por los directivos, notándose la necesidad de fortalecerla, para ello los directivos deben ser un ejemplo vivo a seguir por la institución.

CUADRO N° 24 PROMOCIÓN DE ESPACIOS PARA LA CONFRATERNIDAD

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	32	64
Algunas veces	18	36
Nunca	--	
TOTAL	30	100

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes el día 18 de setiembre del 2017

En el cuadro N° 24, referido al ítem: ¿El Directivo promueve espacios para confraternizar en la comunidad educativa?, se observa que solo el 64 % de los docentes contesta que siempre los directivos promueven espacios para confraternizar en la comunidad educativa y el 36 % afirma que sólo algunas veces los directivos lo promueven.

Deducimos, por las respuestas, que la promoción de espacios para confraternizar es una fortaleza importante en la gestión de la institución, lo cual debe ser utilizado como factor trascendente para la mejora de las relaciones interpersonales.

3.2 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL AUXILIAR Y ADMINISTRATIVO

3.2.1 LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA I.E.

N°	ASPECTOS A OBSERVAR	Resultado		TOTAL (%)	TOTAL (N°)
		SI (%)	NO (%)		
01	Frecuentemente, los trabajadores emplean un tono de voz amable con los demás.	60	40	100	10
02	Frecuentemente, los trabajadores prestan	60	40	100	10

	atención a lo que dicen los demás				
03	Frecuentemente, los trabajadores tienen un trato amistoso y cordial con los demás.	40	60	100	10
04	Frecuentemente, los trabajadores cumplen las normas de convivencia.	20	80	100	10
05	Frecuentemente, los trabajadores reconocen los logros de los demás.	20	80	100	10
06	Frecuentemente, los trabajadores manejan adecuadamente sus emociones	40	60	100	10
07	Frecuentemente, los trabajadores practican el respeto mutuo con los demás.	40	60	100	10
08	Frecuentemente, los trabajadores trabajan en equipo, realizando trabajos cooperativos.	60	40	100	10
09	Frecuentemente, los trabajadores confían en los demás.	20	80	100	10
10	Frecuentemente, los trabajadores hablan a espaldas de los demás.	100	--	100	10

Fuente: Encuesta aplicada a Auxiliares y Administrativos el día 20 de setiembre del 2017

Con respecto a los resultados obtenidos de la encuesta a los 10 miembros, entre administrativos y auxiliares, podemos decir que se observan algunas fortalezas institucionales con respecto a las actitudes del personal, pero enfatizaremos en las debilidades y dificultades halladas, ya que son ahí donde se propondrán estrategias para mejorarlas:

1° El 60 % del personal encuestado perciben que los trabajadores no tienen un trato amistoso y cordial entre sí, que no manejan adecuadamente sus emociones y que no practican el respeto mutuo entre compañeros de trabajo; por lo tanto la cordialidad, el manejo de emociones y la práctica del respeto se muestran como debilidad institucional, afectando la buena convivencia y alterando las relaciones humanas entre la comunidad educativa.

2° El 80 % de los encuestados perciben que los trabajadores no cumplen con las normas de convivencia, no suelen reconocer los logros de los demás compañeros y que no existe confianza entre los unos y los otros; esta percepción demuestra que ello son factores que debilitan las relaciones interpersonales, dificulta la gestión escolar y no permite mejorar el servicio educativo. De allí la necesidad de trabajarlas, potenciarlas y lograr que estas actitudes sean prácticas cotidianas y eficaces.

3° Con respecto al ítem: "Frecuentemente, los trabajadores hablan a espaldas de los demás", la respuesta es categórica: el 100 % de los encuestados perciben que si es una práctica que se observa en la convivencia de los trabajadores, esta percepción nos hace deducir que está muy arraigada la cultura de hablar mal de los demás cuando no están presentes, es una actitud muy negativa que dificulta la convivencia, convirtiéndose muchas veces es una fuente directa de conflictos y riñas entre el personal.

En conclusión, podemos afirmar que las actitudes del personal vinculadas a las relaciones interpersonales, son percibidas como desfavorables y debilidades que dificultaría el proceso de la gestión escolar, de manera particular la gestión de los recursos humanos.

3.2.2 LIDERAZGO DEL DIRECTIVO

N°	ASPECTOS A OBSERVAR	Resultado		TOTAL (%)	TOTAL (N°)
		SI (%)	NO (%)		
01	La I.E. cuenta con su visión y misión construida participativamente con el personal de la I.E.	20	80	100	10
02	La I.E. cuenta con objetivos y metas institucionales conocidos por la comunidad educativa.	20	80	100	10
03	Los directivos muestran predisposición al diálogo con el personal de la institución.	60	40	100	10
04	Los directivos promueven el respeto y la tolerancia en su interacción con el personal.	60	40	100	10
05	Los directivos promueven efectivamente espacios de confraternidad en la comunidad educativa.	80	20	100	10

06	El equipo Directivo se comunica asertivamente con el personal de la I.E.	40	60	100	10
07	El equipo directivo promueve eficazmente el trabajo cooperativo en el personal de la comunidad educativa.	40	60	100	10
08	El equipo directivo promueve y favorece el buen clima escolar.	60	40	100	10
09	El equipo directivo toma decisiones pertinentes y oportunas ante situaciones de conflicto entre los miembros de la institución.	40	60	100	10
10	El equipo Directivo muestra liderazgo en su quehacer profesional en la comunidad educativa.	40	60	100	10

Fuente: Encuesta aplicada a Auxiliares y Administrativos el día 20 de setiembre del 2017

Con respecto a los resultados obtenidos de la encuesta a los 10 miembros, entre administrativos y auxiliares, podemos decir que se observan algunas fortalezas institucionales con respecto a la percepción que tiene el personal sobre las características del liderazgo del directivo, pero, al igual que en el apartado anterior, enfatizaremos en las debilidades y dificultades en el liderazgo del directivo, ya que son ahí donde se propondrán estrategias para mejorarlas:

1° El 60 % del personal encuestado perciben que los directivos no se comunican asertivamente con el personal, que muestran poco liderazgo en la comunidad, que no resuelve los conflictos adecuadamente ni promueve eficazmente el trabajo cooperativo, ello incide en la imagen percibida que tienen los trabajadores sobre los directivos, por lo tanto, se hace necesario fortalecer la comunicación asertiva, el trabajo cooperativo y con ello el liderazgo del directivo.

2° El 80 % de los encuestados manifiestan que no se cuenta con visión, misión, objetivos y metas institucionales conocidas ni compartidas, por no haberse realizado de manera participativa, esta ausencia de direccionalidad de la institución resta liderazgo a los directivos y afecta la gestión institucional, pedagógica y administrativa, de manera particular la gestión del recurso humano.

3.2 PROPUESTA: ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO ASERTIVO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10158 – JULIO CÉSAR TELLO DEL DISTRITO DE MÓRROPE EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE

PRESENTACION

La institución educativa primara y secundaria N° 10158 JULIO CESAR TELLO perteneciente a la unidad de gestión educativa de Lambayeque, está ubicada en el centro poblado cruz del Médano del distrito de Mórrope, es una institución de educación básica regular, que pertenece al sector público, nace aproximadamente en las décadas de los años 20, a partir de entonces ha ido creciendo hasta convertirse en la actualidad en una de las importantes del distrito, hoy está considerada como una escuela emblemática de la cultura ancestral, reconocida mediante resolución regional N° 655 del año 2013.

Las Instituciones Educativas tienen que afrontar hoy, los grandes retos de transformación en los ámbitos educativos, culturales, tecnológicos, etc., las cuales están influyendo sobre todas las organizaciones y nuestra institución educativa no es ajena a ello. A partir de este contexto es trascendente estudiar, analizar e interpretar estratégicamente los factores internos que conforman las relaciones interpersonales, que al mismo tiempo es un componente del Clima Institucional, las que afectan nuestra organización y que se refleja en ambientes de trabajo poco adecuados, conflictos laborales, relaciones tensas entre el personal de la institución y el personal directivo, falta de direccionalidad y con resultados del servicio educativo poco eficientes y eficaces; para ello se está proponiendo el presente Programa de Liderazgo Asertivo como herramienta para mejorar las relaciones interpersonales, el que contiene un conjunto de propuestas, estrategias y técnicas que viabilicen el mejoramiento continuo de las relaciones interpersonales en la institución y por consiguiente favorecer al buen clima institucional para facilitar el logro de los objetivos institucionales.

El presente trabajo tiene entre sus objetivos, brindar una ruta metodológica y práctica para que los directivos de la institución sean capaces de dirigir y ejecutar las estrategias y talleres vivenciales con sus maestros para fortalecer y potenciar las buenas relaciones interpersonales entre el personal de su institución y al mismo tiempo fortalecer el liderazgo pedagógico del directivo, ya que ejecutándolo ellos mismos y con conocimiento objetivo del estado de las relaciones entre la comunidad educativa, alcanzará el logro eficaz de los objetivos del Modelo de Liderazgo asertivo y la comunidad reconocerá el liderazgo del directivo en el proceso de reconstrucción y fortalecimiento de las buenas relaciones interpersonales. Se describen algunas estrategias desarrollados a través de talleres de trabajo con el personal de la I.E., para llevar a cabo tanto la práctica de la comunicación asertiva y el liderazgo y resolución de conflictos auxiliado por un programa de talleres y estrategias contextualizadas y pertinentes a la realidad de nuestra institución, confeccionado a tales fines, y el cual también es presentado a la consideración de los lectores.

FUNDAMENTACION

El presente Programa de Liderazgo Asertivo se considera importante desde el punto de vista científico, porque ha partido de una exhaustivo recojo y análisis de información que ha permitido conocer a profundidad el estado de las Relaciones interpersonales en La institución educativa primara y secundaria N° 10158 JULIO CESAR TELLO perteneciente a la UGEL Lambayeque, ubicada en el centro poblado cruz del Médano del distrito de Mórrope, respondiendo a una investigación de tipo cualitativa; allí se determinó que dicho estado es inadecuado y deficiente generando dificultades a la Gestión Institucional y por ende a la calidad educativa que imparte nuestra institución.

Este Programa debe permitir a los directivos servir como ruta estratégica para ordenar y mejorar el proceso de la gestión de la Institución, a partir de asumir compromisos en la implementación de algunas estrategias a seguir que afiancen el accionar profesional de ellos mismos.

Este Programa se ha basado en algunas teorías que le han dado consistencia y solidez a la propuesta, así la teoría de la Planificación Estratégica y la gestión Educativa permitieron realizar un análisis bastante técnico y formal del estado de las Relaciones Interpersonales, ya que me permitió identificar los aspectos y componentes de dichas Relaciones Interpersonales y por lo tanto facilitó la recopilación técnica de información

sobre dicha variable, dándole rigor científico a esta fase diagnóstica; la teoría de las Relaciones interpersonales y de manera especial la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y sus aportes, así como la teoría del Liderazgo Asertivo permitieron servir de sustento y dirección a la propuesta misma: Programa de liderazgo Asertivo, a partir de allí permitió ir seleccionando perfiles, estrategias y mecanismos específicos que abordaran los puntos críticos encontrados al analizar el perfil del Liderazgo, caracterizado en los actuales directivos de la institución y la convivencia entre el personal de toda la comunidad educativa.

OBJETIVOS

- Servir a los directivos y personal general como guía estratégica y herramienta para mejorar la gestión de las relaciones interpersonales.
- Direccionar la gestión de los directivos en el adecuado manejo del recurso humano generando mejoras del clima escolar que facilite el mejor desempeño docente.

PROGRAMA DE LIDERAZGO ASERTIVO BASADO EN LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO PARA OPTIMIZAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES

ACCION ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	META	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS E INSTRUMENTOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA					
							J	A	S	O	N	D
PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA	1. Afianzar el diálogo y buen trato entre los miembros de la comunidad como política, favoreciendo la convivencia en la Institución Educativa. 2. Favorecer la construcción de un clima laborar saludable que favorezca un mejor desempeño docente.	1. El 100 % del personal participa en los talleres de sensibilización y capacitación sobre habilidades comunicativas 2. El 75 % del personal incorpora las estrategias desarrolladas en los talleres de habilidades comunicativas en su convivencia cotidiana.	1. Taller de Sensibilización	➢ Diseño del taller ➢ Reuniones grupales ➢ Observación de videos	-Textos impresos -Multimedia	-Facilitador (Directivo)	X					
			2. 03 Talleres de Capacitación en habilidades comunicativas: Técnicas y Dinámicas para desarrollar la Comunicación asertiva.	➢ Diseño participativo de los talleres (03 talleres) ➢ Técnica de equipos de trabajo	-Textos impresos -Multimedia -Tríptico -Fichas de observación	-Facilitador (Directivo)	X					

LIDERAZGO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	1. Fortalecer el liderazgo en los miembros de la institución. 2. Desarrollar estrategias para la prevención de conflictos y la resolución pacífica de los mismos. 3. Mejorar el afronte y resolución de conflictos en la institución	1. El 95% del personal de la Institución participa activamente en el desarrollo de los talleres vivenciales. 2. El 100 % del personal de la Institución participa activamente en la construcción de las normas de Convivencia Institucional.	Desarrollo de 03 talleres "Solución de problemas"	➢ Taller "Líder yo, Líder Tu"	-Material audiovisual. -Hojas de casos -Música	- Directivo			X			
				➢ Taller "Resolviendo Conflictos I"	-Material audiovisual. -Cinta -Hojas de colores -Papeles periódicos -Cd usados -Material de reciclaje -Cuerda	Directivo				X		
				➢ Taller "Resolviendo Conflictos I"	-Cintas de colores para grupos -Vasos -Papeles con pistas -Video -Periódicos	-Directivo				X		

3.3.1 PRIMERA ACCIÓN ESTRATÉGICA: PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

OBJETIVOS:

1. Afianzar el diálogo y buen trato entre los miembros de la comunidad como política, favoreciendo la convivencia en la Institución Educativa.

2. Favorecer la construcción de un clima laborar saludable que favorezca un mejor desempeño docente.

METAS:

1. El 100 % del personal participa en los talleres de sensibilización y capacitación sobre habilidades comunicativas

2. El 75 % del personal incorpora las estrategias desarrolladas en los talleres de habilidades comunicativas en su convivencia cotidiana.

1° Taller de docentes: "Somos lo que hablamos" ¡un canal diferente!

Objetivo: Mejorar la comunicación en el ambiente laboral del docente.

Objetivos específicos:

- Identificar las interferencias en la comunicación que la hacen ineficaz.
- Brindar estrategias comunicativas a los docentes.
- Integrar a los docentes en la línea de la comunicación asertiva.

Descripción General

MOMENTO DE LA SESIÓN	ACTIVIDADES	MATERIALES
INICIO	- Presentación y bienvenida. - Dinámica de integración: "DO PINGÜE. - Formación de grupos y entrega de sobres con características del equipo.	- Material audiovisual. - Casos - Música. - Sobres
DESARROLLO	- Actividad: ¡Qué dirán de mí! - Exposición del tema • Reflexión de video. • Escenificación de situaciones.	
CIERRE	- Actividad: obstáculos - Mensaje de cierre	

Descripción de Actividades

INICIO			
Actividad	**Proceso de desarrollo**	**Estrategia**	**Anexo**
Presentación y bienvenida.	El facilitador (Directivo) dará la bienvenida al taller, y explicarán las reglas del trabajo	- Dialogo - Cartel de normas:	- NORMAS ESTABLECIDAS EN EL TALLER: ✓ Celular en vibrador. ✓ Escucha activa

			✓ Participación activa
Dinámica de integración: "DO PINGÜE.	- Los participantes deberán de formar un círculo. - El facilitador (Directivo) iniciará el juego, se pondrá en medio e ira cantando el "Do Pingue", de manera que vaya señalando a cada miembro del círculo. - El miembro en donde termine el "Do Pingue", será el que tendrá que salir bailando al ritmo de la música que se le ponga, hacia el centro. - Una vez que esté en el centro, tendrá repetir la letra del "Do Pingue", adoptando la estrategia que el facilitador realizo para elegir a otro miembro; y así sucesivamente.	- Lúdica-musical	"DO PINGUE": De tin marín de do pingue, cuca la macara que ella fue. Yo no fui, fui te te, Pégala pégala, que ella fue Te te - Música variada
- Formación de grupos y entrega de sobres con característica s del equipo	- Se formarán grupos por afinidad de 8 personas y se les entregara un sobre por grupo. (Los sobres se repetirán 2 veces, debido a la cantidad de personas en total) - Tendrán que guardar las características escritas en el	Formación de grupos	Sobres con características: ✓ SOBRE 1: -Canal de infantil -Gerente agresivo ✓ SOBRE 2: -Canal de chismes -Gerente pasivo

	sobre para una posterior actividad.		✓ SOBRE 3: -Canal de novelas -Gerente asertivo ✓ SOBRE 4: -Canal de noticias -Gerente agresivo ✓ SOBRE 5: -Canal de entretenimiento -Gerente pasivo
DESARROLLO			
- ¡Qué dirán de mí!	-Se escogerá un participante al azar. Este participante será retirado del ambiente, y una vez fuera, se le dirá que el grupo dialogara sobre su desempeño. - Al grupo se le pedirá que cuando el participante ingrese, ellos tendrán que murmurar como si estuvieran hablando mal de este. - Luego, el participante ingresara y se le pedirá que observe por 3 minutos alrededor, indicándole que el grupo ha escuchado algo muy malo de este y que por ello están que lo comentan entre	Inferencia Critica simulada Retroalimentación	

	ellos. - Se le preguntara al participante, sobre qué cree que piensan de él (a) y sobre qué será de lo que se enteró el grupo. - El participante después explicara cómo se sintió al ver que todos murmuraban - Al final de la actividad se retroalimentará sobre el impacto que generan las críticas o comentarios de los demás.		
- Exposición del tema Presentación y análisis de video	- El facilitador/ directivo expondrán cerca de la comunicación entre miembros de una institución, haciendo hincapié en el reconocimiento de las interferencias y estrategias de la comunicación.	- audiovisual - proyección de video - retroalimentación	-Diapositivas -Video: "Puentes en la comunicación"
- Escenificación de situaciones.	- Los participantes deben plantear una situación problemática que se genera en la institución y escenificarla, pero teniendo en cuenta las características que se les dio en el sobre, y a pesar de estas encontrar en la escena una	- Role play	

	solución a la situación problema presentada.		
CIERRE			
- Actividad: "Obstáculos"	- Los grupos elegirán a un miembro del grupo, al cual le darán indicaciones para que supere el obstáculo puesto en el camino y llegue a la meta final. - El participante estará vendado los ojos. - Finalmente, cada grupo deberá sacar la conclusión de la actividad.	-Lúdica -análisis	-Cosas varias como obstáculos.
- Mensaje de cierre	- Cada grupo tendrá que elaborar una reflexión sobre el taller.		

2° Taller: "Formas de transmitir un mensaje"

Objetivo:

- Optimizar la transmisión del contenido real de un mensaje de inicio a fin, así como la importancia de la actitud que requiere esta trasmisión.

Objetivos específicos:

- Concientizar a los participantes acerca de la óptima transferencia del contenido de un mensaje.
- Brindar estrategias sobre la comunicación e interpretación en una información.
- Fortalecer las actitudes para comunicar un desacuerdo.

Descripción general:

MOMENTO DE LA SESIÓN	ACTIVIDADES	MATERIALES
INICIO	- Presentación y bienvenida. - Dinámica de integración: "Se murió chicho" - Dinámica: "El teléfono malogrado"	- Material audiovisual. Ficha de situación problemática Papelotes Plumones Hojas
DESARROLLO	- Exposición del tema: "la comunicación, formas. Importancia y estrategias para transmitir un mensaje" - Trabajo individual: "autoanalizando" - Retroalimentación	
CIERRE	- Formación de grupos - Actividad grupal: "adivina lo que dice" - Análisis de situaciones - Exposición de plan de ayuda.	

Descripción de actividades

INICIO			
ACTIVIDAD	PROCESO DE DESARROLLO	ESTRATEGIA	ANEXO
- Presentación y bienvenida.	-El facilitador/directivo dará la bienvenida al taller, y explicarán las reglas del trabajo	-Dialogo - Cartel de normas:	- NORMAS ESTABLECIDAS EN EL TALLER: ✓ Celular en vibrador. ✓ Escucha activa ✓ Participación activa
- Dinámica de integración: "Se murió chicho"	- Se formará un círculo y a cada participante se le dará una característica o emoción - Los participantes deberán pasar el mensaje "se murió chicho", de acuerdo a lo que se asignó. - Al final de manera voluntaria dos participantes expresaran como se sintieron al realizar la dinámica, y el facilitador/Directivo realizara una retroalimentación de esta.	- Ironía	CARACTERISTICAS Y EMOCIONES: ✓ Saltando ✓ Contento ✓ Llorando ✓ Renegando ✓ Triste ✓ Riendo ✓ Con sueño ✓ Apurado
- Dinámica: "El teléfono	- Los participantes deberán permanecer en círculo.	Transferencia de	MENSAJE INICIAL:

malogrado”	- Se le dirá en el oído un mensaje al primer participante y este tendrá que mensaje tendrá que ser transmitido de oído en oído hasta el final del círculo, - Luego sale el primer participante y el último, se le da una hoja y se le pide que ambos escriban cual fue el mensaje recibido. - El facilitador retroalimentara la actividad.	mensaje	Todos debemos llevar un traje rojo, zapatos negros, ganchos rojos y distintivo al lado izquierdo para el desfile.
DESARROLLO			
- Exposición del tema: “la comunicación, formas. Importancia y estrategias para transmitir un mensaje”	- El facilitador/directivo expondrán de manera puntual sobre la comunicación, sus etapas, formas e importancia de transferir opimamente el contenido.	Expositiva	Diapositiva
- Trabajo individual: “autoanalizando” - Retroalimentación	- Se presentará una diapositiva con las preguntas: ¿Cómo me comunico? ¿Soy capaz de transmitir un mensaje controlando mis emociones? ¿En que creo que debo	Juicio critico Conversatorio	

	mejorar al comunicarme? - Se le dará una hoja a casa participante y este anotará sus respuestas. - El facilitador deberá ir resolviendo pregunta por pregunta, ayudándose de la participación voluntaria para expresar lo que escribió algún participante,		
CIERRE			
- Formación de grupos - Actividad grupal: "adivina lo que dice"	- Se formarán grupos de 8 personas. - Luego se deberán de poner en filas y se le entregara a cada uno una hoja y un lápiz - El facilitador mostrará al último de la fila una palabra, la cual tendrá que dibujarla en su hoja para mostrársela al compañero siguiente. Este, tendrá 10 segundos para dibujar lo que vio y pasarlo al otro; así sucesivamente se debe de transmitir la imagen. - El participante de inicio de la fila tendrá que pegar el	Dibujo Velocidad de información	**Palabras presentadas:** perro conejo cuy grillo papa zanahoria escuela hospital

	dibujo en la parte de la pizarra que se le asigno y escribir debajo de este su nombre,		
- Análisis de situaciones - Exposición de plan de ayuda.	- Se presentará el caso de la empresa "Rodríguez, asociados" - Luego los participantes deberán de analizar e identificar 3 puntos de la situación: Origen del problema Quienes lo ocasionaron Desarrolle un plan de acción para solucionar la problemática - Finalmente los participantes deberán exponer su propuesta y resolución de preguntas.	Análisis de situación problema	CASO "RODRÍGUEZ ASOCIADOS"

3° Taller: "Dinámica la Escalada"

Objetivo:

- Fortalecer la práctica de la comunicación en situaciones de presión

Objetivos específicos:

- Ejercitar la comunicación exitosa en condiciones de estrés.
- Ejercitar la comunicación efectiva en situaciones de tensión

Cuadro general:

<table>
<tr><th>MOMENTO DE LA SESIÓN</th><th>ACTIVIDADES</th><th>MATERIALES</th></tr>
<tr><td>INICIO</td><td>- Presentación de objetivos y bienvenida.
- Dinámica de integración:
- Formación de equipos por colores</td><td rowspan="3">- Hojas de papel
- Lápices
- Video</td></tr>
<tr><td>DESARROLLO</td><td>- Charla
- Formación de parejas
- Dinámica del náufrago: formación de equipos</td></tr>
<tr><td>CIERRE</td><td>- Participación final por grupo
- Transferencia a una situación de contexto</td></tr>
</table>

Descripción de actividades

INICIO			
ACTIVIDAD	PROCESO DE DESARROLLO	ESTRATEGIA	ANEXO
Presentación y bienvenida.	-El facilitador/directivo dará la bienvenida al taller, y explicarán las reglas del trabajo. -El mediador (Directivos) presenta la experiencia y los objetivos. -Aplica la lluvia de ideas para realizar una lista de situaciones típicas de tensión. (Aproximadamente diez minutos)	Dialogo - Cartel de normas: - Formación de grupo	- NORMAS ESTABLECIDAS EN EL TALLER: ✓ Celular en vibrador. ✓ Escucha activa ✓ Participación activa
DESARROLLO			
	- Explica y conceptualiza el asertividad y da pautas para la formulación de respuestas asertivas. - Se entrega lápices y papel a cada participante y él registrará una situación real o ficticia donde se evidencia alta tensión y buscaran una respuesta adecuada.	Lúdica corporal	

	-Luego cada participante deberá anotar una posible respuesta asertiva que desearía recibir en la situación presentada. (Diez minutos) - Cada participante comparte con otros lo que escribió. - Las parejas forman grupos de cuatro a seis participantes. - El mediador pide que un participante por cada grupo comparta voluntariamente su situación y debe responder a los miembros de su grupo. - El mediador pide a cada grupo que se formen en una fila y enfrente el voluntario y su pareja. Explica que esas personas actuarán representando una situación tensa. La persona a la izquierda es designada como el "disputador suave" y el miembro de la derecha servirá como el "disputador más severo". - El mediador explica los papeles (voluntario, compañero y disputadores) que van a ser representados por los miembros del grupo.	Análisis Creativa Video autoanálisis	

CIERRE			
Transferencia una situación de contexto	- Se reproduce toda la caracterización (aproximadamente veinte minutos.) - Cada integrante de su grupo hace la reflexión en base a lo que ayudó y de lo que obstaculizó al voluntario, para poder dar sus respuestas asertivas, y el grado al cual, la experiencia hizo que aumentara su confianza y sus aptitudes para comunicar respuestas. - Los últimos pasos se repiten con otros voluntarios. - El mediador conduce el análisis y evalúa como se podría aplicar lo aprendido en su vida.	Análisis Síntesis	-Textos de casos contextualizados

3.3.2 SEGUNDA ACCIÓN ESTRATÉGICA: LIDERAZGO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

OBJETIVOS:

4. Fortalecer el liderazgo en los miembros de la institución
5. Desarrollar estrategias para la prevención de conflictos y la resolución pacífica de los mismos
6. Mejorar el afronte y resolución de conflictos en la institución

METAS:

1. El 95 % del personal de la Institución participa activamente en el desarrollo de los talleres vivenciales.
2. El 100 % del personal de la Institución participa en la construcción de las normas de Convivencia Institucional

4° Taller: "Líder yo, líder tu"

Objetivo:

- Fortalecer el liderazgo en los miembros de la institución

Objetivos específicos:

- Psico educar a los participantes en cuento a las características que debe tener un líder
- Fortalecer la iniciativa para ser un líder
- Mejorar el liderazgo por áreas para un óptimo desempeño.

Descripción general:

MOMENTO DE LA SESIÓN	ACTIVIDADES	MATERIALES
INICIO	- Presentación y bienvenida. - Dinámica de integración: "líder, líder"	- Material audiovisual. - Hojas de casos - Música
DESARROLLO	- Proyección de video - Exposición del tema - Análisis de casos: características del líder	
CIERRE	- Actividad: Escenificación de tipos de líder - Actividad: "que liderazgo ejerzo yo"	

Descripción de actividades:

INICIO			
ACTIVIDAD	PROCESO DE DESARROLLO	ESTRATEGIA	ANEXO
- Presentación y bienvenida.	-El facilitador (directivo) dará la bienvenida al taller, y explicarán las reglas del trabajo	- Dialogo - Cartel de normas:	NORMAS ESTABLECIDAS EN EL TALLER: ✓ Celular en vibrador. ✓ Escucha activa ✓ Participación

			activa
Dinámica de integración: "líder, líder"	- Se escogerá un participante para salir del ambiente - Los participantes deben de formar un círculo y ponerse elegir a un líder. - Estos tendrán que ponerse de acuerdo para que de manera disimulada imiten los movimientos que realice su líder al girar el círculo. - Luego el participante que salió fuera del ambiente ingresará y tendrá que descubrir quienes el líder.	Comunicación no verbal	
DESARROLLO			
- Proyección de video	- Se les presentará un video sobre la importancia de tener un líder en una empresa	Video	VIDEO: ✓ "Esto es ser líder"
- Exposición del tema	- Se expondrán puntos clave acerca de liderazgo, las características de un líder y los tipos de liderazgo.	Apoyo visual	DIAPOSITIVAS
- Análisis de casos: características del líder	- Se formarán grupos y se les dará un caso de una institución y ellos tendrán que identificar las	Análisis de casos	CASUISTICAS

	características y el tipo de liderazgo que se ejerce.		
CIERRE			
- Actividad: Escenificación de tipos de líder	- Por grupo tendrán que escenificar una situación creada tomando en cuenta lo identificado de la actividad anterior. Y contrastar el caso dado con su nueva situación. - Finalmente, el facilitador realizará una retroalimentación de la actividad	Role play	
- Actividad: "que liderazgo ejerzo yo"	- Se les entregará a cada participante una hoja de autoanálisis y luego se realizara un conversatorio sobre sus respuestas de manera voluntaria.	Autocritica	

5° Taller: "Resolviendo conflictos I"

Objetivo:

- Mejorar el afronte y resolución de conflictos en la institución.

Objetivos específicos:

- Fortalecer la relación entre miembros de la institución para la búsqueda de soluciones a una situación adversa.
- Fortalecer en los miembros la capacidad de análisis ante un conflicto.

- Mejorar el uso de estrategias ante un problema.

Cuadro general

MOMENTO DE LA SESIÓN	ACTIVIDADES	MATERIALES
INICIO	- Presentación y bienvenida. - Dinámica de integración: "el nudo" - Actividad: "llegando a la meta"	- Material audiovisual. - Vinta - Hojas de colores - Papeles periódicos - Cd usados - Material de reciclaje - Cuerda
DESARROLLO	- Exposición del tema - Presentación de video - Actividad: "usando recursos"	
CIERRE	- Actividad: "Pasando la cuerda" - Actividad: "el reclamo irónico" - Retroalimentación	

Descripción de actividades

INICIO			
ACTIVIDAD	PROCESO DE DESARROLLO	ESTRATEGIA	ANEXO
Presentación y bienvenida.	-El facilitador/Directivo dará la bienvenida al taller, y explicarán las reglas del trabajo	- Dialogo - Cartel de normas:	**Normas establecidas en el taller:** Celular en vibrador. Escucha

			activa Participación activa
Dinámica de integración: “el nudo”	-Se formarán 5 grupos, los cuales deberán estar en círculo. Deberán de tomarse de las manos, luego el facilitador/Directivo los enredara. Los participantes tendrán que desanudarse sin soltarse y regresar a su posición inicial.	Lúdica	
Actividad: “llegando a la meta”	Se trabajará con los mismos grupos, el facilitador unirá los pies de un participante al otro con cinta. Frente a cada grupo habrá un camino hecho de hojas pegadas en el suelo. El grupo que termine primero el camino es el ganador.	Lúdico con material concreto	
DESARROLLO			
Exposición del tema	- Se utilizarán diapositivas para psico educar acerca de lo que es un conflicto, estrategias de afronte, - Se enfatizará en el análisis y auto regulación de conductas.	Apoyo visual	
Presentación de video	- Se proyectará un video:” el dilema” - Después se pedirá a tres o más participantes que opinen sobre el video.	Video	

Actividad: “usando recursos”	- Por grupos se les asignara una cantidad de material de reciclaje, con el cual deberán de crear una vestimenta a uno de sus integrantes para que los represente. - El facilitador/directivo realizará la retroalimentación respectiva, pidiendo la participación voluntaria de un participante del grupo para expresar como se sintió antes, durante y después de la actividad.	Trabajo creativo Retroalimentación	
CIERRE			
Actividad: “Pasando la cuerda”	Los grupos deberán de formar un círculo y tomarse de las manos. A cada grupo se les dará una cuerda de elástico, la cual tendrán que pasarse por cada uno de ellos, sin soltarse.	Lúdica	Se realizara la retroalimentación respectiva
Actividad: “el reclamo irónico”	- Se deben formar 6 grupos. - El facilitador/directivo deberá generar una situación de conflicto. - Se debe trabajar con dos grupos primero, estos tendrán que generar un debate entre sí, considerado como reclamo a la situación que género el facilitador. - El grupo que se quede sin argumentar su reclamo es el	Debate Ironía	Situación por facilitador:

	perdedor.		
Retroalimentación	- Finalmente el facilitador/directivo realizará una retroalimentación sobre la importancia de analizar el problema racionalmente.		

6° Taller: "Resolviendo conflictos II"

Objetivo:

- Fortalecer la solución de conflictos mediante la estrategia de outdoor training.

Objetivos específicos:

- Trabajar sobre la resolución de conflictos haciendo uso de las estrategias lúdicas dirigidas a un obstáculo en sí.

Cuadro general:

MOMENTO DE LA SESIÓN	ACTIVIDADES	MATERIALES
INICIO	- Presentación y bienvenida. - Dinámica de integración: usha usha usha usha asha - Formación de equipos por colores	- Cintas de colores para grupos - Vasos - Papeles con pistas - Video - Periódicos
DESARROLLO	- Actividad:" construyendo una torre de vasos" - Actividad: "dentro del periódico" - Actividad: "encontrando las pistas"	

CIERRE	- Exposición por grupo sobre la frase encontrada en las pistas - Actividad: “construyendo una torre” - Proyección de video de reflexión	

Descripción de actividades

INICIO			
ACTIVIDAD	PROCESO DE DESARROLLO	ESTRATEGIA	ANEXO
Presentación y bienvenida.	-El facilitador/directivo dará la bienvenida al taller, y explicarán las reglas del trabajo A la entrada se le dará una cinta a cada participante para formar grupos posteriormente.	Dialogo - Cartel de normas:	- NORMAS ESTABLECIDAS EN EL TALLER: ✓ Celular en vibrador. ✓ Escucha activa ✓ Participación activa
- Dinámica de integración: usha usha usha usha asha	- Los participantes formaran un círculo y el facilitador se colocará en medio. - Los facilitadores deberán repetir lo que el facilitador diga, así como sus	- Dinámica rompe hielo	DINAMICA: https://www.youtube.com/w

	movimientos.		atch?v=CKa9LF92xpk
Formación de grupos por colores	- Los participantes deben de formar equipos de acuerdo al color de la cinta que le entregó	Formación de grupo	COLORES DE CINTA: ✓ Rojo ✓ Verde ✓ Azul ✓ Amarillo
DESARROLLO			
Actividad: ” construyendo una torre de vasos”	- Cada equipo deberá seleccionar a dos participantes, a los cuales se les dará 21 vasos con los cuales deben de formar una torre. - Los dos participantes de su grupo se pondrán frente a frente, uno tendrá los vasos y el otro tendrá que ir corriendo hasta la mesa asignada a colocar vaso por vaso hasta construir la torre. - El equipo que termine rápido es el ganador.	Lúdica corporal	
Actividad: “dentro del periódico”	- A cada grupo se le entregara un periódico, y deberán de ubicarse dentro de él. - El facilitador irá dando indicaciones para segmentar el periódico, hasta llegar a una pequeña parte del periódico en la cual deben entrar		

	todos los participantes. - El grupo que logre permanecer por 20 segundos en la pequeña parte del periódico es el ganador.		
- Actividad: "encontrando las pistas"	- Cada grupo deberá encontrar 4 carteles que conforman una frase acerca del tema, siguiendo pista tras pista al reverso de la parte del cartel que encontraron. - El grupo que forme primero la frase es el ganador		
CIERRE			
Exposición por grupo sobre la frase encontrada en las pistas	El grupo debe pegar la frase en un papelote y analizarla, luego un participante por grupo saldrá al frente a exponer lo analizado.	Análisis	FRASES: "Vamos a trabajar juntos para encontrar la solución" Esto es lo que voy a hacer por usted" Marcar un objetivo claro de los resultados que esperamos obtener ya que si no tenemos un objetivo claro no tiene ningún sentido intervenir. Es importante actuar a tiempo para encontrar una solución constructiva, pero el rencor y la

			frustración deben dejarse a un lado… ¡Pasamos página!
Actividad: “construyendo una torre”	Se les entregará periódicos a cada grupo y cinta (cantidad igual para los grupos) Cada grupo deberá armar una torre El grupo que arme la torre más alta y fundamente su estructura creada es el ganador.	Lúdica-creativa	
Proyección de video de reflexión	Se proyectará un video para que cada uno reflexione y se responda a sí mismo la pregunta: ¿cuánto contribuyó con encontrar la solución a un problema?	Video autoanálisis	

CONCLUSIONES

En la Institución Educativa primara y secundaria N° 10158 JULIO CESAR TELLO del distrito de Mórrope, se constató la escasa práctica del respeto mutuo y la confianza entre el personal, el manejo inadecuado de las emociones y escasa práctica de habilidades de comunicación determinándose que las relaciones interpersonales son inadecuadas afectando directamente la gestión institucional.

La comunidad educativa percibe escaso liderazgo en los directivos, son vistos con poca trascendencia en la institución, escasa direccionalidad institucional, por no contar con su visión institucional compartida y por la limitada preocupación por el desarrollo personal y profesional del personal de la institución.

El presente programa es una herramienta práctica, funcional, pertinente y contextualizada, parte de las necesidades y carencias institucionales halladas en la fase diagnóstica, que permitirá a los directivos el manejo eficaz y eficiente de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa.

RECOMENDACIONES

Implementar las estrategias necesarias para su aplicación, monitoreo y evaluación de la misma; las cuales deben partir de las actividades, estrategias y técnicas que forman parte del programa propuesto en cada acción estratégica, las cuales están totalmente contextualizada y pertinentes a la problemática priorizada de la institución Educativa.

Abordar y potenciar otros aspectos complementarios a este programa, ya que éste es un instrumento directriz de la Institución, que aborda un aspecto de la gestión que es la gestión del clima institucional, particularmente las relaciones interpersonales, por ello se recomienda asumir el estudio y propuesta de otros aspectos de la gestión como el desarrollo de las competencias gerenciales, el Liderazgo Pedagógico de los Directivos, la gestión pedagógica en los docentes.

Que los Directivos asuman el rol de FACILITADORES en todos los procesos de implementación del presente programa, ya que las estrategias, técnicas y las rutas metodológicas están organizadas y diseñadas de manera precisa, clara y sencilla, promoviendo el aprendizaje y el ejercicio de habilidades comunicativas asertivas, logrando la convivencia saludable en la institución, pudiendo convertirse en los líderes del proceso de cambio en su institución.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Alapander, G. (1985). Planeación Estratégica Aplicada a los recursos Humanos. Bogotá: Editorial Norma.

Albert, K. J. (1994). Manual de Administración Estratégica. México.

Alvarado, D. (1999). Gestión Educativa. Enfoques y procesos. Lima-Perú: Fondo de Desarrollo Editorial.

Alvarado, O. (2005). Gestión de proyectos educativos: lineamientos metodológicos. Lima: UNMSM, Fondo Editorial.

Álvarez, S. (2001). La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Tesis, Universidad Mayor de San Marcos. (On line). Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/AlvarezVS/cap3.htm

Andrade, A. P. (2002). Gestión educativa para una educación democrática. Lima: PROEDUCA-GTZ.

Arana, M. (1998) Principios y Procesos de la Gestión Educativa.

Ayala, S. (2003). Administración de Recursos Humanos. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm

Benno. S. (1996). Gestión educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento. Buenos Aires: Editorial Troquel.

BertalanffY, L. V. (1980). Teoría general de sistemas: fundamentos, Desarrollos, aplicaciones. México.

Blanchard, B. S. (2002). ¡A la carga! Cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas en su empresa. Bogotá: Editorial Norma.

Bringas, J. A. (1999) Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica Universitaria. (Tesis doctoral). ISPEJV.

Brunet, L. (2002). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Cuarta Edición Trillas.

Calero, M. (1996). Administración gerencial de un centro educativo. Lima: Ediciones Abedul.

Calero, M. (1996). Hacia la modernización de la administración educativa. Lima: Editorial San Marcos.

Calero, M. (1998). Administración y Gerencia Educativa. Lima: Editora Educa II.

Cantón, R. (2007). La Motivación Laboral. México: Trillas.

Capella, J. (1987) Educación, un enfoque integral. Lima.

Castilla, L. y Herrera V, W. (2008) Investigación Educativa. Lambayeque-Perú: Fondo Editorial UNPRG.

Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa Fe-Bogotá: Cuarta Edición.

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. México: Editores S.A.

Chiavenato, I. (2013). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: Ed. Mc Graw Hill.

Díaz, H. (1996). Proyecto educativo institucional. Lima: consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú.

Díaz, H. (2000). Panorama Actual de la Educación Peruana Una Visión del Período 2000-2006 y su proyección al 2011. Lima: MINEDU.

Drucker, P. (1996). Dirección de Instituciones sin fines de Lucro. Barcelona: Editorial El Ateneo.

Dubrin, A.J. (2003). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: International Thompson Editores S.A. Segunda Edición.

UNPRG. (2007). Gestión Educativa-Módulo I. Lambayeque

Farro, F. (1995). Gerencia de Centros Educativos hacia la calidad total. Lima: Centro de Proyección Cristiana.

García, G. (1987). ¿Cómo planificar proyectos para una Institución Educativa? Lima: PUCE

Iranda, A. (1999). El Proyecto Educativo Institucional Estratégico. Lima: IPP.

Jaime, H. (2001) Planeamiento Estratégico Sistémico. Lima: San Marcos.

Legaspi, A. (1999). Pedagogía Preescolar. Lima: Editorial San Marcos.

Marcelo, E. (2004). El PEI como una herramienta facilitadora de la inserción laboral. Bogotá.

Ministerio de Educación. (1996) Manual del Director del Centro Educativo. Lima.

Ministerio de Educación. (2004). Planeamiento integral. Instrumentos de Gestión. Lima.

Ministerio de Educación. (2015). Compromisos de Gestión Escolar. Lima

Ministerio de Educación. (2014). Marco del Buen desempeño del directivo. Lima.

Obando, G. I. y Vallejos, T. (2001). Clima organizacional y Productividad Académica en el docente de la Facultad de Enfermería. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque.

Oyague, M. y Sevilla, J. (2012). Metodología de la Investigación Científica. Lambayeque: FACHSE-UNPRG.

Andrade, P. y Martínez, M. (2007). Participación e incidencia de la sociedad civil en las políticas educativas: el caso peruano. Buenos Aires: FLAPE edición.

Pérez, B. y DÍAZ, A. (2003) El Directivo y la ideología Organizacional cubana. Editorial de Ciencias Sociales.

Philip C. (2001). Los Principios Absolutos del Liderazgo. Londres: Soporte Digital.

Rivera, G. (2006). Cultura Organizacional. Nueva tendencia de la gerencia de Recursos hacia la competitividad. Lambayeque-Perú: UNPRG. FACHSE.

UNPRG (2003) Introducción a la Planificación. Chiclayo: SGP FACHSE UNPRG.

SERNA, H. (1994) Planeación y gestión estratégica. Colombia: Legis.

Vereau, M. (2010). Gestión Educativa. Lambayeque: Fondo Editorial UNPRG

ANEXOS

ENCUESTA PARA DOCENTES

N° 10158 - JULIO CÉSAR TELLO DE MÓRROPE-LAMBAYEQUE

OBJETIVO: Obtener información confiable y valida sobre el estado de las Relaciones Interpersonales y el estilo de Liderazgo de los Directivos en la I.E. N° 10158 - JULIO CÉSAR TELLO de Mórrope, el cual forma parte de un proceso de Investigación.

INSTRUCCIONES: Estimado colega, la presente es una encuesta anónima, le solicitamos leer todos los ítems y responderlas de manera objetiva y responsable (marcando con una "X" una sola respuesta que crea conveniente), de ello depende que la información recogida sea totalmente confiable y válida. Le agradecemos anticipadamente su participación en la encuesta.

TEMA: RELACIONES INTERPERSONALES:

Con respecto a las Actitudes Personales:

01. ¿Considera que la integración y unidad es una característica entre el personal de la institución?
    A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

02. ¿El respeto y la tolerancia es una actitud que caracteriza al personal de la I.E.?
    A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

03. La Confianza en los demás es una actitud que caracteriza al personal de la I.E.
    A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

04. El personal de la I.E. practica actitudes democráticas en su convivencia laboral
    A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

05. Consideras que la tolerancia a la diversidad de pensamientos es una característica entre el personal de la I.E.
    A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

06. El trabajo colaborativo predomina en la comunidad profesional de nuestra Institución:
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

07. El trato amistoso y cordial entre el personal es una característica de la I.E.
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

08. El personal de la institución se identifica con las actividades, proyectos y metas Institucionales:
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

09. El manejo emocional es algo que caracteriza al Personal de la Institución
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

10. El personal directivo de la I.E. es responsable con compromisos asumidos:
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

Con respecto a la Comunicación Personal:

11. El personal de la I.E. practica la comunicación asertiva con los demás Miembros de la I.E.:
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

12. Quienes integramos nuestra comunidad educativa sabemos escucharnos unos a otros:
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

13. La Predisposición a dialogar es algo que caracteriza a nuestra institución:
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

14. En Nuestra Institución los mensajes internos se difunden con claridad y Precisión.
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

15. Los mensajes institucionales llegan a tiempo y de manera formal a los Miembros de la comunidad educativa:
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

16. Los miembros de de nuestra institución Educativa están predispuestos a Hablar a espaldas de los demás:
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

TEMA: EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS

17. Los Directivos muestran competencias gerenciales en su labor profesional:
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

18. Los Directivos establecen participativamente metas y objetivos institucionales:
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

19. Los Directivos motivan y estimulan frecuentemente la labor profesional del Personal:
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

20. El equipo directivo reconoce frecuentemente los logros profesionales del Personal docente:
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

21. Los directivos muestran regularmente manejo emocional en su interacción con El personal:
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

22. Los directivos gestionan adecuadamente el potencial profesional de los docentes de la institución:
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

23. El directivo promueve el respeto y tolerancia en la comunidad educativa:
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

24. El directivo promueve espacios para confraternizar en la comunidad educativa:
A-Siempre B-Algunas Veces D-Nunca

ENCUESTA PARA AUXILIARES Y ADMINISTRATIVOS
N° 10158 - JULIO CÉSAR TELLO DE MÓRROPE-LAMBAYEQUE

OBJETIVO: Obtener información confiable y valida sobre su percepción de las Relaciones Interpersonales y las características del Liderazgo de los Directivos en la I.E. N° 10158 - JULIO CÉSAR TELLO de Mórrope, el cual forma parte de un proceso de Investigación.

INSTRUCCIONES: Estimado participante, la presente es una encuesta anónima, le solicitamos leer todos los ítems y responderlas de manera objetiva y responsable (marcando con una "X" una sola respuesta que crea conveniente), de ello depende que la información recogida sea totalmente confiable y válida. Le agradecemos anticipadamente su participación en la encuesta.

A. ACTITUDES PERSONALES

N°	ASPECTOS A OBSERVAR	MARQUE	
		SI	NO
01	Frecuentemente, los trabajadores emplean un tono de voz amable con los demás.		
02	Frecuentemente, los trabajadores prestan atención a lo que dicen los demás		
03	Frecuentemente, los trabajadores tienen un trato amistoso y cordial con los demás.		
04	Frecuentemente, los trabajadores cumplen las normas de convivencia.		
05	Frecuentemente, los trabajadores reconocen los logros de los demás.		
06	Frecuentemente, los trabajadores manejan adecuadamente sus emociones		
07	Frecuentemente, los trabajadores practican el respeto mutuo con los demás.		
08	Frecuentemente, los trabajadores trabajan en equipo, realizando trabajos cooperativos.		
09	Frecuentemente, los trabajadores confían en los demás.		
10	Frecuentemente, los trabajadores hablan a espaldas de los demás.		

B. LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS

N°	ASPECTOS A OBSERVAR	MARQUE	
		SI	NO
01	La I.E. cuenta con su visión y misión construida participativamente con el personal de la I.E.		
02	La I.E. cuenta con objetivos y metas institucionales conocidos por la comunidad educativa.		
03	Los directivos muestran predisposición al diálogo con el personal de la institución.		
04	Los directivos promueven el respeto y la tolerancia en su interacción con el personal.		
05	Los directivos promueven efectivamente espacios de confraternidad en la comunidad educativa.		
06	El equipo Directivo se comunica asertivamente con el personal de la I.E.		
07	El equipo directivo promueve eficazmente el trabajo cooperativo en el personal de la comunidad educativa.		
08	El equipo directivo promueve y favorece el buen clima escolar.		
09	El equipo directivo toma decisiones pertinentes y oportunas ante situaciones de conflicto entre los miembros de la institución.		
10	El equipo Directivo muestra liderazgo en su quehacer profesional en la comunidad educativa.		

RESOLUCIÓN DE REEMPLAZO DE ASESOR POR FALLECIMIENTO

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSGRADO
"M. Sc. Fortunato Villena Rodríguez"

RESOLUCIÓN N° 186-2021-EPG-VIRTUAL
Lambayeque, 06 de abril de 2021

VISTO:

La Resolución N° 011-2020-R-E, mediante la cual se encarga a la Dra. Tomasa Vallejos Sosa, la Dirección de la Escuela de Posgrado;

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución N° 022-2021-CD-EPG de fecha 16 de febrero de 2021, se aprueba la Directiva N° 09 que regula el Proceso de Firma de Empastado de Tesis en representación de Jurado y Asesor de Tesis de Maestría y Doctorado;

Que, mediante Resolución N° 106-2021-CU de fecha 11 de marzo de 2021 se ratifica la Resolución N° 022-021-CD-EPG de fecha 16 de febrero de 2021;

Que, en la Directiva N° 09 que regula el Proceso de Firma de Empastado de Tesis en representación de Jurado y Asesor de Tesis de Maestría y Doctorado, en su ítem 4, Procedimientos, incisos (d) y (e) dice:
d) El pedido es justificado cuando se debe a los siguientes motivos:

- *Por Fallecimiento del miembro de jurado o asesor.*
- *Por impedimento de firmar del miembro del jurado o asesor.*
- *Por razones de salud del miembro de jurado o asesor.*
- *Por incumplimiento de esta obligación de jurado o asesor.*

e) Basado en el presente acuerdo, la Directora de la EPG, emitirá una resolución autorizando la firma por el directivo o los directivos correspondientes para cada caso específico.

- *En representación del asesor debe firmar el Coordinador del Programa.*
- *En representación de un miembro del jurado debe firmar el Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad.*
- *En representación de un segundo miembro del jurado debe firmar el Jefe de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado*

Que, el Dr. Percy Morante Gamarra, Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación informa que mediante Resolución N° 591-2019-UP-D-FACHSE de fecha 17 de febrero del 2019 se autoriza la sustentación de la tesis titulada: "La Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo como programa de liderazgo asertivo para mejorar las relaciones interpersonales en la institución educativa N° 10158-Julio César Tello del distrito de Mórrope en la región Lambayeque, año 2017", presentada por la tesista Katia Lorena Torres Cabrera del programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica, acto que se llevó a cabo el día 01 de marzo de 2019;

Que, mediante Oficio N° 102-2021-VIRTUAL-UP-FACHSE de fecha 05 de abril de 2021, el Dr. Percy Morante Gamarra, Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación manifiesta el Dr. José Maquén Castro fue Asesor de Tesis de la Srta. Katia Lorena Torres Cabrera del programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica, siendo uno de los requisitos para la obtención de su Grado Académico la presentación de sus Empastados de Tesis debidamente firmados y debido al fallecimiento del Dr. Maquén, solicita la emisión de la Resolución de autorización a la M.Sc. Milagros Cabezas Martínez, Coordinadora Académica de la Unidad de Posgrado FACHSE para firmar los Empastados de Tesis en reemplazo del asesor.

Av. Huaraches N° 1150 - Ciudad Universitaria
Teléfonos: 074-[illegible] / [illegible]
Email: posgrado@unprg.edu.pe
Web: www.unprg.edu.pe

RESOLUCIÓN N° 196-2021-EPG-VIRTUAL
Lambayeque, 05 de abril de 2021

Que, en base a los considerandos precedentes, debe emitirse la resolución pertinente;

En uso de las atribuciones que la Ley Universitaria 30220, el Estatuto de la UNPRG y el Reglamento de la Escuela de Posgrado, le confieren a la Directora de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo;

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- AUTORIZAR a la M.Sc. MILAGROS CABEZAS MARTINEZ, Coordinadora Académica de la Unidad de Posgrado FACHSE, firmar los 04 empastados de la tesis titulada "La Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo como programa de liderazgo asertivo para mejorar las relaciones interpersonales en la institución educativa N° 10158 – Julio César Tello del distrito de Mórrope en la región Lambayeque, año 2017" de la Srta. Katia Lorena Torres Cabrera del programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica, en representación del Dr. José Maquén Castro, Asesor de Tesis.

ARTICULO SEGUNDO.- HACER conocer la presente resolución al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado de Investigación, Unidad de Coordinación EPG, Unidad de Investigación EPG, Unidad de Biblioteca EPG, M.Sc. Milagros Cabezas Martínez y Srta. Katia Lorena Torres Cabrera.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.

Dra. TOMASA VALLEJOS BOSA
Directora (e) EPG

Ing. SHEYLA VANNINA MILUSKA PÉREZ RIOJAS
Secretaria Docente (e)

DCHP

turnitin

Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author:	Katia Lorena Torres Cabrera
Assignment title:	Informe de tesis Katia Torres Cabrera
Submission title:	La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo como pr...
File name:	TESIS_FINAL_DE_KATIA_TORRES_CABRERA_1.docx
File size:	316.07K
Page count:	137
Word count:	29,139
Character count:	161,962
Submission date:	17-Aug-2021 10:28AM (UTC-0500)
Submission ID:	1632494727

Mgtr. Milagros del Pilar Cabezas Martinez

La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo como programa de liderazgo asertivo para mejorar las relaciones interpersonales

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%	17%	1%	12%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	m.exam-10.com Fuente de Internet	3%
2	sbe3db47bfe12782a.jimcontent.com Fuente de Internet	2%
3	www.monografias.com Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	2%
5	adeprin.wordpress.com Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
7	ien11078franciscobolognesi.blogspot.com Fuente de Internet	1%
8	www.3ieduca.com Fuente de Internet	1%

9	Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia Trabajo del estudiante	1 %
10	www.tecoloco.com.gt Fuente de Internet	<1 %
11	doku.pub Fuente de Internet	<1 %
12	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
13	maludice7.com Fuente de Internet	<1 %
14	www.uninotas.net Fuente de Internet	<1 %
15	docslide.us Fuente de Internet	<1 %
16	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
18	pt.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
19	www.elprisma.com Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.ug.edu.ec	

	Fuente de Internet	<1 %
21	documents.mx Fuente de Internet	<1 %
22	es.m.wikipedia.org Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
24	Submitted to Universidad Militar Nueva Granada Trabajo del estudiante	<1 %
25	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
26	www.pinterest.com Fuente de Internet	<1 %
27	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
28	teoriasadministrativass.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
29	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
30	Submitted to Universidad Marcelino Champagnat	<1 %

Trabajo del estudiante

31	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
32	repository.unilibre.edu.co Fuente de Internet	<1 %
33	Submitted to Universidad Catolica de Avila Trabajo del estudiante	<1 %
34	cdigital.udem.edu.co Fuente de Internet	<1 %
35	fs.unm.edu Fuente de Internet	<1 %
36	liderazgopedagogico1234567.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
37	vsip.info Fuente de Internet	<1 %
38	biblioteca.proeibandes.org Fuente de Internet	<1 %
39	dspace.utb.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
40	www.repositorio.usac.edu.gt Fuente de Internet	<1 %
41	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	<1 %

42	repositorio.ipnm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
43	jaenfuentes.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
44	myslide.es Fuente de Internet	<1 %
45	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
46	Submitted to Universidad Catolica de Trujillo Trabajo del estudiante	<1 %
47	mendozagema.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
48	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
49	Submitted to Corporación Universitaria Remington Trabajo del estudiante	<1 %
50	dspace.cordillera.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
51	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
52	www.pinterest.com.mx Fuente de Internet	<1 %
53	mafiadoc.com	

	Fuente de Internet	<1 %
54	archive.org Fuente de Internet	<1 %
55	bibliotecaunapec.blob.core.windows.net Fuente de Internet	<1 %
56	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
57	hawansuyo.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 15 words
Excluir bibliografía	Activo		

Mgtr. Milagros del Pilar Cabezas Martínez