



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**CARRERA: LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS DE GRADO PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**TEMA**  
**LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INCIDENCIA EN LA**  
**ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

**AUTOR**  
**MARÍA ISIDRA ASEVEDO MOREIRA**

**DIRECTORA DE TESIS**  
**DRA. PATRICIA CAMPANA VARGAS**

**CHONE - MANABÍ – ECUADOR**

**2011**

## **CERTIFICACIÓN**

En calidad de Tutora del Trabajo de Grado presentada por la Sra. **MARÍA ISIDRA ASEVEDO MOREIRA** para optar el Grado Académico de Licenciada en Ciencias de la Educación Mención Administración Educativa cuyo título es: **LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INCIDENCIA EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe

En la ciudad de Chone a los 19 días del mes de noviembre del 2010

**DRA. PATRICIA CAMPANA VARGAS**  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitirme alcanzar mis metas y darme fuerza cuando lo he necesitado.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, a la carrera de Ciencias de la Educación y a sus tutores por fortalecer mi formación profesional.

A todas las personas que de alguna manera ayudaron en el desarrollo de la presente investigación.

María Isidra Asevedo Moreira

## **DEDICATORIA**

A mis padres, seres nobles, trabajadores que han luchado duramente y me han legado su ejemplo de sacrificio y constancia.

A mis hermanos, apoyo incondicional, amigos en todo momento.

A mis hijos esencia de mi vida.

A mi esposo hombre de altos valores humanos.

María Isidra Asevedo Moreira

## **COMPROMISO**

Por la presente declaro que esta tesis es fruto de mi propio trabajo y no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, ni material que de manera sustancial haya sido aceptado, excepto donde se ha hecho reconocimiento en el texto.

Agosto del 2010

María Isidra Asevedo Moreira

## ÍNDICE

Agradecimiento	i
Dedicatoria	ii
Compromiso	iii
Índice del Contenido	iv
Introducción	1

## CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema	3
1.2 Formulación del Problema	3
1.3 Delimitación del problema	3
1.4 Justificación	3
1.5 Objetivos	4
1.5.1 Objetivo General	4
1.5.2 Objetivos Específicos	4
1.6 Hipótesis	5
1.7 Variables	5
1.7.1 Variable Independiente	5
1.7.2 Variable Dependiente	5

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Las relaciones humanas	6
2.1.1 Finalidad	6
2.1.2 Clasificación	7
2.1.3 Importancia	8
2.1.4 Condiciones	8
2.1.5 Factores que intervienen en las relaciones humanas	9
2.1.6 Obstáculos en las relaciones humanas	10
2.1.7 La comunicación en las relaciones humanas	11
2.1.8 Reglas para la aplicación de las relaciones humanas	12

2.1.9	Liderazgo educativo	16
2.2	Organización escolar	17
2.2.1	Teorías de la organización escolar	19
2.2.2	Aspectos fundamentales	20
2.2.3	Elementos	21
2.2.4	Factores que influyen en el comportamiento del individuo en la organización escolar	22
2.2.5	Fases de la organización	23
2.2.6	Factores de éxito	24
2.2.7	Factores de fracaso	25
2.2.8	Factores del éxito organizacional	26
2.2.9	Principios de la organización escolar	27
2.2.10	El director y la organización escolar	29
2.2.11	Función del director en la organización escolar	30
2.2.12	La necesidad de la dirección	32
2.2.13	La gestión escolar	33

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1	Métodos.	35
3.2	Población o muestra.	35
3.3.1	Población	35
3.3.2	Muestra	36
3.4	Instrumento de recolección de datos.	36
3.5	Tabulación, análisis e interpretación de los datos	39
3.5.1	Tabulación de la encuesta aplicada a supervisores	39
3.5.2	Tabulación de la encuesta aplicada a docentes	49
3.5.2	Tabulación de la encuesta aplicada a padres de familia	59

### **CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1	Conclusiones	69
-----	--------------	----

4.2 Recomendaciones	70
---------------------	----

**CAPÍTULO V**  
**LA PROPUESTA.**

5.1 Título de la propuesta	71
5.2 Justificación	71
5.3 Objetivos	72
5.3.1 Objetivo General	72
5.3.2 Objetivos Específicos	72
5.4 Fundamentación	73
5.5 Listado de contenidos	83
5.6 Desarrollo de la propuesta	84
Bibliografía	103
Anexos	



## INTRODUCCIÓN

La organización escolar no se reduce a la función exclusiva del director, sino que esta es una función determinada por la relación con el trabajo colegiado del personal docente, la misma que depende de relaciones humanas que a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

La organización escolar es un sustantivo que denota acción, una acción de carácter creativo, y como tal supone cierta intencionalidad y dirección de los sujetos implicados. Por eso la organización escolar esta asociada con las relaciones humanas. Las interrelaciones que la escuela establece y la forma en que se tomen las decisiones no son fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva de las relaciones establecidas dentro de una institución.

Para que en una institución funcione adecuadamente la organización escolar ha de reunir, al menos, cuatro elementos principales; relevancia, eficiencia, equidad y eficiencia los que deberán ser fortalecidos por el trabajo en equipo de los docentes y por un ambiente positivo en donde las relaciones humanas sean una herramienta eficaz para el trabajo en equipo.

La organización escolar tiene que ver además, con la identidad que la propia institución genere y con el éxito en sus relaciones humanas que tengan con ella quienes la conforman, por tanto, parece implicar, entre otras cosas, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diferentes formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela y llevar adelante su funcionamiento, garantizando que dentro de la institución exista un clima positivo para las relaciones humanas.

Todo esto va conformando una imagen interior y exterior de la escuela con la cual han de identificarse quienes pertenecen a ella.

Para su análisis la investigación se ha ordenado por capítulos con un sentido lógico:

En el primer capítulo de la investigación se abordó el problema, el tema fue delimitado en la Escuela Fiscal Mixta Julia González de la provincia de Manabí, cantón Chone, parroquia Chone desde el mes de mayo al mes de diciembre en el año 2008, se procedió a justificarlo destacando la importancia del tema dentro de las instituciones educativas, se diseñaron objetivos generales y específicos para direccionar el desarrollo de la investigación, se procedió además a la elaboración de la hipótesis y las variables de estudio.

En el capítulo II se desarrolló el marco teórico sustentado en información bibliográfica, en el marco legal se expuso el sustento jurídico de la investigación.

En el desarrollo del capítulo III se expuso la metodología utilizada, se procedió a analizar los datos obtenidos mediante las encuestas aplicada a supervisores, docentes y padres de familia.

En el capítulo IV se procedió a exponer las conclusiones y recomendaciones obtenidas mediante el análisis de los datos proporcionados en las encuestas.

Finalmente en el capítulo V se desarrolló una propuesta de talleres sobre liderazgo dirigidos a los docentes para fortalecer la organización escolar y mejorar las relaciones humanas en la escuela Fiscal Mixta Julia González.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema**

Las relaciones humanas y su incidencia en la organización escolar.

### **1.2 Problema**

¿Cómo inciden las relaciones humanas en la organización escolar?

### **1.3 Delimitación Del Problema**

La presente investigación se realizó en la Escuela Fiscal Mixta Julia González de la provincia de Manabí, cantón Chone, parroquia Chone desde el mes de mayo al mes de diciembre en el año 2008.

### **1.4 Justificación**

El presente tema fue investigado considerando que la organización educativa se encarga de adecuar y ordenar la gestión de los elementos que la integran la institución para favorecer los aprendizajes y propiciar la educación, en este entorno las auténticas relaciones humanas son aquellas en que a pesar de las divergencias lógicas entre las personas existe un esfuerzo por lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común.

El tema fue importante ya que al prever una titulación en Administración Educativa, se presenta la posibilidad de analizar de una manera científica el tema seleccionado, por lo que el procesamiento metodológico de la información permitirá un aprendizaje formativo que potencialice el perfil profesional de la autora.

De tal forma, que esta investigación adquiere información y utilidad por cuanto la importancia, utilidad y análisis matizado de una realidad educativa. Al realizar esta investigación se dan una serie de oportunidades para abrir la pauta a tratar temas relevantes que afectan las relaciones humanas, basándose en necesidades institucionales y del personal para que las soluciones encontradas sean integradas en forma sistémica, estratégica, y relevante.

Este trabajo de investigación sirvió como propuesta para diferentes instituciones similares que hasta hoy no han comprendido lo vital e importante de las relaciones humanas en la organización escolar.

Una vez concluido este trabajo, pudo ser aplicado en la Escuela Fiscal Mixta Julia González, además de otros escenarios similares, proyectándose de modelo a seguir, entender y aplicar.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Comprobar como inciden las características de las relaciones humanas en la organización escolar, a través de métodos y técnicas de investigación para crear mecanismos que permitan fortalecerlas.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las características de las relaciones humanas.
- Analizar la importancia de las relaciones humanas.
- Analizar las teorías de la organización escolar.
- Determinar las funciones de la organización escolar.

- Resaltar la importancia de las relaciones humanas para la organización escolar.

## **1.6 Hipótesis**

Las buenas relaciones humanas inciden en una adecuada organización escolar.

## **1.7 Variables**

### **1.7.1 Variable Independiente**

Las relaciones humanas.

### **1.7.2 Variable dependiente.**

Organización escolar.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Las relaciones humanas**

El ser humano es un ser social, o sea, no puede vivir aislado porque dentro de sus necesidades está la de relacionarse con el mundo externo. Para lograr que esta convivencia sea lo más armoniosa posible, deberá aplicar ciertos principios de carácter general y revisar sus actitudes mostrando una constante disposición al cambio si se hace necesario.

Las relaciones humanas son la interacción que entre los individuos de una sociedad, la cual posee grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en la propia relación entre cada miembro de la sociedad y esta relación se da gracias a la comunicación.

Las relaciones humanas son básicas para el desarrollo intelectual y personal de los seres humanos, gracias a esto se permite la constitución de la sociedad. Asimismo, se desarrolla dentro de la más pequeña sociedad hasta la más grande. En síntesis las relaciones humanas son la forma como tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros.

##### **2.1.1 Finalidad de las relaciones humanas.**

“La finalidad de las relaciones humanas es propiciar la buena convivencia de forma que logremos la comprensión de las demás personas, se trata de destruir todo aquello que se oponga al correcto entendimiento entre los hombres. Es saber que las actitudes del ser humano obedecen a muchas causas, por lo que muchas veces sus actuaciones no responden a su personalidad sino a situaciones que le afectan en ese momento”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ZULUAGA, María. “Sociología administrativa de la educación”. Año 2002. Editorial CODEU. Quito.

El ser humano es un ser social, o sea, no puede vivir aislado porque dentro de sus necesidades está la de relacionarse con el mundo externo. Para lograr que esta convivencia sea lo más armoniosa posible, deberá aplicar ciertos principios de carácter general y revisar sus actitudes mostrando una constante disposición al cambio si se hace necesario. La finalidad de las relaciones humanas es propiciar la buena convivencia de forma que logremos la comprensión de las demás personas.

Se trata de destruir todo aquello que se oponga al correcto entendimiento entre los hombres, para crear un adecuado clima en el entorno laboral.

### **2.1.2 Clasificación de las relaciones humanas**

Se identifican dos tipos de relaciones humanas:

**Relaciones Primarias:** Se establecen cuando las personas se relacionan entre sí, por ellas mismas. Se origina en los grupos pequeños en que sus miembros conviven y se relacionan entre si en presencia mutua, cara a cara, las relaciones que se dan entre sus integrantes llegan a cobrar una dimensión interindividual o personal aunque se trate de relaciones colectivas, sucede que los implicados en relaciones se conocen bastante bien los unos a los otros como individuos y resulta que tales relaciones colectivas están mezcladas con relaciones de simpatía o antipatía

**Relaciones Secundarias:** Se originan por la necesidad de un servicio o función que puede prestar una persona a otra, en las relaciones secundarias los participantes apenas se conocen mutuamente como seres humanos totales.

### **2.1.3 Importancia de las Relaciones Humanas**

Las relaciones humanas son de gran importancia ya que constituyen un aspecto básico en el desarrollo de las actividades diarias, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo

La importancia de las relaciones humanas sirve prácticamente para todas las áreas de la vida, ayuda de mucho para saber convivir con todo tipo de personas.

Las relaciones humanas son de vital importancia, porque bien llevadas están dirigidas a la convivencia armónica; esto es comprensible, pues la razón primera del modo en que nos comunicamos, reside en nuestra actitud; sin embargo dentro de la filosofía de esa actitud, están presentes factores de índole social, vale decir, que esta tendencia o disposición a reaccionar de manera determinada ante diferentes estímulos, no responde exclusivamente a factores psico-biológicos, sino también sociales.

#### **2.1.4 Condiciones que intervienen en las relaciones humanas**

**Apertura:** Ser conscientes de las diferencias entre los puntos de vista de los demás y los nuestros debido a su edad, sexo, educación, cultura, valores etc. mantener nuestra opinión frente a las divergentes sin herir la sensibilidad de la otra persona.

**Sensibilidad:** Es la capacidad de entender el contenido lógico y emotivo de las ideas y opiniones de otros.

**Sociabilidad:** Comprender y aceptar la naturaleza y estructura de la sociedad a la que pertenecemos.

**Respeto a la autoridad:** Reconocer y respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad, status de las personas en la organización de la que formamos parte y comprender el impacto que dicha jerarquía tiene sobre el comportamiento humano, incluido el nuestro.

**Adaptación:** Prever y aceptar las consecuencias de las medidas prácticas que toma la empresa ante determinadas situaciones.



Objetividad: Comprender que mantener relaciones humanas no tiene nada que ver con la intención de hacer feliz a todos o endulzar la cruda realidad.

### **2.1.5 Factores que intervienen en las relaciones humanas**

“Respeto: Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Usted depende de los demás por lo que es importante respetar y hacerse respetar.

Comprensión: Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones humanas.

Cooperación: Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.

Comunicación: Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

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

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

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

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

Rechazo: Al rechazar a otro ser humano puedo afectar su autoestima y herirlo por lo que se pierde la relación positiva.

Descalificación: Es la actitud más dañina, le estamos diciendo a la otra persona que no nos importa, que no nos interesa ni sabemos que existe. La persona descalificada se disminuye, se encierra en sí misma y sufre daños serios perdiéndose con ello la comunicación”<sup>2</sup>.

### **2.1.6 Obstáculos en las relaciones humanas**

Los siguientes son algunos obstáculos que se pueden presentar en la dinámica de las relaciones humanas:

Dificultades por parte del receptor

Subjetividad: Dada la compleja naturaleza del ser humano, cada persona percibe el mensaje según su subjetividad, estado de ánimo, circunstancias externas, etc. No olvidemos nunca eso pues nos ayudará a comprender las diferentes reacciones que pueda ocasionar nuestro mensaje.

Sentimientos: Los sentimientos juegan un papel muy importante en la captación del mensaje, la madre de un asesino no percibirá a éste igual que el juez.

Actitud evaluativa: Existen personas que se preocupan más por juzgar que por comprender, siempre están a la defensiva esperando que alguien o algo perturbe sus vidas y cualquier actitud por más inocente que ésta sea, se percibirá como un acto de mala fe.

---

<sup>2</sup> MORAN, Francisco “Liderazgo en alta gerencia educativa” Año 1999. Editorial SEDF, Guayaquil.

Actitud superficial: Implica quedarse con las palabras y no ir más allá, o sea a los sentimientos de las personas.

Actitud moralizante: El que moraliza no acepta y no empatiza, se pone frente al otro, le interesan más los principios, normas, reglamentos e ideologías que el ser humano de carne y hueso que tiene enfrente. Todo esto constituye un fuerte obstáculo en las relaciones humanas.

Generalizaciones y prejuicios: Como el caso anterior, las ideologías, prejuicios, etiquetas prefabricadas o lo que signifique generalizar y ahorrarse el esfuerzo por captar a la otra persona y cada situación en su aquí y ahora representará siempre un obstáculo en el buen funcionamiento de las relaciones humanas.

Miedo al cambio: Muchas veces la comunicación exige cambios, cambios para pensar distinto, para tomar otra actitud, para ayudar, para sostener. No temamos a esto y enfrentemos los cambios con la seguridad de que será para nuestro bien y el de los demás.

Egocentrismo: A veces nos afecta como receptores cualquier forma de egocentrismo principalmente el egoísmo que nos impide abrirnos totalmente a la realidad de la otra persona y de las situaciones.

### **2.1.7 La comunicación en las relaciones humanas**

Sólo por medio de la comunicación interactuante puede haber relaciones humanas que aseguren un claro entendimiento entre los padres e hijos, maestros y alumnos, hermanos entre sí, amigos, compañeros de estudios, de trabajo, etc. Es decir, en todo tipo de actividad realizada por el hombre, es necesaria la comunicación y con ella la interacción, ya que el ser humano no puede vivir aislado porque es por naturaleza un ser gregario.

Los propósitos de la comunicación deben ser:

- No contradictorio lógicamente ni lógicamente inconsciente consigo mismo.
- Centrado en la conducta; es decir, expresado en términos de la conducta humana.
- Lo suficientemente específicos como para permitirnos relacionarlo con el comportamiento comunicativo real.
- Compatible con las formas en que se comunica la gente.

### **2.1.8 Reglas para la aplicación de las relaciones humanas**

En un planteamiento especialmente preventivo, y aunque aparezca ilusorio, es posible lograr buenas relaciones humanas con el simple expediente de aplicar 4 reglas, tanto en relaciones interpersonales como en el hacer de los grupos. Estas son las siguientes:

1<sup>ra</sup>. Respeto y consideración por el otro.

2<sup>da</sup>. Justicia y equidad.

3<sup>ra</sup>. Espíritu de cuerpo

4<sup>ta</sup>. Proceder mediante acuerdos (explícitos o implícitos).

La simplicidad de estas cuatro reglas no tiene mayor relación con lo difícil que resulta su aplicación porque, siendo ellas abstracciones, tienen una distancia (común a todas las abstracciones) con los hechos efectivos. No obstante, están al alcance de cualquier persona con condiciones normales siempre que comprenda exactamente su sentido y sea persistente en su aplicación.

Ellas sirven en especial para evitar las interacciones negativas falsas que generalmente inician los encadenamientos negativos, o que en todo caso contribuyen a avivar el fuego de los encadenamientos negativos. De todas formas hay que evitar igualmente las interacciones negativas verdaderas.

1<sup>ra</sup>. regla: respetando al otro se evitan los posibles maltratos que se provocaría de proceder en contrario. Y lo mismo vale para el tener consideración con él. El respeto tiene relación directa con los derechos del otro, en cambio la consideración se refiere a aspectos o características más personales (estados de ánimo, limitaciones, recursos inadecuados, etc.) pudiendo haber entonces en ocasiones respeto por la persona pero no consideración por ella. Un ejemplo es el del jefe que obliga a una determinada tarea a un empleado para el cual este no está en condiciones anímicas en el momento, aunque correspondan a su función como tal.

En aplicación de la 2<sup>da</sup> regla evitamos las interacciones negativas más virulentas y de mayores dimensiones. Porque de continuo constatamos como los que viven injusticias reaccionan en forma extrema. Lo que hace pensar que una de las situaciones de maltrato más perturbadoras para los seres humanos son aquellas consideradas como injustas. Obviamente, las situaciones de injusticia no sólo se dan en los grupos o instituciones, igualmente son aquellas que llevan a los conflictos en las relaciones interpersonales.

La 3<sup>ra</sup> regla implica el desarrollar la conciencia de tener un destino común (de "estar embarcados en el mismo bote") y su corolario: la existencia de un bien común. Todo lo cual corresponde a la divisa de los Tres Mosqueteros: "Todos para uno y uno para todos". La plena conciencia del destino común y del bien común son indispensables para que exista una disposición de acción en pro del bien común, y la consiguiente aceptación del adecuado orden social necesario para una vida de grupo, o de relaciones interpersonales que garanticen el superar conflictos o evitar enfrentamientos. A mayor espíritu de cuerpo, menor la posibilidad de interacciones negativas. Especialmente porque en esas circunstancias el otro o los otros son considerados buenos. Y por lo mismo se promueven las interacciones positivas.

Una regla de este tipo sin duda se opone frontalmente al individualismo y al consiguiente egoísmo ciego que constituyen actualmente valores importantes en la sociedad cristiana occidental. El libre mercado o la libre competencia no tienen relación ninguna con el bien común, sino con el de los más fuertes o más astutos. En todo caso el individuo que se encuentre en un grupo en que efectivamente existe el espíritu de cuerpo no requerirá estar permanentemente con el arma al brazo, como sucede obviamente en aquellos en que el bien común no cuenta. Lo que se gana en los primeros corresponde a "slogans" tales como "La unión hace la fuerza" y "Juntos ganamos más". El tener plena conciencia de ellos significa para cada cual no sólo desarrollar esfuerzos sino que también sacrificios en aras del grupo y del bien común.

Finalmente, la 4a regla viene a ser el corolario de todas las anteriores. En efecto, si logramos acuerdos es porque estamos poniendo en práctica a todas ellas.

Vivir en acuerdos variados con los que convivimos o con aquellos que tenemos alguna relación es indispensable para vivir en paz, toda vez que si no los conseguimos nos veremos enfrentados continuamente a un sinnúmero de conflictos y a sus consecuencias. Todo acuerdo está ligado indefectiblemente a tomar en cuenta la voluntad de todos los implicados, salvaguardando así sus derechos y considerando sus intereses personales.

En efecto, el accionar mediante acuerdos lleva implícito el respeto y consideración por todos y cada uno de los que intervienen en ello. Asimismo, contribuye enormemente a evitar las situaciones de injusticia, toda vez que en una u otra forma se ha prestado atención a los intereses de todos los implicados dejando en claro lo que es derechos de todos y cada uno, lo que es equitativo y lo que no, etc.

Llevan igualmente implícito el bien común, puesto que no es posible obtenerlos si no se desarrollan sobre la base de que todos "ganen". También implican libertad y no coerción (no uso de la fuerza, de amenazas y otros). Y por último, precisemos que se procede mediante acuerdos de dos formas distintas. Una es implícita y la otra es

explícita. Esta última es fácilmente reconocible. Porque se declara en una u otra forma la voluntad o intención de viva voz o por escrito de buscar un acuerdo de todos los implicados.

El otro, y que no es fácil de reconocer, es el sinfín de acuerdos que constituye la cultura en cada grupo o sociedad. Porque por mucho que se diga en contrario, en una u otra forma la casi totalidad de los miembros de una sociedad se adecúan a las pautas ideales de conducta que conforman la cultura de esa sociedad. Y los protestatarios son normalmente muy escasos.

Cuando los protestatarios aumentan, como sucede en la protesta femenina en la sociedad cristiana occidental, es porque ya no hay acuerdos tácitos debido a cambios que provocan disconformidades de sectores de algún peso en el medio de que se trate. Y precisamente la acción de los disconformes logra en distintas formas y a través de variados lapsos de tiempo el alcanzar acuerdos satisfactorios para todas las partes.

Es necesario tener presente que todo esto vale tanto dentro de grupos y sociedades como para las relaciones entre grupos y sociedades. Además son evidentemente aplicables en las relaciones interpersonales de la más variada índole (en el trabajo, en la vecindad, en ambientes alejados de la civilización en que circunstancialmente se encuentren seres humanos, etc.).

Sin embargo, cuando los problemas están vigentes estas reglas requieren el complemento de las interacciones correctivas. En efecto, aparte de las reglas antes mencionadas, los individuos particulares (y también los grupos y especialmente sus dirigentes) habrán de tener en consideración otros procedimientos que el de hacerse justicia si han sido sometidos previamente a interacciones negativas o si el otro aparece como "malo"<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> [www.relaciones-humanas.net/correcc.html](http://www.relaciones-humanas.net/correcc.html)

### **2.1.9 Liderazgo educativo**

El concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus educandos, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente sobre el grupo de estudiantes. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes. La condición de un profesor como líder pedagógico dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o autoadjudicado por algún docente.

“La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder. Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes”<sup>4</sup>.

Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

---

<sup>4</sup> ORTIZ Ocaña Alexander Luis. Centro de Estudios Pedagógicos y Didácticos (CEPEDID). Barranquilla. Noviembre. 2005.



El liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos. El líder educativo es aquél que tiene la habilidad, en un sentido facultativo de problematizar prácticas y propuestas de reformas que son dadas por sentadas, que no son cuestionadas, y que presentan muchas veces lógicas internas basadas en principios que si bien mantienen una ilusión científica, tienden a generalizar supuestas soluciones, ignorando la complejidad de las condiciones locales, contextuales y contingentes.

El líder educativo debe ser también, un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde.

Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. Un docente preocupado que se pregunta cómo Freire sugería, a favor de quién o de qué estamos educando. Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.

## **2.2 Organización escolar**

La organización escolar es el estudio científico de las instituciones docentes y de la adecuada y ordenada gestión de los elementos que las integran para favorecer los aprendizajes y propiciar la educación.

“El objeto de la organización escolar es la institución educativa, es decir, aquellos lugares perfectamente delimitados por los poderes públicos, reservados a acoger al alumnado y cuya finalidad es la educación de éste”<sup>5</sup>.

La Organización escolar referencia para nosotros desde una perspectiva operativa al estudio de la interrelación de los elementos que intervienen en una realidad escolar con vistas a conseguir la mejor realización de un proyecto educativo. La Organización escolar adquiere una mayor utilidad y sentido cuando nos movemos en realidades complejas, donde la necesidad de ordenación es importante dada una supuesta mayor dispersión de intereses individuales.

La realidad escolar queda definida y enmarcada en realidades más amplias con las que mantiene variadas relaciones. En tal sentido, hay que considerar tanto el entorno como el entorno escolar en cuanto influye en aquel y permite, en función de sus especificaciones, considerar las diferentes tipologías escolares.

Se enfatiza en la necesaria relación con el entorno cuando la organización escolar planifica la interrelación más adecuada de todos los elementos que la componen con vistas al fin previsto. Tales elementos constituyen el entorno y el entorno escolar.

Esta vinculación influye necesariamente sobre la organización del centro docente en forma y grado tales que muchos de sus aspectos organizativos responden a las exigencias exteriores. En esta perspectiva podríamos hablar de una organización escolar externa, como expresión y reflejo administrativo de la política educacional, que de alguna manera refleja las características de la sociedad a quien la escuela sirve.

---

<sup>5</sup> CARVACHE, José. “Administración escolar” Editorial Universidad de Guayaquil, Año 1999, Guayaquil.

### 2.2.1 Teorías de la organización escolar

“Las teorías organizativas son aquellas formas de concebir la institución educativa y de disponer convenientemente los elementos que la componen, para que concurren felizmente en el éxito escolar. Son, como puede deducirse con facilidad, maneras de pensar, esquemas teóricos desde los que especular e indagar las formas más razonables de poner en marcha lo que se considera adecuado para el medio escolar”<sup>6</sup>.

Existen varias clases de teorías de carácter organizativo.

- Teorías existenciales. Pretenden responder a dos preguntas fundamentales: ¿Debe o no existir la organización escolar?. ¿En qué medida debe estar presente en los centros?.
- Teorías clásicas, consideran a las personas intervinientes en una actividad como piezas abstractas de un proceso mecánico.
- Teoría de la organización fisiológica o modelo tayloriano, (Frederic Taylor), se apoya en tres pilares: elevada productividad, altos incentivos y eficacia, todo está muy reglamentado y controlado.
- Teoría de la departamentalización, (Fayol), propone racionalizar el trabajo por medio de una división especializada de funciones o departamentos, al frente de los cuales se colocarán a las personas más idóneas.
- Teoría recopilatoria, Gulick y Urwick, precisaron los modelos anteriores, elaborando un modelo aplicable tanto a las grandes empresas como a instituciones escolares.

Todas ellas consideran a la persona como una realidad mecánica, carente de iniciativa y que realiza de forma automática las tareas asignadas.

---

<sup>6</sup> DINAMEP. “Modulo de planificación educativa”. Editorial 2002. Colombia

### 2.2.2 Aspectos fundamentales

En una primera aproximación a este concepto, nos encontramos con que organización es la acción y efecto de organizar. Y organizar equivale a preparar, ordenar, disponer alguna cosa de manera conveniente.

Si recurrimos a una terminología de carácter científico, organizar es “establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando los medios y las personas adecuados. Y también disponer y preparar un conjunto de personas, con los medios adecuados, para lograr un fin determinado”<sup>7</sup>.

La organización se presenta desde una doble perspectiva. Es una acción, un proceso, algo que está continuamente ejecutándose y que demanda, por su propia naturaleza, actuaciones diversas y múltiples conducentes a un fin concreto y previsto con anterioridad.

Toda actividad organizativa reclama para sí misma una serie de requisitos:

- Definición de metas u objetivos; que direccionan el actuar de la organización educativa.
- División y estructura de funciones que se ejercen los diferentes departamentos de la organización.
- Distribución de funciones y tareas entre los integrantes de la organización
- Coordinación del trabajo; de manera que este responda a las necesidades organizacionales de la institución educativa.
- Calendario de actuaciones, que permita visualizar la planificación del trabajo.

---

<sup>7</sup> GARCÍA Hoz, “Organización de centros educativos” Editorial Cincel. Madrid. 1994, España.

- Rendición de responsabilidades, delegadas a cada uno de los miembros de la organización.

La organización escolar para que sea científica y rigurosa demanda un conocimiento preciso y exacto de los siguientes aspectos:

- Del sistema escolar vigente, para esto se necesita un profundo conocimiento de la Ley de Educación.
- De los distintos tipos de centros en los que este sistema se plasma y concreta, es decir cada institución con sus particulares características.
- De los diversos elementos que concurren en cada realidad educativa, como partes interdependientes y no aisladas.

### **2.2.3 Elementos**

Son cuatro elementos los que forman el contenido científico de la organización escolar.

- “Elementos materiales, son los soportes básicos sobre los que se cimientan los demás. Consideramos esencialmente, el espacio y los recursos.
- Elementos personales, son el capital humano de las instituciones escolares, a saber: el profesorado, las familias, el alumnado, el personal de administración y servicios, etc.
- Elementos formales y funcionales, son los factores que marcan las pautas y regulan las actuaciones de manera coordinada, proporcionando el marco idóneo del trabajo, la relación y la convivencia.

- Elementos auxiliares y complementarios, vienen a configurar el grupo de elementos que coadyudan a un mejor desarrollo de los anteriores y complementan, desde instancias externas, a las instituciones educativas. Citaremos, entre otros: las actividades extraescolares, los servicios complementarios de apoyo a la escolarización, las relaciones Centro-Comunidad, los servicios de apoyo externo, etc”<sup>8</sup>.

Son además elementos claves de la organización escolar:

- Compromiso con normas y metas compartidas y claras.
- Búsqueda y reconocimiento de unos valores propios.
- Liderazgo profesional de la dirección.
- Estabilidad laboral y estrategias para el desarrollo del personal, acorde con las necesidades pedagógicas de cada centro.
- Currículum bien planeado y estructurado, con sistemas de coordinación y actualización periódica.
- Clima de aprendizaje.
- Profesionalidad de la docencia.
- Expectativas elevadas sobre los alumnos y sus posibilidades, comunicación de estas expectativas, proponer desafíos intelectuales a los estudiantes.
- Atención a los derechos y responsabilidades de los estudiantes
- Elevado nivel de implicación y apoyo de los padres.
- Apoyo activo y sustancial de la administración educativa

#### **2.2.4 Factores que influyen en el comportamiento del individuo en la organización escolar**

El comportamiento de las personas en una organización depende de dos tipos de factores:

---

<sup>8</sup> ZULUAGA, María. “Sociología administrativa de la educación”. Año 2002. Editorial Codeu. Quito.

- Los factores internos son los que derivan de sus características de personalidad, tales como capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes internos y externos, de emociones, de sus valores, etc.
- Los factores externos provienen de las características organizacionales tales como; políticas de la institución, sistemas de incentivos ambiente grupal

### **2.2.5 Fases de la organización**

Las fases para alcanzar el éxito organizacional son:

- “Fase pionera: es la fase inicial de la organización por sus directivos. Por ser todavía pequeña, sus procesos son fácilmente supervisable y controlables. Hay pocas tareas de rutina y un gran volumen de improvisaciones. Con los pocos procedimientos preestablecidos, la capacidad de la institución educativa para realizar innovaciones es muy elevada.
- Fase de expansión: Es la fase en que la organización crece y expande sus actividades, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes. La preocupación básica es el aprovechamiento de las oportunidades que surgen y la nivelación entre la producción de la organización y las necesidades ambientales.
- Fase de reglamentación: Con el crecimiento de las actividades de la organización, ésta se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos o sectores que van surgiendo, como también a definir rutinas y procesos de trabajo.
- Fase de burocratización: Con el desarrollo de las operaciones y de acuerdo con su dimensión, la organización comienza a necesitar una verdadera red de reglamentación burocrática. Para tratar toda las contingencias posibles relacionadas con las actividades de trabajo. Esa organización piramidal y

monocratica presentan muy poca flexibilidad para los cambios y para la innovación

- Fase de flexibilidad: O sea, de readaptación a la flexibilidad, de reencuentro con la capacidad de innovación perdida a través de la introducción consciente de sistemas organizacionales flexibles. El desarrollo organizacional es exactamente un esfuerzo de flexibilidad<sup>9</sup>.

### **2.2.6 Factores de éxito**

Rothwell, Sullivan y McLean (1995) sugieren que las siguientes condiciones se orientan hacia el éxito:

- Como mínimo una persona clave en la organización en la toma de decisiones percibe la necesidad de cambiar, y la dirección superior de la organización no se opone activamente al cambio.
- El problema o la necesidad percibida es causado, en todo o parcialmente, por condiciones relacionadas con el contexto del trabajo, tales como las relaciones entre individuos o grupos de trabajo.
- Los directivos están deseosos de comprometerse a lograr mejoras en el largo plazo.
- Los directivos y el personal de la institución educativa están deseosos de escuchar con la mente abierta
- Debe existir algún grado de confianza y cooperación dentro de la organización.

---

<sup>9</sup> [www.scribd.com](http://www.scribd.com) > School Work > Essays & Theses.



- La dirección superior de la organización está deseosa de proveer los recursos necesarios para apoyar a los expertos tanto dentro como fuera de la institución educativa.
- El personal gerencial de la organización percibe que no solamente la organización está a riesgo sino también su propia posición;
- Se espera que el equipo de expertos no solamente se dedique a señalar que es lo que debe hacerse, sino que además participa en el proceso de cómo implementar los cambios;
- Se eliminan las prerrogativas especiales que existían hasta ese momento y se está dispuesto a vivir con una nueva organización que realiza una nueva distribución de recursos.
- Los directivos deben mostrar progresos aunque sean parciales en el corto plazo<sup>10</sup>.

### **2.2.7 Factores de fracaso**

Por otro lado Rothwell, Sullivan y McLean (1995) señalan algunas de las condiciones que pueden presentarse y que pueden llevar a la intervención de cambio al fracaso.

- Solamente el directivo (tanto interno como externo) percibe la necesidad de llevar a cabo un cambio. Los responsables de la toma de decisiones en la organización cierran sus mentes en cuanto al cambio y rechazan toda modificación del statu quo. Tienen ellos una preferencia orientada hacia que las cosas se sigan haciendo como hasta ahora.

---

<sup>10</sup> Condiciones hacia el éxito y orientaciones hacia el fracaso. [theodinstitute.org/.../85-condiciones-hacia-el-exito-y-orientaciones-hacia-el-fracaso.html](http://theodinstitute.org/.../85-condiciones-hacia-el-exito-y-orientaciones-hacia-el-fracaso.html)

- El equipo gerencial prefiere guardar las apariencias antes que confrontar la realidad. Buscan arreglar las cosas ?emparchando? soluciones y problemas que en el mejor de los casos ayudan a regresar a la situación anterior. La organización parece estar agarrada con alfileres tratando de dar la ilusión de que el equipo gerencial está a favor del cambio.
- Los directivos y los empleados no están interesados en conocer los supuestos básicos y los valores implícitos., y prefieren la coerción o persuasión como medios de relacionamiento.
- La desconfianza está presente en las relaciones que mantienen los tomadores-de-decisión y eso hace que no estén deseosos de conversar entre ellos para resolver los conflictos. En muchos casos las personas prefieren dejar la organización antes de intentar resolver los problemas.
- La cultura de la organización está fuertemente orientada a no requerir ayuda desde afuera incluso cuando el talento no está dentro de la institución educativa<sup>11</sup>.

### **2.2.8 Factores del éxito organizacional**

Son cuatro los factores de éxito dentro de las instituciones educativas. Todos estos factores son importantes, éstos son:

#### 1) Conocimiento

Se requiere un adecuado conocimiento del acto administrativo por transformar: Su descripción, su operatividad, su resultado, sus debilidades por mejorar, el valor agregado obtenible, los efectos inter áreas, el perfil y competencias del personal involucrado, constituyen datos y hechos que enriquecen el conocimiento previo

---

<sup>11</sup> Rodriguez valencia Joaquin. Introducción a la administración con enfoque de Sistemas; Editorial Ecasa. México 1990.

requerido. No conocer adecuada y suficientemente la situación o hecho empresarial por modificar es prácticamente equivocarse.

## 2) Convencimiento

El Convencimiento de los actores del cambio, pero especialmente de quienes gobiernan y dirigen la institución educativa, es fundamental. Si no están convencidos, en vez de ser proactivos y líderes, se tornan en lastre, en motivo de rechazo del nuevo esquema, y en excusa por el no logro.

## 3) Compromiso

Este concepto, cada día el más nombrado, debatido y demandado, es el Compromiso. Pero es un compromiso generalizado, desde quienes gobiernan la empresa hasta el menor rango de quienes ejecutan, debe ser totalmente decidido e indeclinable hacia el logro de los objetivos propuestos, ya que las nuevas y mayores dificultades que se presentan, especialmente durante la implementación del nuevo esquema, solo serán superables por el nivel de compromiso que tengamos. Asimismo es necesario lograr el compromiso individual, pero verdadero, no por mantenerse en un cargo o por una falsa e inconveniente solidaridad de grupo. La sumatoria de voluntades comprometidas, genera un compromiso grupal exponencialmente mayor.

## 4) Continuidad

Finalmente, el concepto tal vez más difícil de lograr para un cambio exitoso, es la Continuidad. Diariamente se presenta la tendencia, por lo demás comprensible por nuestra naturaleza humana, de regresar a “hacer las cosas como se hacían antes o como se han hecho siempre”, en actitud altamente contradictoria hacia la innovación.

Por ello, superar la tendencia a abandonar lo modificado, generará una nueva y permanente actitud proactiva y generadora de resultados, que no solo será útil sino necesaria. Entonces lograr previamente Conocimiento, Convencimiento, Compromiso, y Continuidad, conceptos iniciados con la letra C, son garantía del Cambio exitoso<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Gerencia las 5 C del cambio. [www.gerencie.com/las-cinco-c's-del-cambio.html](http://www.gerencie.com/las-cinco-c's-del-cambio.html)

### 2.2.9 Principios de la organización escolar

Se identifican los siguientes principios de la organización:

- “Determinación de objetivos, cuando hemos de plantearnos una tarea en el sector escolar, debemos aclarar previamente qué es lo que pretendemos alcanzar exactamente. Es preciso procurar que exista en estos objetivos claridad en su formulación, facilidad en su consecución y posibilidad de comprobar el grado de cumplimiento.
- Ordenación de elementos, la cantidad de factores y de instancias que concurren en los establecimientos escolares hacen necesario que éstos guarden entre ellos un orden y que a él se supediten.
- Coordinación de actuaciones, coordinar implica conjugar los elementos estableciendo, en su caso, prioridades, eliminando impedimentos y sobre todo, aunando metas y voluntades.
- Atribución de responsabilidades, se refiere, a encontrar la persona idónea para encomendarle la tarea que guarde más estrecha relación con las cualidades adecuadas y con el perfil profesional.
- Adaptación, adaptarse supone cooperar activamente, partiendo de unos supuestos dados, para llegar a transformar, modificar y mejorar, en su caso, las distintas situaciones.
- Armonía, en la armonización se encuentran dos claves esenciales que han de ser tenidas en cuenta, porque ésta proporciona:
- Unidad de criterios y de acción, respetando la diversidad.
- Correspondencia de unos factores a otros, estableciendo prioridades, relaciones y proporción entre ellos.

- Coherencia, la coherencia como principio organizativo, reclama claridad de ideas, ejecución consecuyente y que las actuaciones y actitudes respondan a los compromisos adquiridos de palabra o por escrito.
- Creatividad, atrás han quedado ya los planteamientos de una organización estática e inmovilista, adecuada para un determinado momento histórico de mayor calma y sosiego. La gestión de los centros debe enfocarse, a la vista de la celeridad con la que se suceden hoy los acontecimientos, en clave de renovación”<sup>13</sup>.

La organización escolar, en el corpus de las ciencias de la educación, se configura como una ciencia analítica, de carácter técnico-mesológico, que se ocupa de la ordenación y coordinación de los distintos elementos que intervienen en el hecho educativo.

#### **2.2.10 El director y la organización escolar**

El director es la persona que consigue se hagan cosas mediante los esfuerzos de otras gentes; y al actuar así, está primordialmente interesado en obtener resultados.

Dentro de cualquier agencia gubernamental, los gerentes son, en todos los niveles, los jefes, subjefes y supervisores, cuya misión es lograr que se obtengan resultados mediante los esfuerzos de subalternos.

La mecanógrafa escribe a máquina; el artista pinta; el médico ejerce la medicina; y cada uno de ellos ejecuta una serie de actos o funciones que son peculiares a su trabajo. Con el director o gerente pasa lo mismo. Ejecuta funciones que son características de la dirección

---

<sup>13</sup> ARY, D y otros. Introducción a la investigación Pedagógica, Edición. Mc Graw Hill. 1998 Pág 47

“La acción del director se subdivide y clasifica en planear organizar, coordinar, dirigir, y controlar,. Estas son las cinco funciones que ejecuta todo gerente en todo nivel”<sup>14</sup>.

Por ello el gerente debe ser una persona altamente capacitada para que pueda desarrollar de forma exitosa estas cinco funciones.

### **2.2.11 Función del director en la organización escolar**

Se podrá captar una idea cabal del contenido de estas funciones concentrando la atención en el tipo de preguntas que el gerente debe hacerse a si mismo. Formulándose estas preguntas e instrumentando sus contestaciones, esa persona estará ejecutando funciones de gerencia.

Lo que debe hacerse ver con planear objetivos y definir metas específicas a alcanzarse por una proyectada operación. Es en este punto que se determinan los diferentes aspectos relacionados con el volumen de trabajo cuánto de qué cosa ha de hacerse.

La utilización del trabajo se basa en el área de la utilización de recursos humanos, asignándose la debida responsabilidad y autoridad para facilitar el eficaz funcionamiento de todos los elementos de organización. Las respuestas correctas culminan en organizaciones que producen resultados. Debe tenerse en cuenta los métodos y técnicas a usar en la ejecución de las tareas asignadas. Trata de los métodos, procedimientos y norma, que regirán la operación, tanto los ya existentes como los que hayan de desarrollarse.

La responsabilidad de quien debe hacer el trabajo cubre el área del personal envuelto en la ejecución eficaz del trabajo en si, e incluye la consideración de las cualidades y habilidades de los trabajadores individuales a la luz de su aportación al programa

---

<sup>14</sup> DINAMEP. “Modulo de planificación educativa”. Editorial 2002. Colombia. Pág 19

global. Atañe a los requisitos, disponibilidad, preparación, clasificación, asignación y uso del personal.

Es importante destacar las facilidades, el material y los fondos necesarios y disponibles para llevar a cabo el proyectado trabajo, es necesario enfocar la debida ubicación de la tarea asignada, dentro del horario estipulado para todas las tareas afines; e incluye el establecimiento de prioridades para los diversos elementos de la tarea.

Se debe realizar una determinación de normas en cuanto a calidad de ejecución y resultados finales, para luego poder comparar esos resultados finales con el objetivo que se había trazado.

Debe realizarse una evaluación de los resultados en términos de su concordancia con el patrón fijado, su conformidad con las metas planeadas, su exactitud con los horarios fijos y su aportación a la eficacia global de la organización.

“Por regla general, el director no hace estas cosas. Se preocupa más de los porqués y los por cuántos o lo que comúnmente se llama el significado y el propósito de las actividades a que se dedican los subalternos y de lograr resultados. Su tarea es conseguir que los procedimientos de trabajo produzcan nuevos valores que se ajusten a los fines deseados. Estos fines se llaman objetivos específicos. Cuando está envuelta más de una operación, el logro de objetivos específicos viene a ser cuestión de integrar ordenadamente las operaciones individuales”<sup>15</sup>.

Para integrar operaciones individuales, el gerente debe saber qué producto final se desea; entonces debe organizar las operaciones de modo que la aportación de cada operación individual se coordine para alcanzar todas juntas los resultados deseados. Así, el gerente brega con operaciones mientras que los subalternos elaboran objetos.

---

<sup>15</sup> Introducción a la Teoría General de la Administración Idelberto Chiavenato 1999  
Pág 271

El bregar con operaciones requiere estar familiarizados con los procedimientos individuales y sus potencialidades y tener una visión razonablemente clara del objetivo de todas las operaciones. El director ha de estar capacitado para concebir estas operaciones globalmente y también como un grupo de partes: relacionadas entre si, todo dentro de su contextura técnica y sustantiva. Igualmente importante es su criterio para determinar qué pasos habrán de servir mejor el objetivo que se persigue con la actividad.

Para que ese juicio sea bueno, el gerente ha de percibir, comprender y conciliar muchos factores que influyen sobre la eficacia de sus operaciones. No basta que despliegue competencia profesional en el manejo de los aspectos técnico y sustantivo. También ha de poseer y aplicar , otras habilidades , tanto con respecto al personal por cuyo medio se efectúan las operaciones, como en lo tocante a las influencias externas a que está sujeta la organización. La sincronización en el trabajo, el desarrollo del entusiasmo, asesoramiento de subalternos, mantenimiento de disciplina, mejoramiento de relaciones con la comunidad y una multitud de otras acciones y requisitos que envuelven relaciones humanas, tanto individuales como de grupo, son inherentes a la función del gerente. En suma, el liderazgo es parte integrante de la función gerencial.

#### **2.2.12 La necesidad de la dirección**

En una organización siempre se da la necesidad de una buena dirección y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la dirección es necesaria

“La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La dirección es responsable del éxito o el fracaso de una institución. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso institucional nos



dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida”<sup>16</sup>.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo. Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

De esta manera, la cuestión cuándo se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

### **2.2.13 La gestión escolar**

La gestión escolar es 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.

La gestión escolar constituye un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que sostiene la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

“Desde lo pedagógico la gestión escolar es importante porque promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Reconoce la complejidad del contexto interno y externo, la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre. Por ello, se preocupa por mantener un liderazgo con visión educativa dentro de la institución y con las comunidades externas a ella;

---

<sup>16</sup> ARIAS GALICIA, Fernando Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas Mexico 1979 Pág. 53

explora el trabajo en equipo y procura la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad”<sup>17</sup>.

Las competencias del directivo docente le permitirán actuar y responder a los retos, en ellas integra pensamiento y acción, actitudes y valores: el liderazgo pedagógico transformador; el desarrollo y evaluación permanente del currículo; la interacción con el medio externo y la generación de un clima de convivencia interno, la gestión de recursos, el uso de TIC, la reflexión y la investigación.

Actualmente el dominio de la gestión escolar corresponda a un saber, a una práctica compleja y diferente para cada institución. Se hace indispensable fortalecer la construcción de comunidades de saber desde la gestión escolar, estimular procesos de reflexión crítica sobre las prácticas de gestión y dirección, favorecer su problematización y contraste con elementos teóricos y propiciar la construcción de alternativas innovadoras para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

---

<sup>17</sup> POZNER, P. “El Directivo docente: Líder de la gestión educativa”. Conferencia Foro Nacional de Gestión Educativa, Bogotá, Octubre 2007.

## **CAPITULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 Método.**

El tipo de investigación realizado fue de carácter científico, ya que se emplearon métodos, técnicas y estrategias encaminadas estudiar el problema objeto de la investigación.

La técnica utilizada fue la observación mediante la que se recopilaron datos, criterios, ideas y causas sobre las relaciones humanas y como estas inciden en la organización escolar.

Se utilizó el método inductivo mediante el que se analizó los factores que determinan la calidad en la organización escolar.

Mediante el método estadístico se procesó la información obtenida a través de las encuestas aplicadas a estudiantes, profesores y padres de familia de la escuela Fiscal Mixta Julia González.

### **3.2 Población y muestra**

#### **3.2.1 Población**

Es todo conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen. La población de la investigación estuvo compuesta por 33 personas

<b>ESCUELA</b>	<b>ACTORES</b>	<b>NUMERO</b>
ESCUELA FISCAL MIXTA JULIA GONZÁLEZ	Supervisores	3
	Profesores	10
	Padres de familia	20
	<b>TOTAL</b>	<b>33</b>

### **3.2.2 Muestra**

Es un subconjunto representativo que se utiliza cuando el universo o población a ser investigada es demasiado grande, por lo que resulta difícil investigar a cada uno de los elementos. Como la población era menor a 100 no se seleccionó muestra.

### **3.3 Instrumentos de recolección de datos**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la encuesta.

#### **3.3.1 Encuesta aplicada a los supervisores de la Escuela Fiscal Mixta Julia González**

Esta encuesta es aplicada a los Supervisores de la escuela Fiscal Mixta Julia González para conocer de qué manera las relaciones humanas están influyendo en la organización de la escuela, y si los supervisores se han preocupado por fortalecerla las relaciones humanas dentro de esta institución.

**Objetivo:** Identificar el rol de los Supervisores en el fortalecimiento de las relaciones humanas dentro de la Escuela Fiscal Mixta Julia González.

Lugar de aplicación de la encuesta: Escuela Fiscal Mixta Julia González.

Fecha y hora de aplicación de la encuesta: Lunes 28 de abril del 2008 – 10 pm

Metodología de aplicación de la encuesta: Para aplicar la encuesta a los Supervisores se aprovechó que ellos asistirían a la inauguración del año lectivo el lunes 28 de abril del 2008 información que fue dada por la Directora del Plantel la misma que conoce sobre la realización de esta investigación

El día lunes 28 de abril del 2008 luego de explicarles a los supervisores la finalidad de la investigación ellos accedieron a colaborar con las encuestas.

Desarrollaron el cuestionario de la encuesta en un promedio de 20 minutos, al finalizar agradecieron que la universidad esté promoviendo este tipo de trabajo en beneficio de la educación.

### **3.3.2 Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Fiscal Mixta Julia González**

Esta encuesta es aplicada a los Docentes de la Escuela Fiscal Mixta Julia González ya que de las relaciones humanas que ellos tengan como grupo de trabajo depende mucho la organización dentro de esta institución.

**Objetivo:** Conocer como son las relaciones humanas de los docentes dentro de la Escuela Fiscal Mixta Julia González.

Lugar de aplicación de la encuesta: Escuela Fiscal Mixta Julia González.

Fecha y hora de aplicación de la encuesta: Lunes 28 de abril del 2008 – 10 pm

**Metodología de aplicación de la encuesta:** Para aplicar la encuesta a los Profesores de la escuela se habló personalmente con cada uno de ellos a fin de explicarle la razón por la que se realiza la investigación y el motivo por el que ellos son encuestados como grupo humano importante para la organización de la institución, los maestros luego de conocer los motivos procedieron a contestar el cuestionario de la encuestas.

Cada encuesta se realizó en un tiempo promedio de 20 minutos

### **3.3.3 Encuesta aplicada a los padres de familia de la Escuela Fiscal Mixta Julia González**

**Objetivo:** Conocer como son las relaciones humanas de los docentes dentro de la Escuela Fiscal Mixta Julia González.

Lugar de aplicación de la encuesta: Escuela Fiscal Mixta Julia González.

Fecha y hora de aplicación de la encuesta: Lunes 28 de abril del 2008 – 10 pm

**Metodología de aplicación de la encuesta:** Para aplicar la encuesta a los padres de familia se los reunió a fin de explicarle la razón por la que se realiza la investigación y el motivo por el que ellos son encuestados como grupo humano importante para la organización de la institución, los docentes luego de conocer los motivos procedieron a contestar el cuestionario de la encuestas.

Cada encuesta se realizó en un tiempo promedio de 20 minutos

### 3.4 Tabulación, Graficación, Análisis e Interpretación de resultados

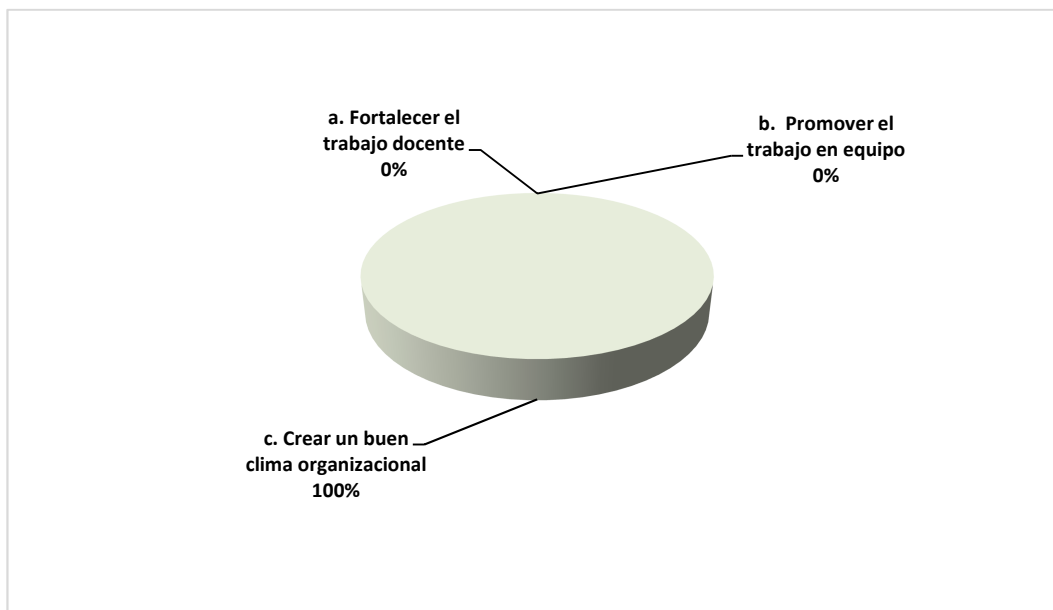
#### 3.4.1 Tabulación de la Encuesta dirigida a los Supervisores de la Escuela Fiscal Mixta Julia González

**Pregunta # 1:** ¿Qué finalidad tienen las relaciones humanas en la organización escolar?

Tabla N° 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Fortalecer el trabajo docente	0	0%
b. Promover el trabajo en equipo	0	0%
c. Crear un buen clima organizacional	3	100%
TOTAL	3	100%

Gráfico N° 1



**Fuente:** Supervisores de la Escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% de los encuestados sostuvo que la finalidad de las relaciones humanas en la organización escolar es crear un buen clima organizacional.

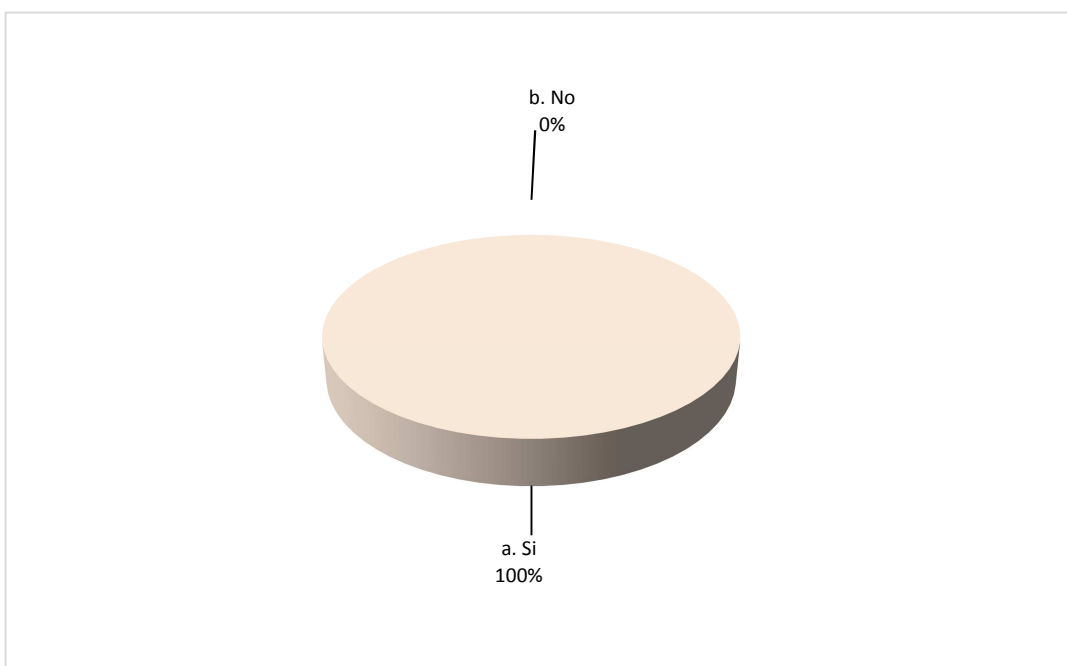
**Interpretación:** Lo que significa que si no existen buenas relaciones humanas el clima organizacional será el más afectado, ya que no se puede contar con un entorno agradable para el trabajo

**Pregunta # 2:** ¿Las relaciones humanas fortalecen la organización escolar?

Tabla N° 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	3	100%
b. No	0	0%
TOTAL	3	100%

Gráfico N° 2



**Fuente:** Supervisores de la Escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% de los encuestados sostuvo que las relaciones humanas si fortalecen la organización escolar.

**Interpretación:** Si los docentes mantienen relaciones humanas cordiales esto será productivo para la organización de un plantel porque se generará un entorno en el que el personal docente se sienta a gusto con el trabajo.

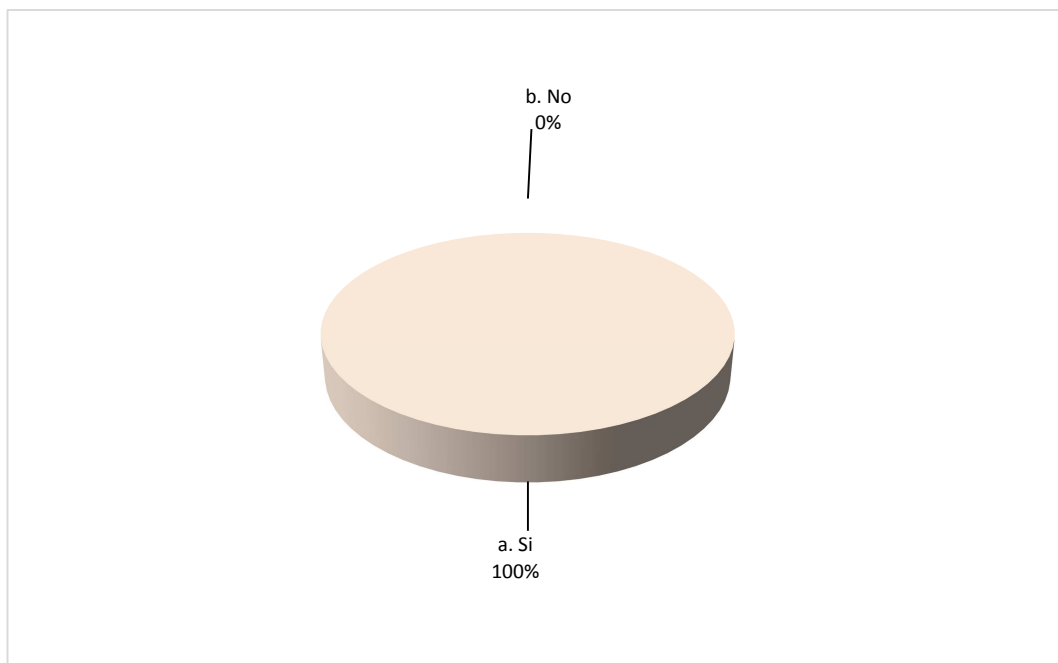


**Pregunta # 3:** ¿A su criterio las relaciones humanas determinan el éxito de la organización escolar?

Tabla N° 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	3	100%
b. No	0	0%
TOTAL	3	100%

Gráfico N° 3



**Fuente:** Supervisores de la Escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% de los encuestados sostuvo que si consideran que las relaciones humanas determina el éxito de la organización escolar,

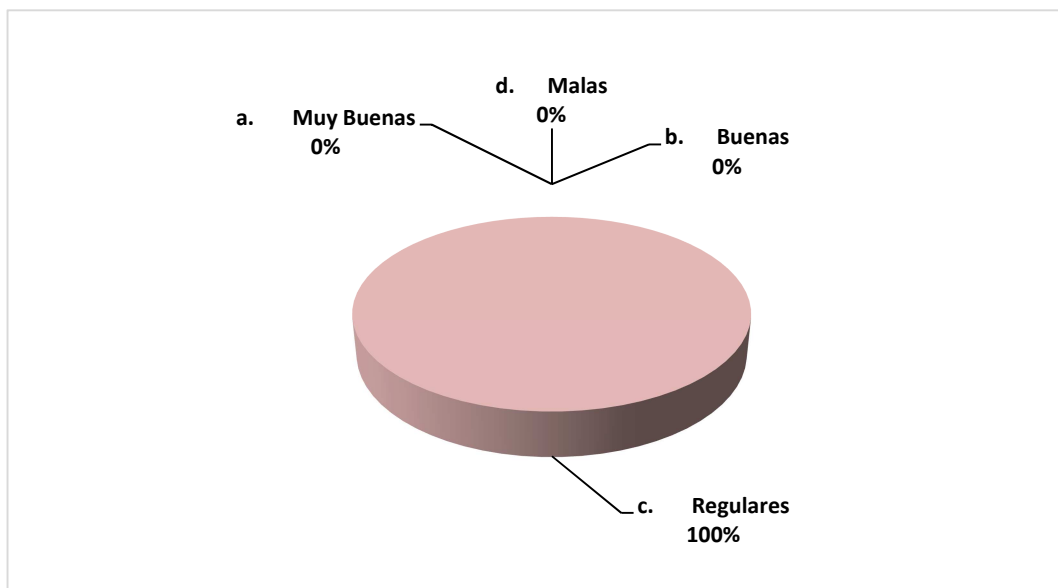
**Interpretación:** Los supervisores si se han preocupado por fortalecer la organización escolar.

**Pregunta # 4:** ¿Las relaciones humanas entre el personal docente son?

Tabla N° 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy Buenas	0	0%
b. Buenas	0	0%
c. Regulares	3	100%
d. Malas	0	0%
TOTAL	3	100%

Gráfico N° 4



**Fuente:** Supervisores de la Escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% de los encuestados sostuvo que las relaciones humanas entre el personal docente son regulares,

**Interpretación:** Las relaciones humanas del plantel son regulares lo que incide en la organización escolar no funcione adecuadamente.

**Pregunta # 5:** ¿De qué manera se pueden superar los conflictos que afectan la organización escolar?

Tabla N° 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Mediante el diálogo	0	0%
b. Imponiendo ordenes	0	0%
c. Mejorando las relaciones humanas	3	100%
TOTAL	3	100%

Gráfico N° 5



**Fuente:** Supervisores de la Escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% de los encuestados sostuvo que se pueden superar los conflictos que afectan la organización escolar mejorando las relaciones humanas.

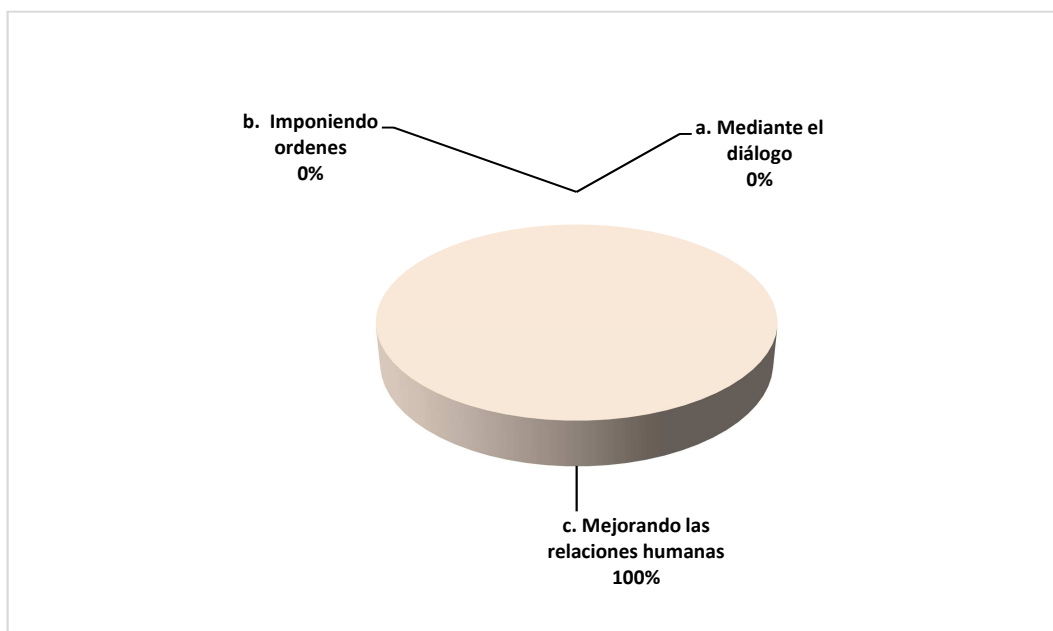
**Interpretación:** Los supervisores confían en los beneficios que prestan mantener buenas relaciones humanas para la educación

**Pregunta # 6:** ¿La falta de consensos sobre temas que afectan la organización escolar se producen por?

Tabla N° 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Pésimas relaciones humanas	3	100%
b. Ambiente negativo	0	0%
c. Problemas personales	0	0%
TOTAL	3	100%

Gráfico N° 6



**Fuente:** Supervisores de la Escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% de los encuestados sostuvo que la falta de consensos sobre temas que afectan la organización escolar se produce por las pésimas relaciones humanas,

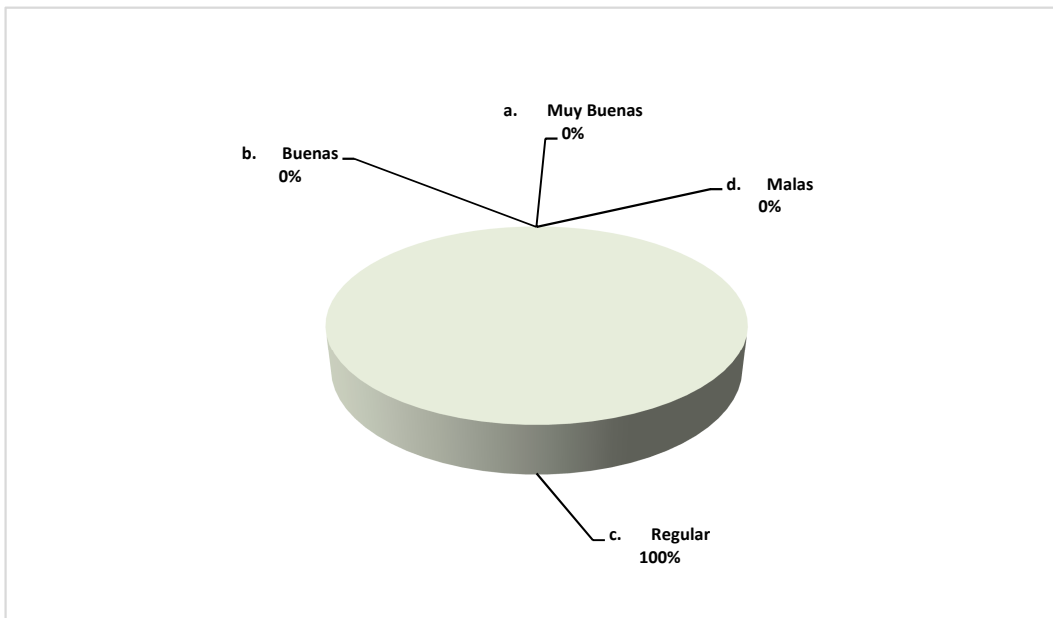
**Interpretación:** Lo que constituye un precedente de lo importante que son las relaciones humanas para la correcta organización de la institución., para favorecer un entorno agradable para el trabajo.

**Pregunta # 7:** ¿La organización escolar de la institución es?

Tabla N° 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy Buena	0	0%
b. Buena	0	0%
c. Regular	3	100%
d. Mala	0	0
TOTAL	3	100%

Gráfico N° 7



**Fuente:** Supervisores de la Escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% de los encuestados sostuvo que la organización escolar de la institución es regular

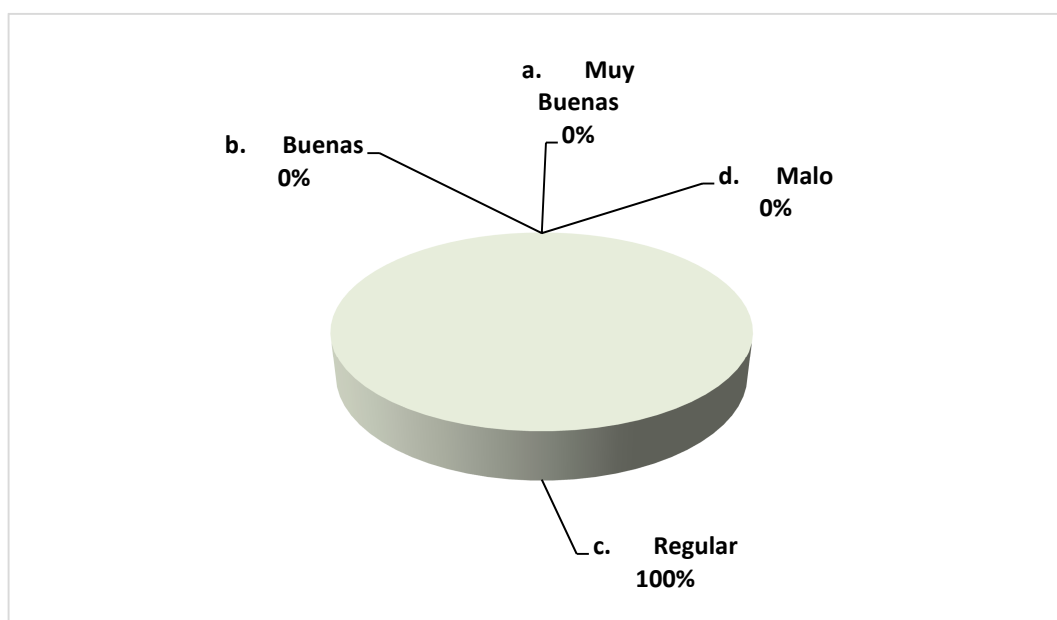
**Interpretación:** Se evidencian que existen problemas dentro de la institución educativa que afectan la organización escolar y provocan condiciones poco apropiadas para el trabajo docente.

**Pregunta # 8:** ¿El desempeño de los directivos en la administración escolar es?

Tabla N° 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy Bueno	0	0%
b. Bueno	0	0%
c. Regular	3	100%
d. Malo	0	0
TOTAL	3	100%

Gráfico N° 8



**Fuente:** Supervisores de la Escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% de los encuestados sostuvo que el desempeño de los directivos en la administración escolar es regular.

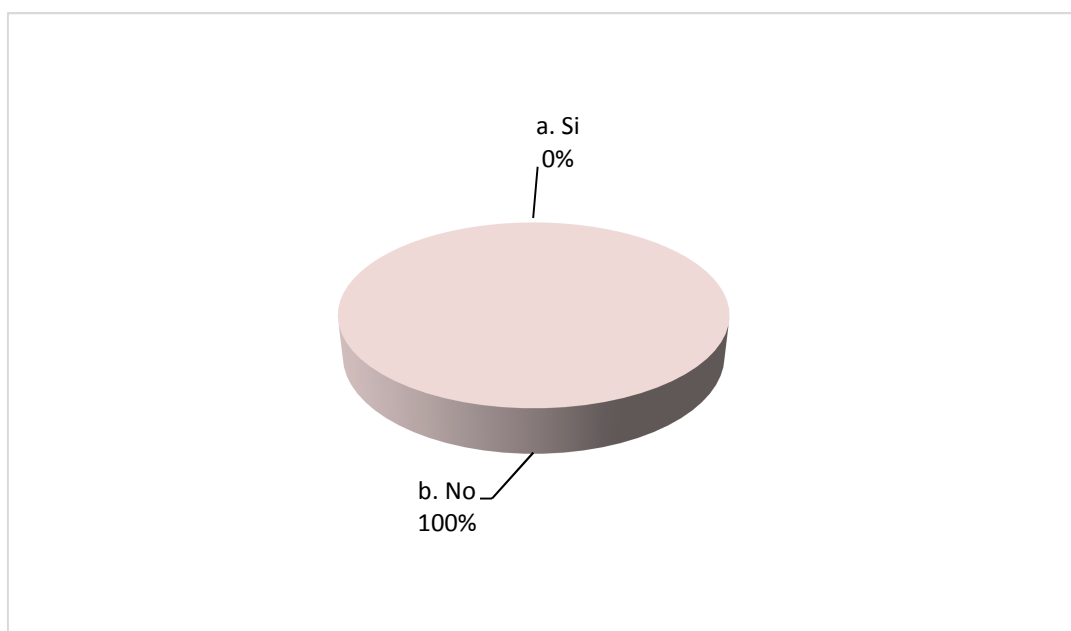
**Interpretación:** Lo que evidencia problemas que existen dentro de la organización escolar, como consecuencia del desempeño regular de los directivos del plantel, todos estos problemas repercuten negativamente en el trabajo realizado.

**Pregunta # 9:** ¿Ha asesorado a los directivos sobre como fortalecer la organización escolar mediante las relaciones humanas?

Tabla N° 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	0	0%
b. No	3	100%
TOTAL	3	100%

Gráfico N° 9



**Fuente:** Supervisores de la Escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% de los encuestados sostuvo que no han asesorado a los directivos sobre como fortalecer la organización escolar mediante las relaciones humanas.

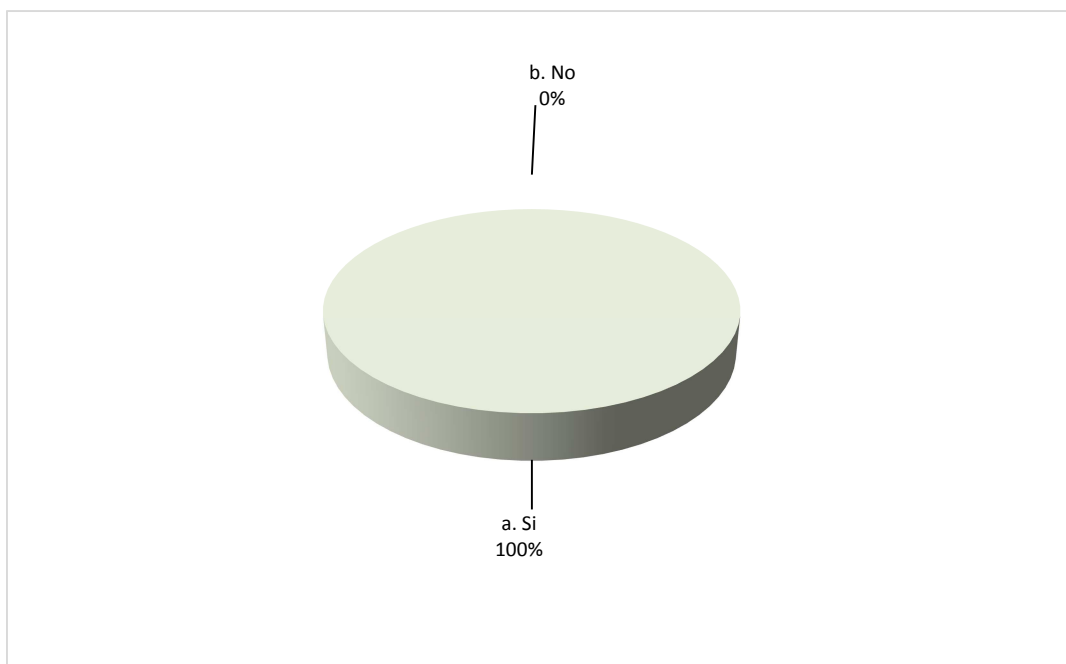
**Interpretación:** Lo que significa que no han cumplido el rol de guías de las instituciones al no fortalecer la organización escolar mediante las relaciones humanas.

**Pregunta # 10:** ¿La falta de organización escolar afecta la calidad de la enseñanza?

Tabla N° 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	3	100%
b. No	0	0%
TOTAL	3	100%

Gráfico N° 10



**Fuente:** Supervisores de la Escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% de los encuestados sostuvo que la falta de organización escolar si afecta la calidad de la enseñanza.

**Interpretación:** Lo que significa que los alumnos serían los mayores perjudicados si una institución no funciona bien a nivel organizacional, ya que esto repercute negativamente de manera principal sobre su aprendizaje.



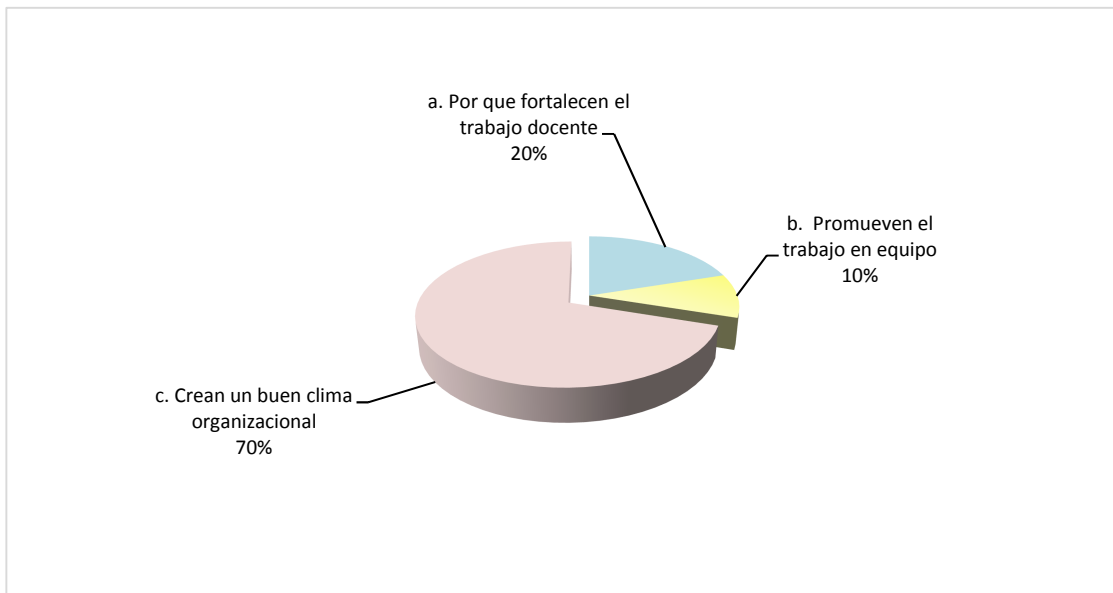
### 3.4.2 Tabulación de las preguntas dirigidas al Personal Docente de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Pregunta # 1** ¿Por qué considera importante las relaciones humanas dentro de la organización escolar?

Tabla N° 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Por que fortalecen el trabajo docente	2	20%
b. Promueven el trabajo en equipo	1	10%
c. Crean un buen clima organizacional	7	70%
TOTAL	10	100%

Gráfico N° 11



**Fuente:** Personal Docente de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 70% de los encuestados consideran importante las relaciones humanas dentro de la organización escolar porque estas crean un buen clima organizacional, el 20% sostuvo que éstas fortalecen el trabajo docente y el 10% por que promueven el trabajo en equipo.

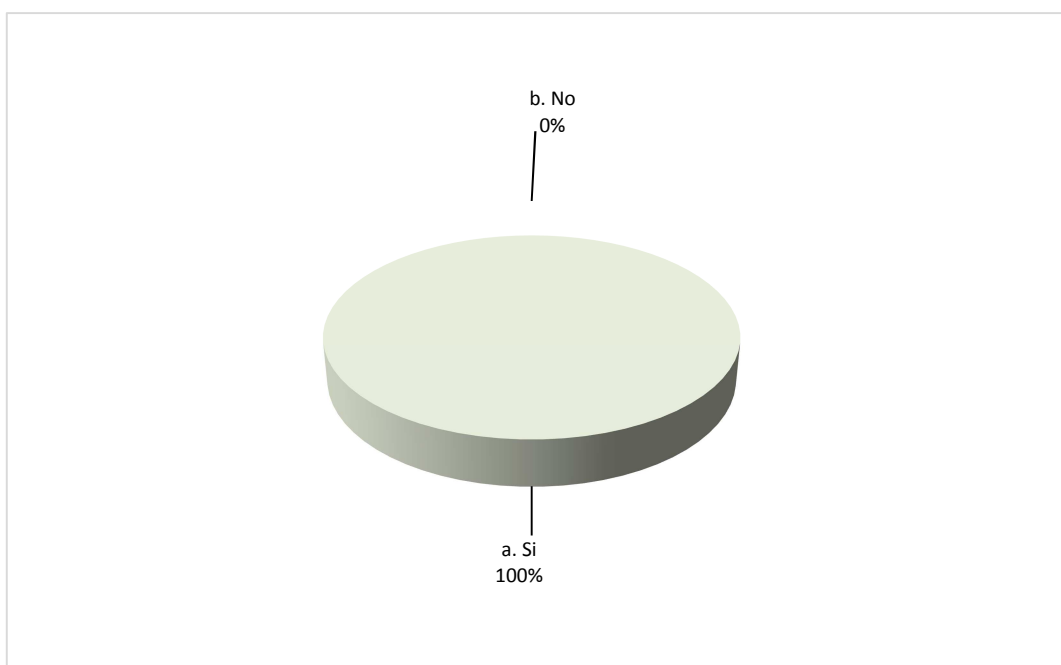
**Interpretación:** Lo que significa que las relaciones humanas de manera significativa y positiva influyen en la organización escolar, ya sea generando un contexto agradable o poco favorable para la organización.

**Pregunta # 2** ¿A su criterio las relaciones humanas fortalecen la organización escolar?

Tabla N° 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	10	100%
b. No	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico N° 12



**Fuente:** Personal Docente de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% de los encuestados sostuvo que a su criterio las relaciones humanas si fortalecen la organización escolar.

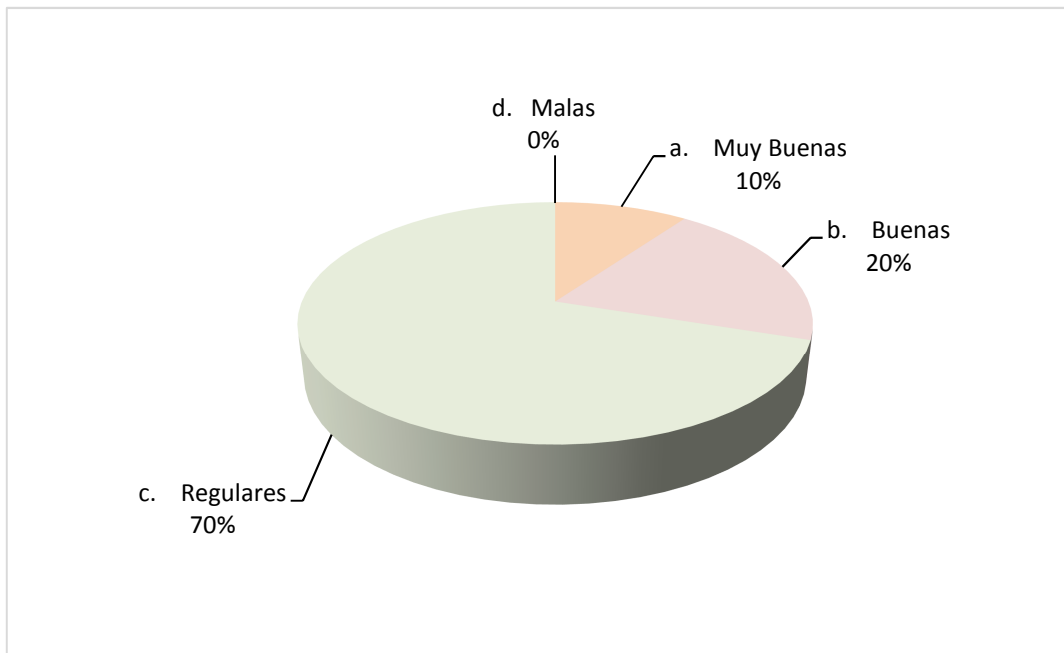
**Interpretación.** Lo que significa que están conscientes de lo importante que es relacionarse positivamente dentro de una institución para que exista un buen entorno laboral.

**Pregunta # 3:** ¿Cómo son sus relaciones humanas con sus compañeros de trabajo?

Tabla N° 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy Buenas	1	10%
b. Buenas	2	20%
c. Regulares	7	70%
d. Malas	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico N° 13



**Fuente:** Personal Docente de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 70% de los encuestados sostuvo que son regulares, el 20% que son buenas y el 10% que son muy buenas.

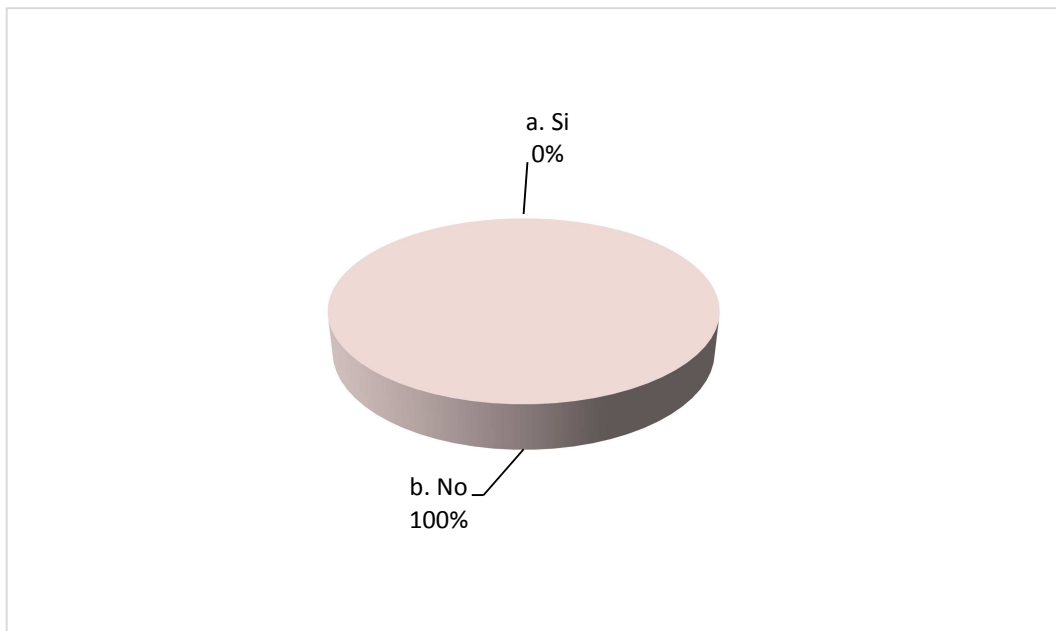
**Interpretación:** Las relaciones humanas del personal docente no es satisfactorio lo que afecta la organización del trabajo docente.

**Pregunta # 4:** ¿Los Directivos de la institución se han preocupado de fortalecer las relaciones humanas?

Tabla N° 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	0	0
b. No	10	100%
TOTAL	10	100%

Gráfico N° 14



**Fuente:** Personal Docente de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% de los encuestados aseguró que los directivos de la institución no se han preocupado de fortalecer las relaciones humanas.

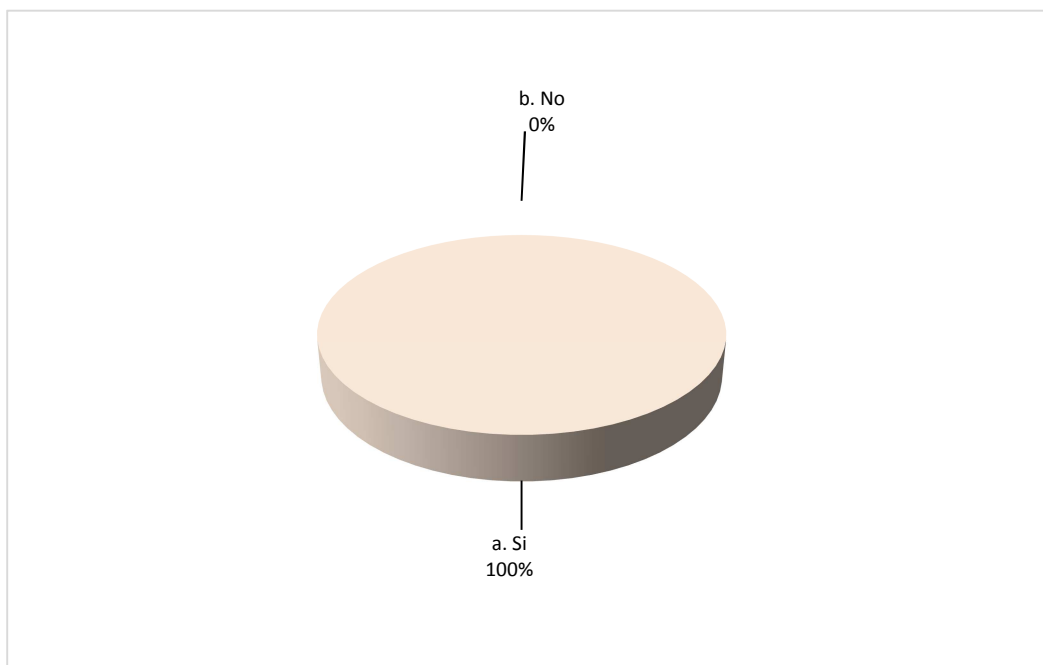
**Interpretación:** Lo que evidencia la falla de los directivos al no fortalecer esta parte estratégica de la organización

**Pregunta # 5:** ¿Le gustaría mejorar sus relaciones humanas con sus compañeros de trabajo?

Tabla N° 15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	10	100%
b. No	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico N° 15



**Fuente:** Personal Docente de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% de los encuestados aseguró que si le gustaría mejorar sus relaciones humanas con sus compañeros de trabajo,

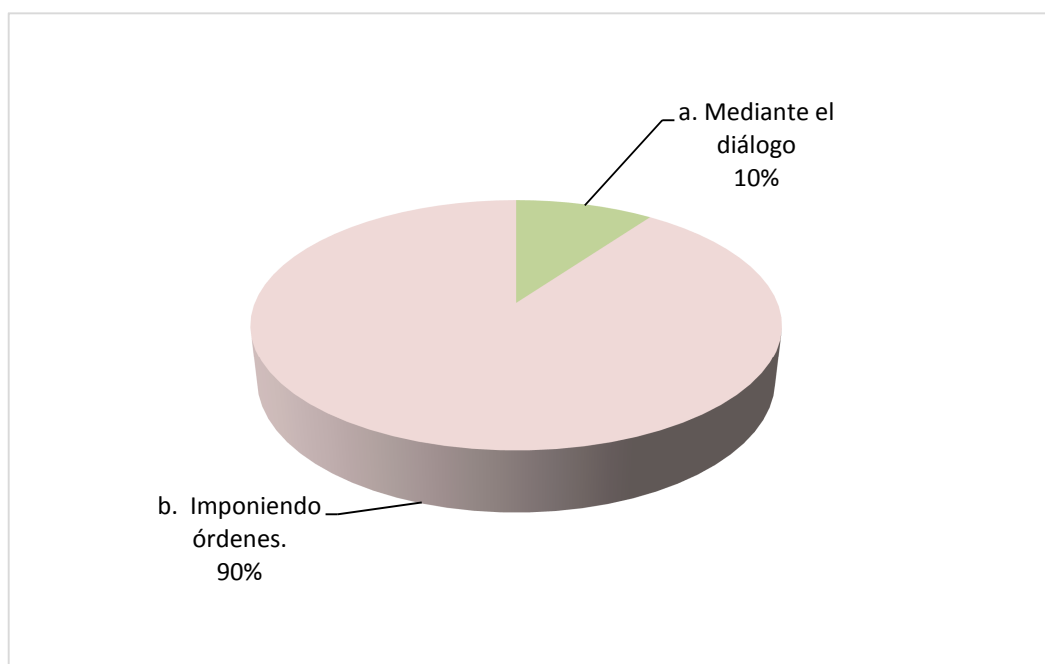
**Interpretación:** Lo que significa que muestran predisposiciones por mejorar la calidad de la organización del plantel.

**Pregunta # 6:** ¿De qué manera se resuelven los conflictos que afectan la organización escolar?

Tabla N° 16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Mediante el diálogo	1	10%
b. Imponiendo órdenes.	9	90%
TOTAL	10	100%

Gráfico N° 16



**Fuente:** Personal Docente de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 90% de los encuestados sostuvo que los conflictos que afectan la organización escolar se resuelven generalmente imponiendo órdenes, el 10% sostuvo que mediante el diálogo.

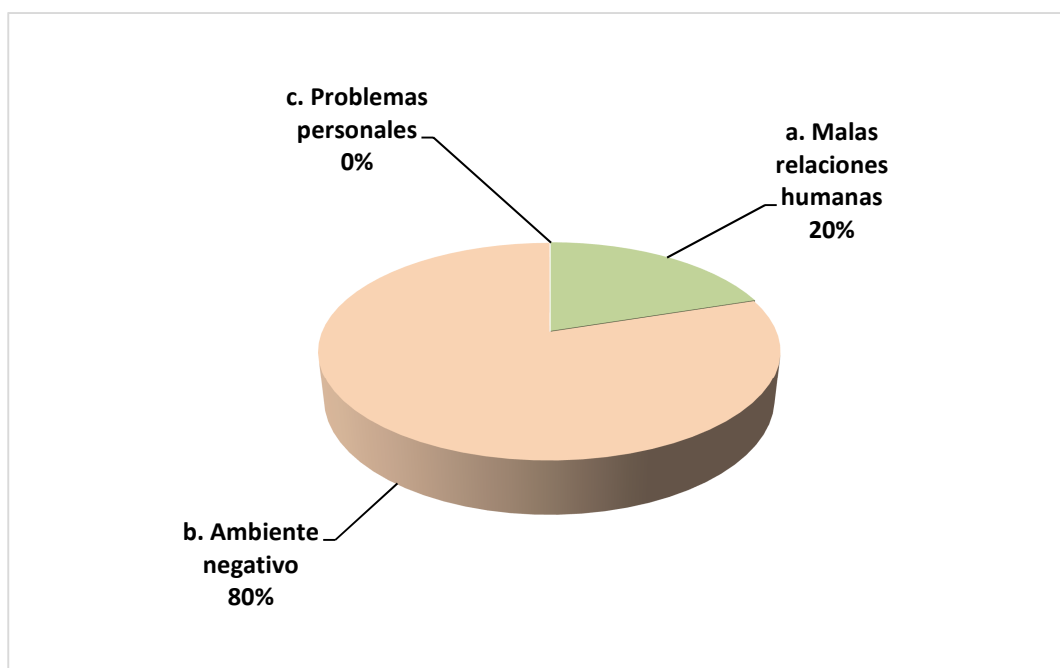
**Interpretación:** Lo que significa que existen serios problemas dentro de la organización del plantel.

**Pregunta # 7:** ¿La falta de consensos sobre temas que afectan la organización escolar se producen por?

Tabla N° 17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Malas relaciones humanas	2	20%
b. Ambiente negativo	8	80%
c. Problemas personales	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico N° 17



**Fuente:** Personal Docente de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 80% sostuvo que la falta de consensos sobre temas que afectan la organización escolar se produce por un ambiente negativo, el 20% sostuvo que por las malas relaciones humanas:

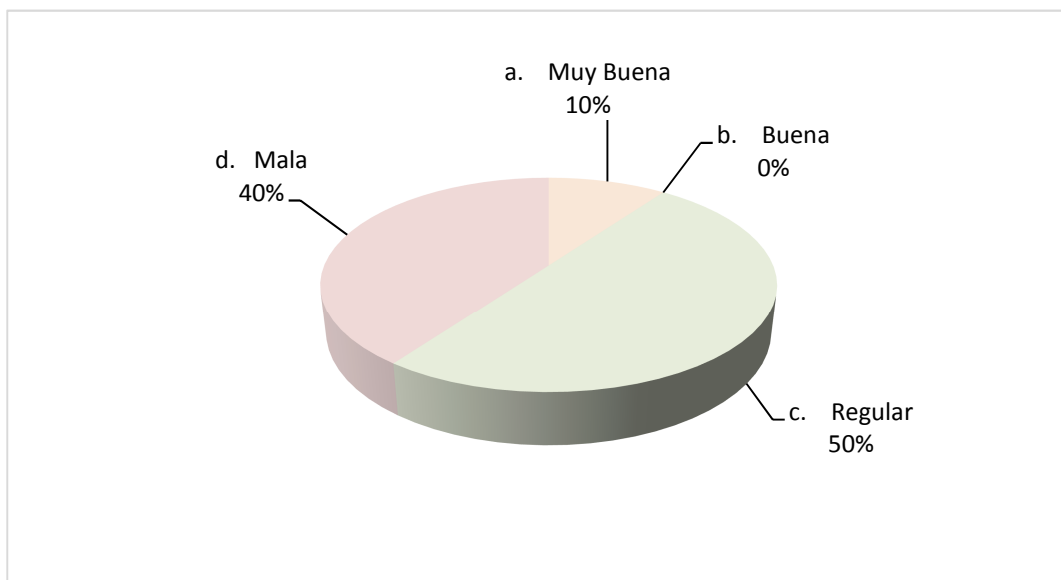
**Interpretación** Lo que significa que el no tener buenas relaciones entre los docentes ha degenerado en un ambiente negativo

**Pregunta # 8** ¿La organización escolar de la institución es?

Tabla N° 18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy Buena	1	10%
b. Buena	0	0%
c. Regular	5	50%
d. Mala	4	40%
TOTAL	10	100%

Gráfico N° 18



**Fuente:** Personal Docente de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 50% calificó de regular la organización escolar de la institución, el 40% sostuvo que es mala, y el 10% manifestó que es muy buena.

**Interpretación** La falta de relaciones humanas positivas está afectando la organización, ya que el personal docente no cuenta con un entorno que permita el desarrollo de un trabajo en forma armoniosa.

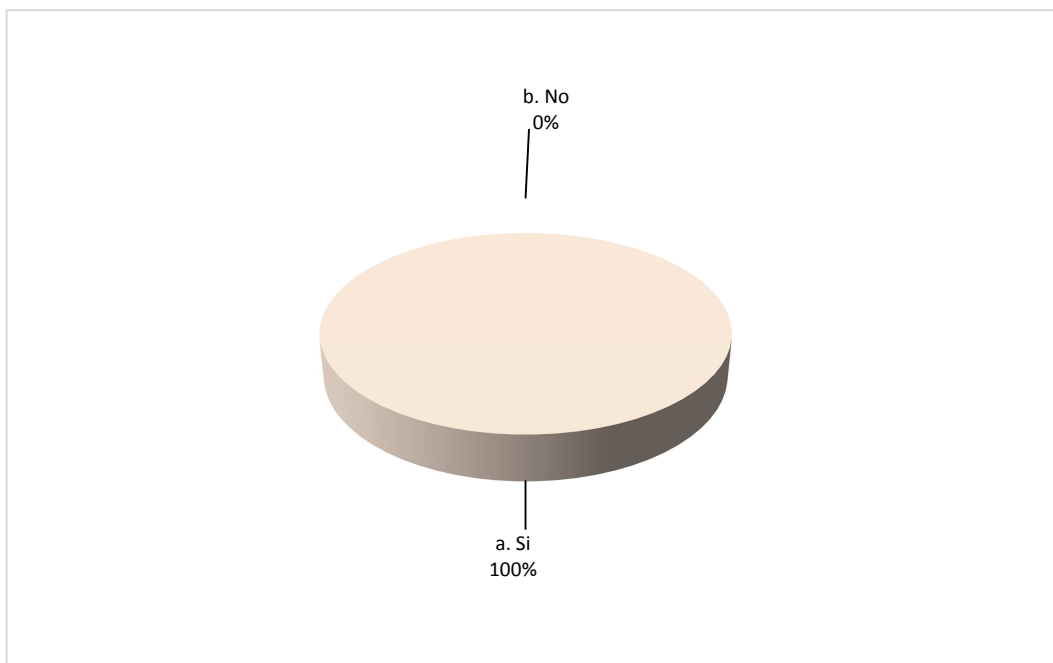


**Pregunta # 9** ¿Le gustaría que la institución contara con un Manual de Convivencia que le permita mejorar las relaciones humanas y la organización escolar?

Tabla N° 19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	10	100%
b. No	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico N° 19



**Fuente:** Personal Docente de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% sostuvo que si le gustaría que la institución cuente con un Manual de Convivencia que le permita mejorar las relaciones humanas y la organización escolar.

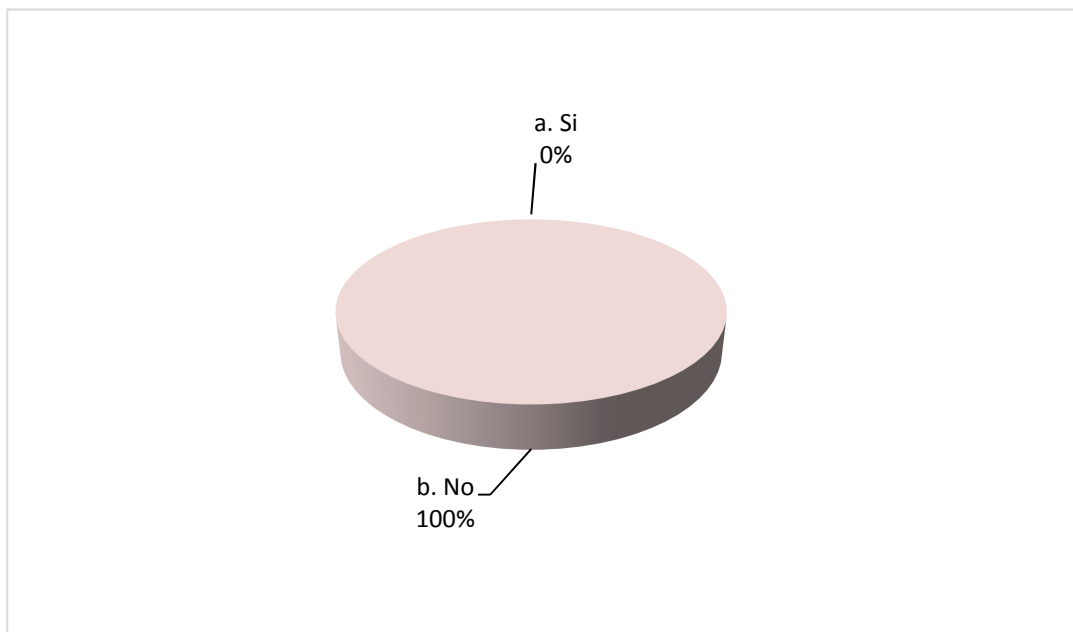
**Interpretación** Los docentes están dispuestos a colaborar para mejorar las relaciones humanas y de esta manera favorecer la organización de su plantel.

**Pregunta # 10** ¿Ha recibido capacitación sobre la importancia de las relaciones humanas en la organización escolar?

Tabla N° 20

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	0	0%
b. No	10	100%
TOTAL	10	100%

Gráfico N° 20



**Fuente:** Personal Docente de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% sostuvo que no ha recibido capacitación sobre la importancia de las relaciones humanas en la organización escolar.

**Interpretación:** Lo que significa que a la administración de la institución no le ha preocupado el fortalecimiento de este tema.

### 3.4.3 Tabulación de las encuestas aplicadas a los Padres de Familia de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Pregunta # 1:** ¿Las relaciones humanas en la organización del plantel permiten?

Tabla N° 21

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Fortalecer el trabajo docente	0	0%
b. Promover el trabajo en equipo	0	0%
c. Crear un buen clima organizacional	20	100%
TOTAL	20	100%

Gráfico N° 21



**Fuente:** Padres de Familia de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% sostuvo que las relaciones humanas en la organización del plantel permiten crear un buen clima organizacional

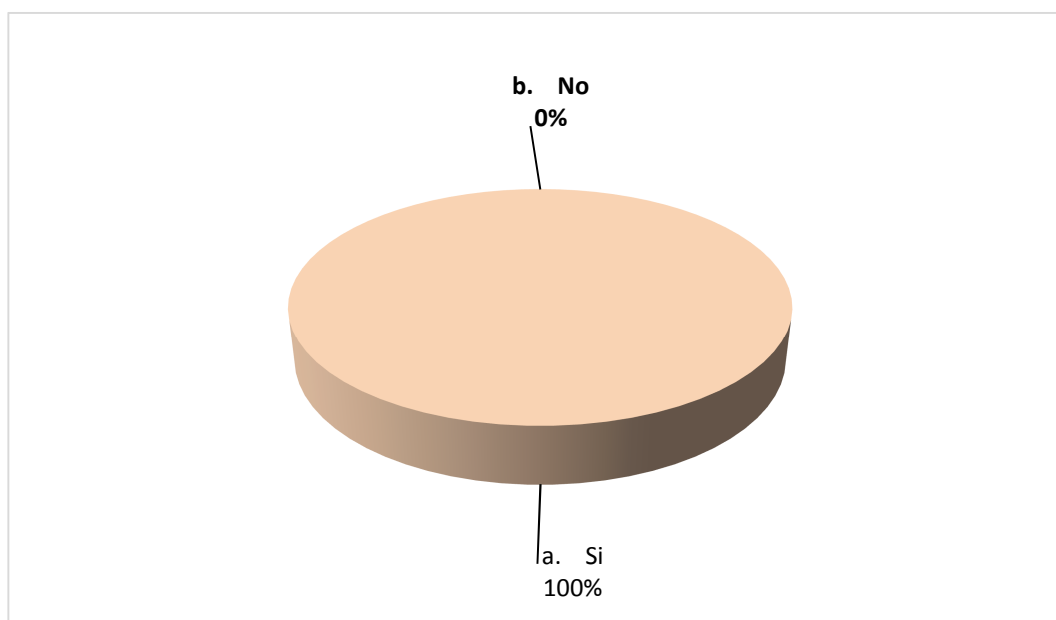
**Interpretación:** Se evidencia la importancia de las relaciones humanas para la organización del plantel.

**Pregunta # 2:** ¿A su criterio las relaciones humanas fortalecen la organización de la escuela?

Tabla N° 22

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	20	100%
b. No	0	0%
TOTAL	20	100%

Gráfico N° 22



**Fuente:** Padres de Familia de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% sostuvo que a su criterio las relaciones humanas si fortalecen la organización de la escuela.

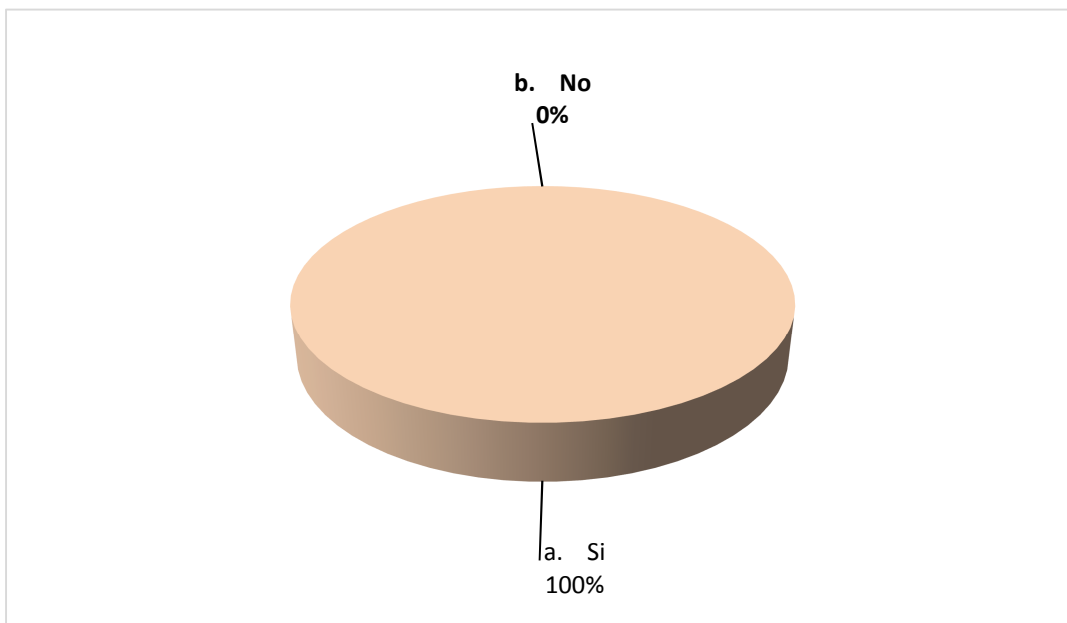
**Interpretación** Lo que significa que conocen lo importante que es mantener buenas relaciones humanas.

**Pregunta # 3:** ¿Colabora usted con la organización del plantel?

Tabla N° 23

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	20	100%
b. No	0	0%
TOTAL	20	100%

Gráfico N° 23



**Fuente:** Padres de Familia de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% sostuvo que si colabora con la organización del plantel.

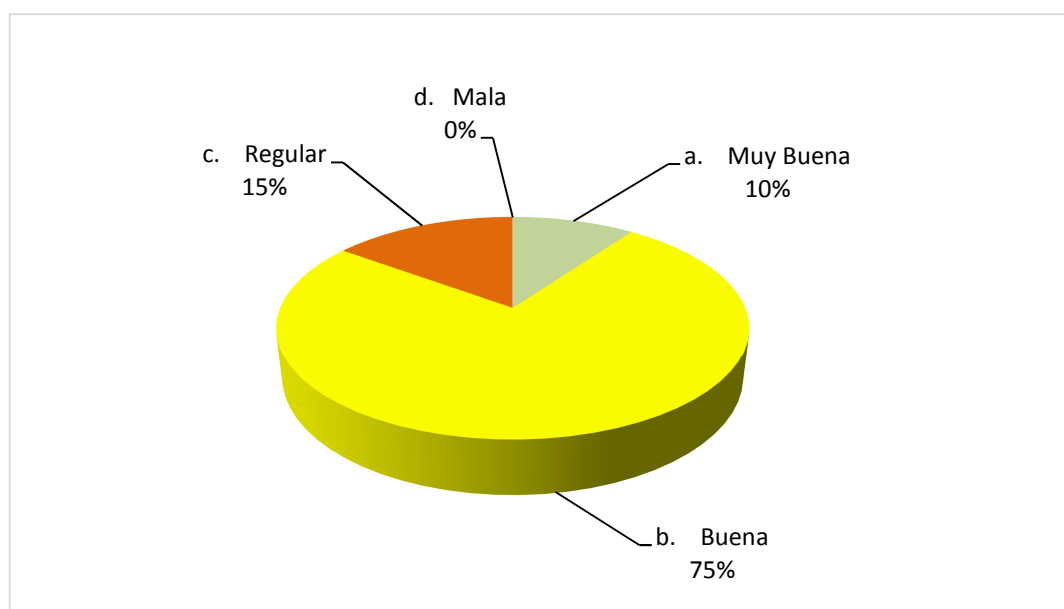
**Interpretación:** Lo que significa que los padres muestran interés por el funcionamiento adecuado de la escuela.

**Pregunta # 4:** ¿Cómo es su comunicación con los maestros de su hijo?

Tabla N° 24

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy Buena	2	10%
b. Buena	15	75%
c. Regular	3	15%
d. Mala	0	0%
TOTAL	20	100%

Gráfico N° 24



**Fuente:** Padres de Familia de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 75% sostuvo que la comunicación con los maestros de su hijo es muy buena, el 15% que es regular y el 10% muy buena.

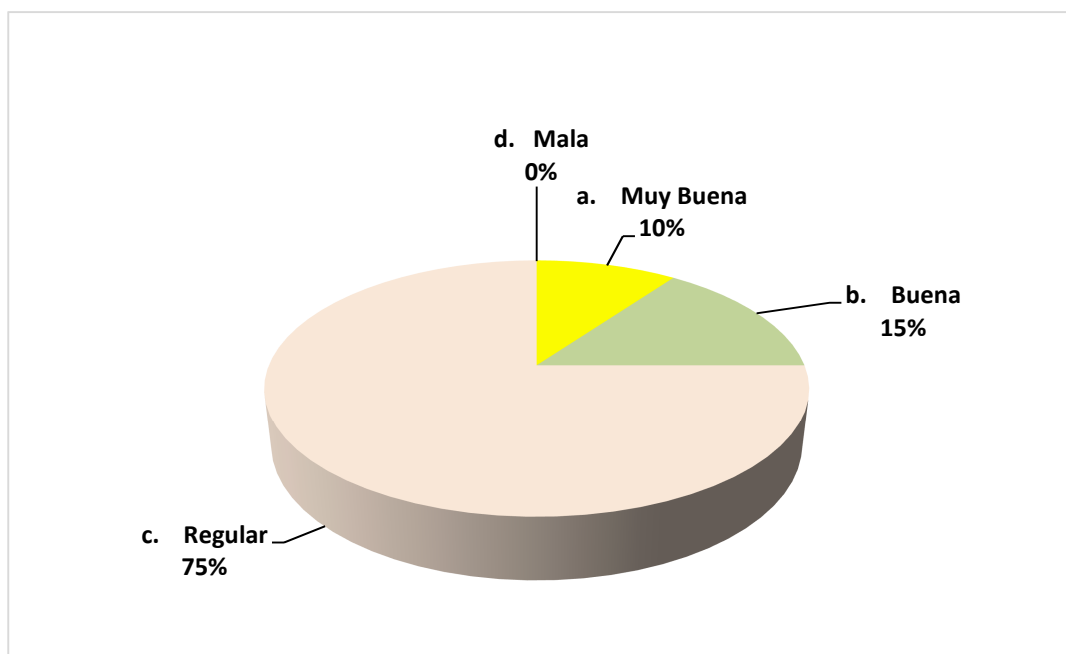
**Interpretación:** Lo que significa que los padres de familia si mantienen una comunicación con los maestros de sus hijos.

**Pregunta # 5:** ¿Cómo es su comunicación con los Directivos de la escuela?

Tabla N° 25

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy Buena	2	10%
b. Buena	3	15%
c. Regular	15	75%
d. Mala	0	0%
TOTAL	20	100%

Gráfico N° 25



**Fuente:** Padres de Familia de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 75% sostuvo que la comunicación con los directivos es regular, el 15% manifestó que es buena y el 10% que es muy buena.

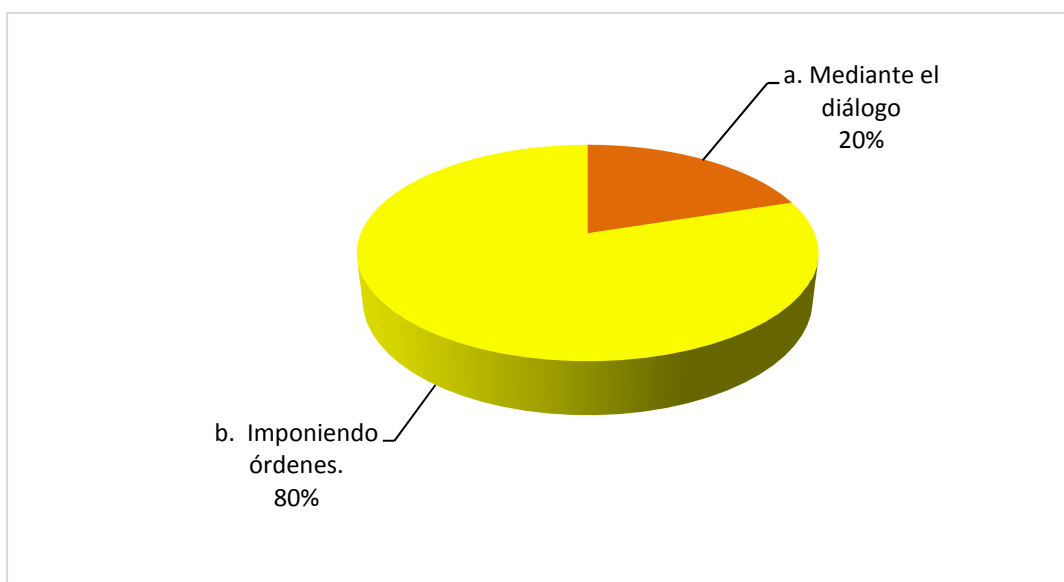
**Interpretación:** Lo que significa que la mayoría de los padres de familia no mantienen una comunicación con los directivos del plantel.

**Pregunta # 6:** ¿De qué manera se resuelven los conflictos que afectan la organización escolar?

Tabla N° 26

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Mediante el diálogo	4	20%
b. Imponiendo órdenes.	16	80%
TOTAL	20	100%

Gráfico N° 26



**Fuente:** Padres de Familia de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 80% de los encuestados sostuvo que los conflictos que afectan la organización escolar se resuelven generalmente imponiendo órdenes, el 20% sostuvo que mediante el diálogo.

**Interpretación:** Lo que significa que existen serios problemas dentro de la organización del plantel.

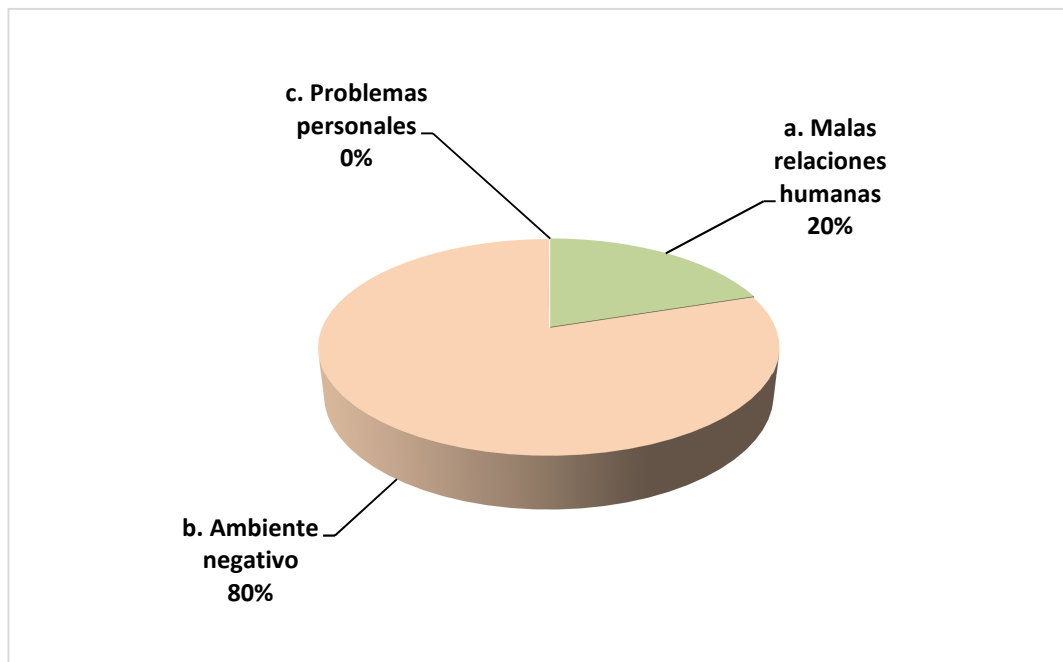


**Pregunta # 7:** ¿Por qué se producen los problemas en la escuela?

Tabla N° 27

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Malas relaciones humanas	4	20%
b. Ambiente negativo	16	80%
c. Problemas personales	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico N° 27



**Fuente:** Padres de Familia de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 80% sostuvo que los problemas en la escuela se producen por un ambiente negativo, el 20% sostuvo que por las malas relaciones humanas,

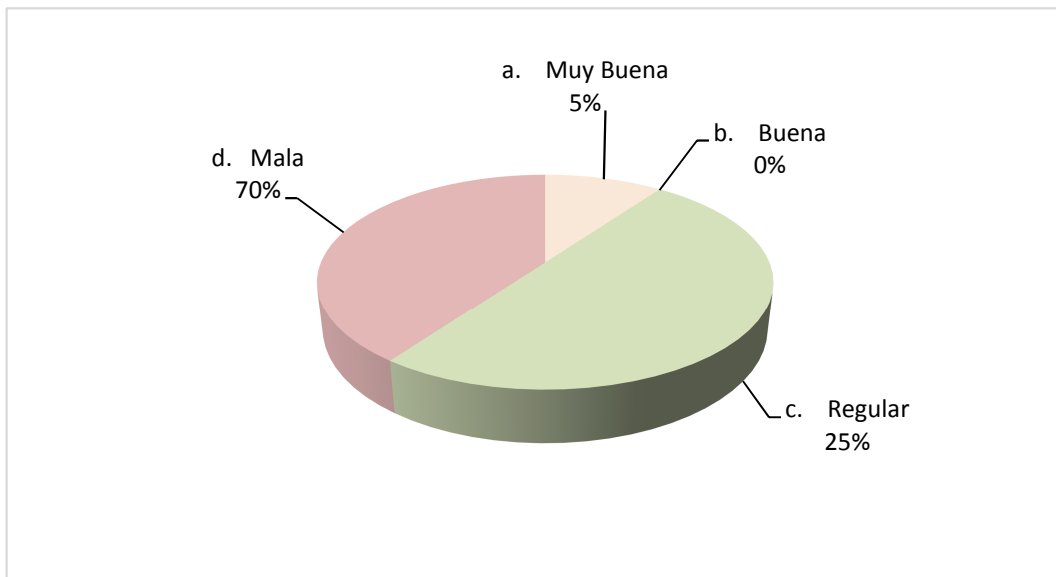
**Interpretación:** El no tener buenas relaciones ha degenerado en un ambiente negativo.

**Pregunta # 8:** La organización de la escuela es:

Tabla N° 28

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Muy Buena	1	5%
b. Buena	0	0%
c. Regular	5	25%
d. Mala	14	70%
TOTAL	10	100%

Gráfico N° 28



**Fuente:** Padres de Familia de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 70% calificó de mala la organización de la escuela, el 25% de regular, el 5% sostuvo que es muy buena.

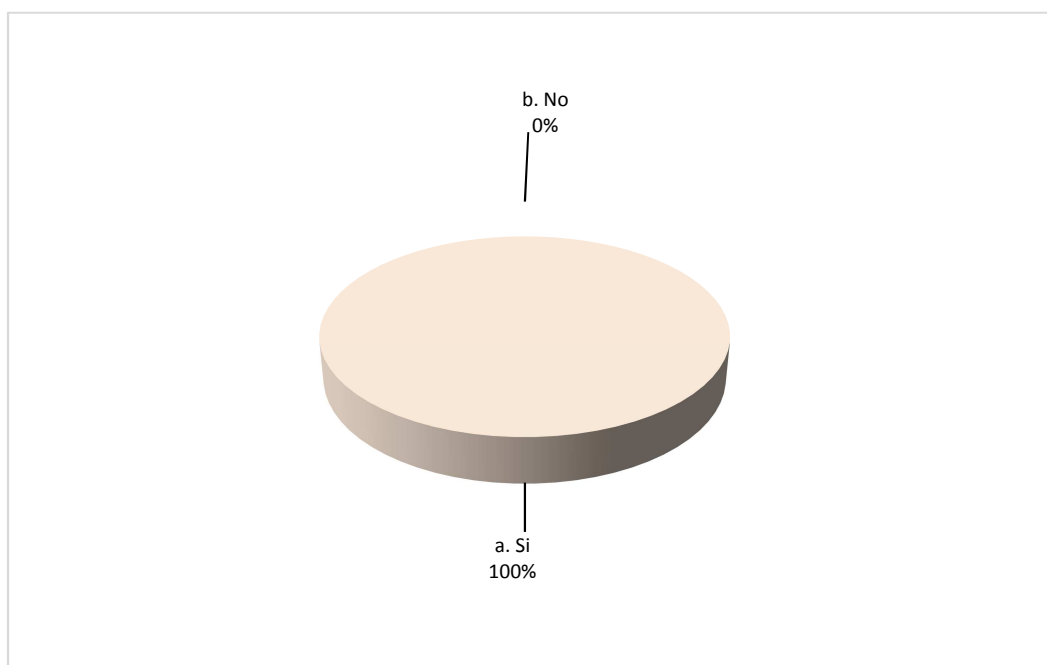
**Interpretación:** Lo que significa que existen problemas de liderazgo.

**Pregunta # 9:** ¿Le gustaría que escuela contara con un Manual de Convivencia que le permita mejorar las relaciones humanas y la organización escolar?

Tabla N° 29

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	20	100%
b. No	0	0%
TOTAL	20	100%

Gráfico N° 29



**Fuente:** Padres de Familia de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% sostuvo que si le gustaría que la institución cuente con un Manual de Convivencia que le permita mejorar las relaciones humanas y la organización escolar.

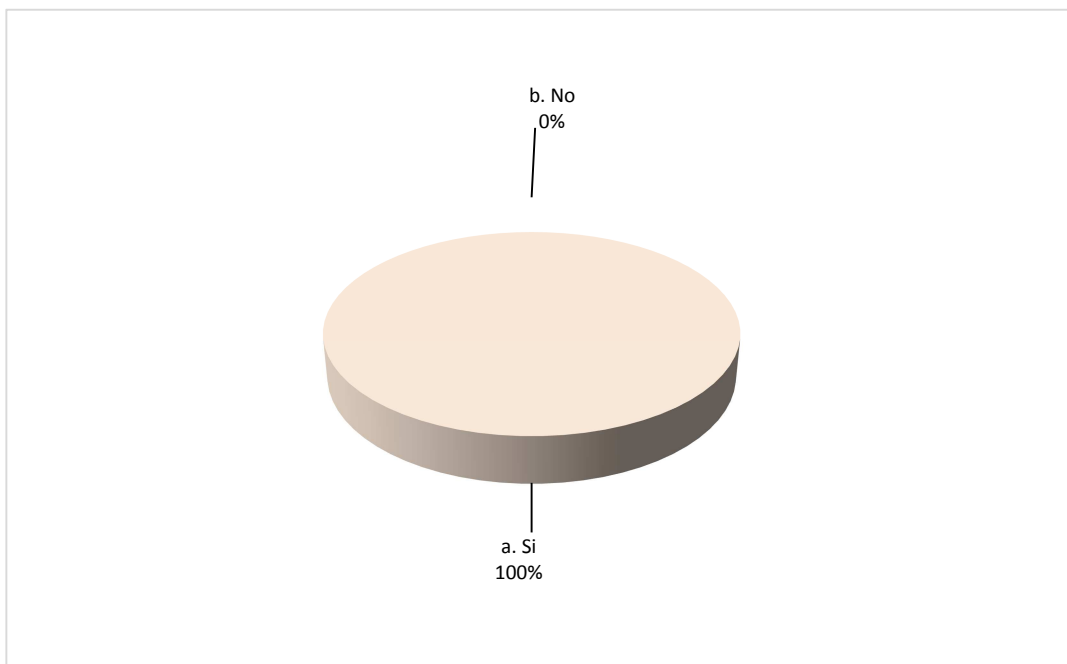
**Interpretación:** Lo que significa que los padres están dispuestos a colaborar para mejorar las relaciones humanas.

**Pregunta # 10:** ¿Le gustaría conocer técnicas para mejorar sus relaciones humanas?

Tabla N° 30

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	10	100%
b. No	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico N° 30



**Fuente:** Padres de Familia de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Investigador:** María Isidra Asevedo Moreira

**Análisis:** El 100% sostuvo que si le gustaría conocer técnicas para mejorar sus relaciones humanas.

**Interpretación:** Lo que significa que los padres de familia muestran interés por el tema.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

Mediante el desarrollo de la investigación y a través de la tabulación de las encuestas se demuestra que la hipótesis “Las relaciones humanas inciden en la organización escolar” es verdadera la que se verifica con los siguientes resultados

- Del desarrollo del marco teórico se establece que las relaciones humanas positivas crean un buen clima organizacional y fortalecen la organización escolar, por lo que son indispensable para que el funcionamiento de la institución se presente de manera óptima.
- De la respuesta obtenida en la pregunta número tres de la encuesta aplicada al personal docente se concluye que las relaciones humanas en la Escuela Fiscal Mixta Julia González son regulares, por lo que la organización escolar no funciona de manera adecuada, ya que no se está contando con una administración escolar sólida.
- De la respuesta obtenida en la pregunta número ocho de la encuesta aplicada a los supervisores se concluye que el desempeño de los directivos en el plantel es regular, lo que afecta las relaciones humanas entre el personal docente.
- De la respuesta obtenida en la pregunta seis en la encuesta aplicada al personal docente se concluye que los conflictos que afectan a la institución educativa el 90% son resueltos a través de la imposición de órdenes.
- Del desarrollo del marco teórico se determina que los factores negativos son aquello que tienen una mayor repercusión sobre el comportamiento del individuo dentro de la organización.

## 4.2 Recomendaciones

Considerando las conclusiones señaladas planteo las siguientes recomendaciones:

- Talleres sobre organización escolar y mejoramiento de las relaciones humanas dirigido a los docentes.
- Dictar talleres dirigido a los docentes sobre liderazgo para fortalecer la organización escolar mediante el mejoramiento de las relaciones humanas.
- Elaborar un manual de convivencia que permita mejorar las relaciones humanas y fortalecer la organización escolar.
- Dictar un seminario de relaciones humanas dirigido al personal docente para superar los conflictos que afectan la organización escolar.
- Promover mesas de diálogo que permitan lograr consensos que fortalezcan la organización escolar.
- Capacitar a los directivos en el manejo de técnicas que le permitan mejorar las relaciones humanas para fortalecer la organización escolar.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Título de la propuesta**

Talleres sobre organización escolar y mejoramiento de las relaciones humanas dirigido a los docentes de la Escuela Fiscal Mixta Julia González.

#### **5.2 Justificación e importancia**

Uno de los conflictos más frecuentes dentro de una organización escolar son las malas relaciones interpersonales, que se deben principalmente por los choques de personalidad, disparidad de criterios, intereses creados o contrarios.

Los maestros de la Escuela Fiscal Mixta Julia González no han recibido algún tipo de capacitación en este tema por lo que las relaciones humanas entre compañeros/as son deficientes, lo que naturalmente incide en su organización.

La propuesta es importante porque hay que considerar que en los planteles educativos que existen buenas relaciones humanas el personal docente se siente satisfecho, trabaja potencializando su quehacer educativo, por ello el desarrollo de los talleres es un medio efectivo para lograr que se ejecute el trabajo necesario en cada institución.

La propuesta fue útil ya que si los maestros y maestras trabajan en grupo se puede optimizar el uso del tiempo y de los recursos; y lo más importante se va a compartir responsabilidades, planear colectivamente y crear un buen equipo, que llevará a la escuela y educandos al éxito.

## **5.3 Objetivos**

### **5.3.1 Objetivo General**

Mejorar las relaciones humanas a través de talleres dirigido a docentes sobre liderazgo para fortalecer la organización de la escuela Fiscal Mixta Julia González.

### **5.3.2 Objetivos Específicos**

- Integrar al personal docente de la institución mediante su participación en las actividades del taller.
- Generar un adecuado clima organizacional entre los miembros de la institución educativa.
- Fortalecer la organización escolar de la escuela Fiscal Mixta Julia González
- Fortalecer el liderazgo educativo de la escuela Fiscal Mixta Julia González

## **5.4 Fundamentación**

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

Las capacidades que poseemos de desenvolvemos y darnos a conocer con otros individuos dentro de una sociedad se llaman Relaciones Humanas, y deben ser desarrolladas de manera que faciliten nuestra convivencia con las personas que forman nuestro entorno familiar y laboral, tomando en cuenta que en el nivel en que sea buena o mala la ínter actuación que tengamos con otras personas se nos hace fácil o difícil vivir en armonía



Las buenas relaciones humanas se logran través de una buena comunicación y así también dependen de la madurez humana que poseamos.

### **¿Por qué mejorar las relaciones interpersonales?**

La presente investigación tiene como objetivo primordial mejorar las relaciones interpersonales en nuestro medio. Para ello debemos conocer que la base de las relaciones humanas se encuentra en la aceptación<sup>18</sup>

Por ello es importante:

- Determinar la importancia de las buenas relaciones interpersonales no solo a nivel laboral sino del círculo social en el que se desarrolla la persona como parte de éste.
- Determinar características de comportamiento y reacciones ante diversas situaciones de un individuo que lo definirán con un ser maduro ante la sociedad.
- Determinar la importancia de la comunicación a nivel laboral, los elementos que la definen y de qué forma influye la comunicación en las relaciones humanas.
- Definir las características de una comunicación efectiva y las barreras que pueden impedir que esta se logre.

### **¿Por qué? ¿Para qué? sirven las relaciones humanas**

El sino del ser humano es vivir en sociedad. Y allí su requerimiento máximo es el de disfrutar de relaciones humanas armónicas. En efecto, todo el mundo sabe muy bien

---

<sup>18</sup> Gil Villegas Francisco, Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.

de lo satisfactorio y placentero que es el disfrutar de buenas relaciones humanas y de la tragedia que significa el no tenerlas.

El tan inquietante y comentado "estrés" (tensión) en los seres humanos es prácticamente siempre producto de experiencias de relaciones humanas insatisfactorias o del riesgo de que así ocurra. Es decir, malas relaciones humanas implican una amenaza claramente comprobada de problemas de salud tanto mental como orgánica.

No es necesario ser un experto para saber como afectan a las personas los conflictos conyugales, las problemáticas familiares (relaciones padres-hijos, relaciones entre hermanos, crisis de adolescencia, etc.) o las relaciones humanas insatisfactorias en el trabajo.

En efecto, es bien conocido el que las llamadas enfermedades psicosomáticas (colon irritable, asma, alergias, hipertensión, etc.) son consecuencias directas de la tensión. También, que la tensión acelera la arteriosclerosis, que afecta las funciones sexuales al alterar el balance de las hormonas respectivas, y así sucesivamente. También hay consenso entre los especialistas que el cáncer tiene como factor destacado a la tensión.

Y por su parte los trastornos mentales funcionales (neurosis, inhibiciones, psicosis funcionales) dependen esencialmente de las problemáticas en relaciones humanas. Incluso, el fracaso en los estudios, descartando el factor capacidad intelectual, deriva en la mayoría de los casos de relaciones humanas perturbadas del estudiante con sus familiares o con sus profesores. En suma, para tener una vida feliz es requisito indispensable el gozar de buenas relaciones humanas.

Por otra parte la eficiencia y productividad en empresas e instituciones diversas (clubes deportivos, instituciones vecinales, etc.) tienen como factor de primera importancia la constitución de equipos de trabajo que tengan buenas relaciones humanas.

Porque en ambientes conflictivos y con discordias en que predominan los antagonismos, resentimientos y desconfianza sucede precisamente lo contrario. Lo que impulsa cada vez más a ejecutivos y directivos tanto a aplicarse en propia capacitación en relaciones humanas, como a la puesta en práctica de programas destinados a mejorar el respectivo clima organizacional”<sup>19</sup>.

### **Relaciones humanas en el trabajo**

Antes que nada debemos de saber que para poder desenvolvernos bien en nuestro lugar de trabajo, debemos de tener en cuenta que además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de estrés para muchas personas.

Aprender a defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido es una estrategia útil para lograr relaciones interpersonales más relajadas y positivas y así poder vivir mejor y realizar nuestras labores cotidianas con una conducta social acertada con nuestros compañeros de labores y así mismo tener mejores resultados satisfactorios para nosotros mismos y para la empresa en donde trabajamos.

Una conducta social acertada implica la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin castigar ni violar los de los demás. Esta conducta supone respeto hacia si mismo y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas.

En resumidas palabras para poder trabajar y vivir en armonía con nuestros compañeros de trabajo debemos conducirnos apropiadamente. A continuación se muestran algunos puntos de mucha importancia que podrían ser de utilidad para poder lograr el éxito y tener una mejor estabilidad laboral así como económica<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> MORAN, Francisco “Liderazgo en alta gerencia educativa” Año 1999. Editorial SEDF, Guayaquil.

<sup>20</sup> SCHIEFELBEIN, 1992. En búsqueda de la escuela del Siglo XXI. CPU/O REALC Santiago.

- Tenga un buen concepto de si mismo. Recuerde siempre que usted es tan importante como los demás.
- Sea educado. Considere los puntos de vista de los demás y educada, pero firmemente, exponga su opinión.
- Discúlpese solo cuando sea necesario. Así no disminuye ni el valor de una disculpa ni el propio, y los demás lo tomarán en serio.
- No arrincone a los demás. Esto provoca cólera y resentimiento. Para asegurarse la cooperación de otros, deles siempre una salida.
- Nunca recurra a las amenazas. Afirme tranquilamente los pasos que esta dispuesto a seguir y asegúrese de cumplirlos.
- Acepte la derrota cuando sea necesario. Si se le ve aceptar situaciones cortésmente tras una discusión, la gente le respetara más.

### **Como relacionarse con la gente difícil**

El ser humano es un ser racional y por lo tanto sabemos que no todas las personas se comportan del mismo modo, ya que lo que diferencia a una persona de la otra, es su forma de expresarse y comportarse con los demás individuos que lo rodean.

Por lo mismo tenemos que aclarar que en la vida de todo ser humano, existen muchas conductas que el mismo se forma o le forman cuando es todavía un niño y que a través de los años estas conductas van creciendo y desarrollándose a través de su vida afectándole para bien o para mal, afectando todo esto de alguna manera en la personalidad y comportamiento de la persona.

Para muestra, podemos hablar de dos conductas de todo ser humano que le pueden llegar a afectar de una manera positiva o negativa en su vida, según sea esta la que el individuo domine más.

### **Conducta pasiva**

Son socialmente pasivas las personas que transgreden sus propios derechos al no ser capaces de expresar sentimientos y opiniones o hacerlo con falta de confianza, de modo que los demás pueden no hacerle caso. Esta actitud muestra falta de respeto hacia las propias necesidades. Su objetivo es evitar conflictos a toda costa. Quien es objeto de esta conducta tiene que adivinar constantemente lo que realmente está diciendo la otra persona, lo cual puede generar frustración e incluso ira hacia la persona pasiva.

### **Conducta agresiva**

Esta conducta se da cuando se defienden los derechos personales de manera inapropiada e impositiva. La conducta agresiva puede expresarse de manera directa o indirecta.

La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios humillantes. El componente no verbal incluye gestos hostiles o amenazantes, como puños apretados, miradas intensas y ataques físicos. La agresión verbal indirecta se da con comentarios sarcásticos y murmuraciones. Las víctimas de personas agresivas acaban por sentir resentimiento y evitarlas.

### **La aceptación dentro de las organizaciones**

El concepto de aceptación está compuesto de tres partes, y se desarrolla en el orden que se enumeran a continuación:

- Aceptación de sí mismo
- Aceptación de los demás

- Aceptación por los demás<sup>21</sup>

De estos tres tipos de aceptación, nacen los objetivos primordiales de las relaciones humanas:

- Mediante su propio conocimiento y el de los demás, procurar mejorar la convivencia con ellos.
- Promover la eficacia y facilitar la comunicación interpersonal.
- Buscar armonía individual y social, eliminando las causas de las fricciones.
- Hacer de la relación con los demás un motivo de expansión del ego y de esta forma contribuir al crecimiento personal.
- Buscar en todo momento el bienestar individual y proyectarlo al nivel del bien social.
- Aceptar las limitaciones humanas como algo natural y saber que esta influido por las diferencias individuales.

El resultado de una conducta social acertada no es la ausencia de conflictos sino la minimización de consecuencias desfavorables.

### **Competencias comunicativas y relaciones interpersonales**

La comunicación podemos definirla como el complejo proceso de carácter social e interpersonal mediante el cual se producen intercambios de mensajes, verbales y no verbales, y se ejerce una influencia recíproca entre los interlocutores; que propicia diversas interacciones racionales y emocionales entre estos. Las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en que los que esta se desarrolla, y tiene por base la comunicación; esta cumple las tres funciones fundamentales siguientes:

---

<sup>21</sup> GARCÍA Hoz, “Organización de centros educativos” Editorial Cincel. Madrid. 1994, España.

- Función informativa. Se refiere al intercambio de mensajes con diferentes sentidos y significados.
- Función reguladora. La comunicación actúa como reguladora de la actividad de los interlocutores.
- Función afectiva. A través de los mensajes se transmiten emociones y afectos que de alguna manera influyen en la percepción interpersonal y complementan las dos funciones anteriores.

### **Las relaciones formales**

Se consideran así a las relaciones que se dan dentro de la estructura Organizacional, y que permiten efectuar las funciones y actividades, establecen la autoridad y las jerarquías, o sea, las relaciones entre superiores y subordinados, entre personas del mismo nivel ó en el departamento en niveles diferentes, entre personas que pertenecen a la empresa y quienes están fuera de ella.

Las relaciones de autoridad de superior a subalterno, por medio de las cuales aquel delega autoridad en éste, quién a su vez la delega a otro, y así sucesivamente forman una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica.

La autoridad así formada a dado origen a la expresión “ autoridad de línea”. Esta línea de autoridad consiste en una serie continua de escalones de autoridad ó rangos que constituyen las jerarquías existentes en toda clase de organizaciones.

La autoridad lineal la comprende fácilmente el personal de una empresa. Un superior manda directamente a los subalternos; y esta es la esencia de la autoridad lineal. Las relaciones de autoridad son entonces una línea directa entre el superior y los subalternos cada uno sabe de quién recibe ordenes y a quién debe informar<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> ZULUAGA, María. “Sociología administrativa de la Educación”. Año 2002. Editorial CODU. Quito.

## **Las relaciones no formales**

Son todas las relaciones establecidas entre las múltiples unidades de organización y que representan relaciones no marcadas ni vinculadas con la estructura Organizacional, pero que representan un apoyo importante a las relaciones formales para conseguir los objetivos marcados. Las funciones, las actividades los deberes, las responsabilidades y la autoridad en la organización.

Con el objeto de que exista un mayor entendimiento de la terminología utilizada en la elaboración de los manuales administrativos, en este apartado analizaremos los términos más usados en la formulación de estos;

## **Las funciones**

Las funciones representan las acciones realizadas por la empresa, la agrupación de las actividades afines, expresadas en forma genérica, esto es, un bosquejo de las tareas realizadas por la organización para alcanzar sus fines.

## **Las actividades**

Son la cantidad de trabajo específico que, debe realizar una persona para realizar una o varias funciones, para un mejor entendimiento de este término y el de las funciones, presentamos un ejemplo práctico:

Función.- compra de materiales.

Actividad.- cotización de materiales.

## **Las obligaciones o deberes**

Debemos entender estos términos como “las actividades que debe cumplir una persona que ocupa un puesto dentro de la estructura Organizacional”.



## **Las responsabilidades**

Podemos definir a la responsabilidad como la obligación personal (por lo que no puede ser delegada) de responder por la ejecución de los deberes asignados, las responsabilidades se describen en los manuales de organización; los propios directivos deben contribuir a ello comenzando por formular sus propias responsabilidades, contribuyendo con esto a mantener la jerarquía y la disciplina.

## **La autoridad**

Es el derecho de una persona a exigir de otra que cumpla con ciertos deberes. Este derecho se ve representado en los modelos de estructuras Organizacionales formales, es decir la autoridad moral.

Es importante que la persona que ostenta la autoridad formal posea además autoridad formal ya que esta permite que los subordinados acepten ambas. En conclusión, la autoridad es el derecho a exigir de los subordinados con base en el puesto formal; esta autoridad es impersonal y se deriva del puesto y no del individuo; en cambio la autoridad informal proviene de la capacidad y atributos personales ( asesores, líderes, etc.)

## **Función de la organización en las relaciones humanas**

La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales.

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas<sup>23</sup>.

Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras<sup>24</sup>.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

### **Las relaciones humanas en el clima organizacional**

Las relaciones humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las relaciones publicas por su parte, buscan insertar a al organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos,

---

<sup>23</sup> Vaccaro L (1994) Escuela efectiva y maestros creativos ¿apuesta realista? Pensamiento Educativo, vol. 14, Santiago de Chile.

<sup>24</sup> García Hoz, “Organización de centros educativos” Editorial Cincel. Madrid. 1994, España.

de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de su respectivo interés.

### **La motivación humana.**

En sentido general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma. Puede tener su origen al interior individuo o en el medio externo, tiene que ver con el “porqué” del comportamiento humano.

En relación con la organización el estudio de este tema trata de resolver preguntas como las siguientes:

- ¿Qué hace que una persona trabaje con entusiasmo mientras que otra lo quiere evitar?.
- ¿Por qué una persona se siente cómoda en la empresa mientras que la otra la rechaza?

En efecto. Los estudios sobre la motivación y las relaciones humanas han desarrollado los factores psicológicos son tan importantes en el trabajo como los fisiológicos y que las condiciones sociales tienen un mayor impacto sobre la productividad que los incentivos puramente económicos.

## **5.5 Listado de los contenidos**

### **Taller N° 1**

#### **Fortalecimiento de la comunicación en el Ámbito Educativo**

Elaborar diagnósticos

Hacer propuestas estratégicas de acción que involucren a todos

Dinamizar la comunicación interna

Fomentar comunidades de aprendizaje

Asesorar a los educadores

Promover un alto grado de comunicación y creatividad

## **Taller N° 2**

### **Orientaciones para mejorar las relaciones humanas**

La aplicación práctica de la regla de oro

Conocerse a sí mismo es un medio para tratar mejor al prójimo

La clave de las relaciones humanas: sentir un genuino interés, simpatía, amor por los otros y tener voluntad de concordar

Cultivar la empatía: ponernos en el punto de vista de los otros

Cultivar el trato humano positivo

Evitar el trato negativo, frustrante

Evitar crear sentimientos de inferioridad

Comprender y aceptar el hecho de las diferencias individuales

## **Taller N° 3**

### **Liderazgo en la educación**

El poder del liderazgo

Características de un líder

## **Taller N° 4**

### **Comunicación interpersonal efectiva**

Funciones de la comunicación interpersonal

Comunicación interpersonal efectiva en el manejo de los conflictos

Mensaje como facilitador de la comunicación

## **5.6 Desarrollo de los talleres**

### **Taller N° 1**

#### **Fortalecimiento de la comunicación en el Ámbito Educativo**

#### **Datos Informativos:**

Tema: Fortalecimiento de la comunicación en el Ámbito Educativo

Responsable: Maria Isidra Asevedo Moreira

Lugar del evento: Escuela Fiscal Mixta Julia González

Tiempo de duración: 2 horas

Material didáctico: Carteles

Dirigido a: Docentes de la escuela Fiscal Mixta Julia González

### **Conceptualización:**

#### **Fortalecimiento de la comunicación en el Ámbito Educativo**

Es evidente que responder a los retos que la educación afronta no es tarea exclusiva de quien gestiona la comunicación en las organizaciones educativas, sino un trabajo interdisciplinario, de equipo, bien articulado y convergente llevado a cabo por todos los que están implicados en esta misión compartida. Considerando estas instituciones como sistemas abiertos esta implicación alcanza también a las familias, a la comunidad, al entorno Sin perder de vista esta interdependencia de todos los que participan en el quehacer educativo, la gestión de la comunicación estará orientada desde una clara intencionalidad educativa, a la planeación, ejecución y evaluación de actividades dirigidas a crear y mantener ecosistemas comunicacionales.

#### **Elaborar diagnósticos**

Estudiar las condiciones reales en que la organización educativa se encuentra en el campo de la interrelación educación-comunicación. El estudio debe realizarse en todos los ámbitos posibles y tener como referencia la misión e identidad de la propia organización.

La elaboración de diagnósticos exige una visión de conjunto de los procesos comunicacionales, conocimientos técnicos específicos, y se aplica tanto a los macro sistemas cuanto a aquellos espacios de las actividades humanas más restringidos. La tarea de la gestión comunicativa alcanza también a los procesos de relaciones interpersonales que se dan entre los miembros de la comunidad educativa.

Estimular la participación de todos, los de dentro y los de fuera de la organización, en aquellos pasos del diagnóstico en que sea posible para obtener un resultado más rico y consensuado.

### **Hacer propuestas estratégicas de acción que involucren a todos**

Los proyectos que respondan a la situación diagnosticada deberían incluir las propuestas provenientes de las distintas personas y grupos que han participado en el diagnóstico de modo que todos se sientan parte del camino emprendido y los niveles de resistencia al cambio puedan ser manejables.

Las propuestas o proyectos deben ser conocidos, en primer lugar, por las personas que dirigen la organización de modo que se asegure el impulso necesario para un trabajo participativo.

### **Dinamizar la comunicación interna**

Para que la organización educativa se oriente a la creación de ecosistemas comunicacionales es imprescindible que se potencie la comunicación interna. Que el derecho de todos a una comunicación transparente y fluida sea respetado y que nadie carezca de la información necesaria para llevar a cabo su tarea con eficacia y eficiencia, manteniendo al mismo tiempo el conocimiento global de los procesos y personas de la organización.

La comunicación interna debe ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente.

Es importante mantener la vitalidad de la comunicación interna en sus tres direcciones: descendente, ascendente y horizontal, tal como la describen Lucas Marín (1997) y Pulgar (1999), para que sea una fuerza que envuelve a todos y de la

que todos se sienten parte, así como crear canales múltiples de carácter formal e informal para que la comunicación fluya.

### **Fomentar comunidades de aprendizaje**

Si las organizaciones en la Sociedad del Conocimiento consideran como su mayor potencial su personal capacitado, en las organizaciones educativas esto es cuestión de supervivencia. La formación permanente de todos los que conforman la institución para realizar su misión educativa eficientemente hoy es una prioridad a la que también la gestión de comunicación deberá atender.

Para ello debe tomar en consideración:

La necesidad de un diálogo permanente con el entorno de donde proceden mensajes y signos que se convierten en información útil para que la organización vaya innovando y participe en ese diálogo social con un intercambio en igualdad de condiciones de acuerdo siempre a su identidad.

Este diálogo puede abrir desde la educación formas nuevas de aporte social hacia la comunidad, como por ejemplo nuevas formas de aprendizaje a través del e-learning promovidas por la escuela pero “desterritorializadas”, es decir, sin necesidad de presencia física en la misma. Puede también dar lugar al establecimiento de alianzas o proyectos conjuntos en bien del entorno o de la comunidad escolar.

La conformación de redes y equipos de trabajo donde el conocimiento de cada persona y de cada grupo pueda ponerse en común y crecer.

Los equipos y redes permiten también diversificar los aprendizajes según necesidades e intereses y compartirlo oportunamente.

o Aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación y de la información en la formación permanente de las personas, sea de manera presencial o a distancia.

Gestionar el conocimiento tomando en cuenta los procesos:

- Identificación de necesidades informacionales.
- Adquisición de información.
- Organización y almacenaje de la información.
- Desarrollo de productos informacionales y servicios.
- Distribución de la información.
- Uso de la información.

### **Asesorar a los educadores**

En el conocimiento del cambio paradigmático que justifica una revisión profunda del quehacer educativo para responder a nuevas sensibilidades y nuevos retos. En la elaboración de propuestas educativas que respondan al paradigma emergente a través de:

La formación de competencias para aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser;

El aprovechamiento de las potencialidades que el paradigma constructivista propone a la educación al colocar al educando como protagonista de su propio proceso, al concebir el aprendizaje como un proceso esencialmente activo que se produce dentro de una cultura y una determinada época histórica; y al considerar el lenguaje como la herramienta por excelencia para el aprendizaje;

Una educación, como sugiere Gutiérrez (1996, pp.11-19) para la incertidumbre, para el disfrute de la vida, para la significación, para la convivencia y el consumo, de manera que haya una apropiación de la comunicación que permita leer la cultura actual y crear nuevos símbolos y expresiones culturales

En el uso adecuado de la tecnología de la información y la comunicación, considerando estos recursos no sólo como instrumentos didácticos sino también como medios de expresión de las personas inmersas en el proceso educativo,



haciendo énfasis en los aspectos esenciales de la interacción comunicativa: el espacio, el cuerpo, el discurso.

### **Promover un alto grado de comunicación y creatividad**

Crear canales múltiples a través de los cuales tanto educadores como educandos puedan expresarse a sí mismos, puedan “decirse” y puedan descubrirse como sujetos creativos y capaces de comprender la cultura actual y resignificarla con nuevas comprensiones, expresiones y símbolos.

Abrir espacio a iniciativas periodísticas entre los estudiantes, a emisoras escolares de radio, a proyectos virtuales en relación con estudiantes de países y culturas diferentes, a expresiones artísticas de teatro, música, pintura, danza, expresión corporal; a producciones audiovisuales y a creaciones literarias o plásticas, etc.

### **Cronograma:**

<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
08:00	Bienvenida	Director	5´	Exposición
08:20	Dinámica “El detective”	Maria Isidra Asevedo Moreira	15	Juego
09:00	Introducción al tema	Maria Isidra Asevedo Moreira	40´	Exposición
09:15	Lectura Las manos arrugadas de mi madre	Maria Isidra Asevedo Moreira	15´	Lectura
09:45	Trabajo en grupos	Docentes	30´	Elaboracion de documento
<b>10:00</b>	<b>RECESO</b>		15´	
10:50	Exposición- Plenaria	Docentes	50´	Interrogatorio
11:10	Conclusiones del taller	Maria Isidra Asevedo Moreira	20´	Conversación
11:15	Culminación del taller	Maria Isidra Asevedo Moreira	5´	

## **Taller N° 2**

### **Orientaciones para mejorar las relaciones humanas**

#### **Datos Informativos:**

Tema: Orientaciones para mejorar las relaciones humanas

Responsable: Maria Isidra Asevedo Moreira

Lugar del evento: Escuela Fiscal Mixta Julia González

Tiempo de duración: 2 horas

Material didáctico: Carteles

Dirigido a: Docentes de la escuela Fiscal Mixta Julia González

#### **Conceptualización:**

### **Orientaciones para mejorar las relaciones humanas**

La personalidad es el resultado de la clase de convivencia que hemos tenido con las personas que nos han rodeado. Cuando esas relaciones resultan molestas, desagradables o enemistosas, se convierten con frecuencia en causa fundamental de la desgracia humana, pero si son principalmente satisfactorias, amables y amistosas, entonces constituyen la fuente principal de la felicidad.

Basadas en estas razones, se exponen una serie de orientaciones fundamentales para mejorar las relaciones humanas. Estas constituyen la raíz de donde provienen las que se refieren y aplican a los sectores particulares de la convivencia, como son la pareja, la familia, la escuela, el centro laboral, las amistades y los grupos sociales.

Todas estas zonas de la vida social, además de las especificidades que las caracterizan, tienen un núcleo común psicológico y ético que debe regir las relaciones interpersonales para una convivencia más feliz, de mejor calidad.

## **La aplicación práctica de la regla de oro**

La orientación básica para mejorar la convivencia entre las personas es establecer la forma óptima de la relación humana que podemos expresar en la fórmula “yo—tú” y evitar las formas nocivas “yo—cosa”. La relación humana “yo—tú” es la que trata al prójimo como un fin en sí (como otro yo) y no como un medio o cosa que se utiliza y manipula para obtener fines ulteriores. Es la relación que trata a las personas sintiendo, apreciando y respetando el valor intrínseco del ser humano.

Es lo que constituye la “regla de oro de las relaciones humanas” que se formula, brevemente, en estas simples pero sabias palabras: “Haz a los demás lo que quisieras que te hicieran a ti y no hagas lo que no desearías que te hiciesen.” Estas palabras, que podríamos resumir en la frase “Ama a tu prójimo como a ti mismo”, se encuentra, con diferentes palabras pero con la misma idea, en todas las religiones y éticas universales.

Si se lograra que la humanidad o gran parte de ella viviera de acuerdo a esa regla de oro, habríamos realizado la mayor revolución social del mundo. Un importante tema para meditar y discutir sería:

Qué podríamos hacer por promover la aplicación de esta regla de oro en los grupos humanos y qué podríamos hacer por evitar o remover las dificultades, los obstáculos que impiden su aplicación y realización.

### **Conocerse a sí mismo es un medio para tratar mejor al prójimo**

Al conocerse cada uno a sí mismo se sabe cómo es el prójimo porque él es básicamente como uno y esto facilita la aplicación de la regla de oro, porque en la medida en que nos conocemos, tratamos al prójimo del mismo modo que queremos que se nos trate.

La virtud de esta regla áurica consiste en que su aplicación satisface la necesidad humana fundamental de ser aceptado, estimado, querido. Esto nos permite reconocer que tratar a los demás satisfaciendo esa necesidad primaria es la mejor vía para

lograr que se nos recíproque y hagan lo mismo con nosotros. "Amor con amor se paga" pero si.

**La clave de las relaciones humanas: sentir un genuino interés, simpatía, amor por los otros y tener voluntad de concordar**

El amor es como una luz que ilumina los valores de las personas y nos permite verlas, comprenderlas y apreciarlas mejor, mientras que el odio es al revés, es como una oscuridad que proyectamos sobre las personas que las opaca y nos ciega, de modo que nos impide conocerlas y apreciar sus valores; al contrario, crea manchas y desvalores en el prójimo. No podemos conocer ni comprender a las personas ni convivir bien con ellas si no tenemos una actitud de interés, aceptación, respeto y amor hacia ellas, que es lo que nos hace “abrir los ojos” para conocerlas y valorarlas.

**Cultivar la empatía: ponernos en el punto de vista de los otros**

El ponernos en el punto de vista de otra persona, identificarnos con su modo de ver al mundo, nos posibilita que seamos capaces de sentir, pensar y actuar como ella, con lo que se logra una comprensión más cabal y profunda de esa persona. Por supuesto esto presupone y requiere cumplimentar el punto anterior (2) de aceptación, simpatía y respeto hacia la otra persona. Mientras no veamos al mundo como lo ve el otro, no podemos comprenderlo. Sólo al asumir su perspectiva, su visión del mundo, es que podemos entenderlo.

**Cultivar el trato humano positivo**

Aprender el hábito de tratar a las personas con una actitud positiva, lo que significa que nuestras relaciones con ellas deben satisfacer las necesidades fundamentales de ser aceptado, reconocido, estimado. Todos tenemos algunos aspectos positivos y si valoramos y apreciamos los del prójimo y se lo manifestamos, mejoramos las relaciones interpersonales y contribuimos al desarrollo de las personas.

### **Evitar el trato negativo, frustrante**

Evitar la actitud y el hábito de censurar, criticar, reprochar a las personas, señalándoles errores, deficiencias, fallas. Aunque los que practican este hábito a veces creen que lo hacen con buenas intenciones, contribuyen al empeoramiento o deterioro de las relaciones humanas, por frustrar la necesidad fundamental referida en la anterior recomendación.

### **Evitar crear sentimientos de inferioridad**

Evitar crear sentimientos de inferioridad que se ocasionan, cuando al relacionarnos con los demás, se inflige un trato que rebaja, humilla o menosprecia, que inferioriza a las personas, bien por desvalorarlas o menospreciarlas, bien por resaltar por comparaciones enojosas o denigrantes, las virtudes de otras personas, o por enfatizar nuestras bondades con menoscabo del prójimo. Este tipo de trato afecta y disminuye la autoestima y frustra la necesidad de aceptación y aprobación social.

### **Comprender y aceptar el hecho de las diferencias individuales**

No hay dos hojas, ni dos flores, ni dos frutos iguales. Tampoco hay dos animales, aún de la misma especie, idénticos. Mucho menos podemos encontrar a dos seres humanos iguales porque además tienen los ingredientes de las influencias educativas y culturales que los diferencian y diversifican. Por lo tanto cada hombre es un ser único e irrepetible.

No obstante las características que tienden a asemejar a las personas, como son las bases biológicas que se comparten con los seres vivos y los rasgos similares que tienen las personas del mismo grupo histórico cultural, hay que reconocer el hecho evidente de las desigualdades irreductibles que tienen entre sí las totalidades o integridades de cada persona, por lo que cada uno constituye una individualidad única y diferente a los demás.

La comprensión de este hecho ineludible de las diferencias individuales y de que, en consecuencia, cada uno tiene una manera propia y única de ser, percibir y valorar al mundo y de que por lo tanto debemos esperar que cada una de las personas que nos rodean tenga opiniones y conductas distintas a las nuestras, constituye una verdad que hay que aceptar y en la que debemos fundar las relaciones humanas para una convivencia de mejor calidad.

**Cronograma:**

HORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO DE DURACIÓN	METODOLOGÍA
08:00	Bienvenida	Director	5´	Exposición
08:20	Dinámica Los colores.	Maria Isidra Asevedo Moreira	15	Juego
09:00	Introducción al tema	Maria Isidra Asevedo Moreira	40´	Exposición
09:15	Lectura: Los amigos.	Maria Isidra Asevedo Moreira	15´	Lectura
09:45	Trabajo en grupos	Docentes	30´	Elaboracion de documento
<b>10:00</b>	<b>RECESO</b>		15´	
10:50	Exposición- Plenaria	Docentes	50´	Interrogatorio
11:10	Conclusiones del taller	Maria Isidra Asevedo Moreira	20´	Conversación
11:15	Culminación del taller	Maria Isidra Asevedo Moreira	5´	

**Taller N° 3**  
**Liderazgo en la educación**

**Datos Informativos:**

Tema: Liderazgo en la educación

Responsable: Maria Isidra Asevedo Moreira

Lugar del evento: Escuela Fiscal Mixta Julia González

Tiempo de duración: 2 horas

Material didáctico: Carteles

Dirigido a: Docentes de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Conceptualización:**

**Liderazgo en la educación**

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- 1) Como cualidad personal del líder y
- 2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración , tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

**El poder del liderazgo**

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.

El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿Cuáles son estos medios? Son de los más diversos , van desde la posición o , incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular. “Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos ( castigar ) , o aumentar sus medios ( premiar ) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades. “

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición , siempre y cuando sientan que este les e sta dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualesquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

### **Características de un líder**

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos. Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos ( individuos superespecializados).

Aunque no todas las elites poseen técnicos, entendemos el líder por las siguientes características.

A) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.



B) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales ( estatura alta o baja , aspecto , voz, etc. ).

C) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo , más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

D) En cuarto lugar . El líder debe organizar, vigilar , dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líde , son llamadas también carisma .

E) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo , si no se presenta dicha posibilidad , nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### **Cronograma:**

<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
08:00	Bienvenida	Director	5´	Exposición
08:20	Dinámica: La charla	Maria Isidra Asevedo Moreira	15	Juego
09:00	Introducción al tema: Liderazgo en la educación	Maria Isidra Asevedo Moreira	40´	Exposición
09:15	Lectura: El valor de un amigo.	Maria Isidra Asevedo Moreira	15´	Lectura
09:45	Trabajo en grupos	Docentes	30´	Elaboracion de documento
<b>10:00</b>	<b>RECESO</b>		15´	
10:50	Exposición- Plenaria	Docentes	50´	Interrogatorio
11:10	Conclusiones del taller	Maria Isidra Asevedo Moreira	20´	Conversación
11:15	Culminación del taller	Maria Isidra Asevedo Moreira	5´	

**Taller N° 4**  
**Comunicación interpersonal efectiva**

**Datos Informativos:**

Tema: Comunicación interpersonal efectiva

Responsable: Maria Isidra Asevedo Moreira

Lugar del evento: Escuela Fiscal Mixta Julia González

Tiempo de duración: 2 horas

Material didáctico: Carteles

Dirigido a: Docentes de la escuela Fiscal Mixta Julia González

**Conceptualización:**

**Comunicación interpersonal efectiva**

La comunicación interpersonal constituye uno de los pilares fundamentales de la existencia humana; es una dimensión a través de la que reafirmamos nuestra condición de seres humanos. La persona capaz de mantener una comunicación interpersonal adecuada, contribuye al bienestar y calidad de vida de sí misma y de las demás.

Nuestra condición de ser social, nos hace sujetos de las relaciones interpersonales y de la comunicación desde el momento mismo de nuestro nacimiento, la supervivencia y el desarrollo del individuo van a estar ineludiblemente vinculados a estas relaciones sociales y comunicativas.

Un individuo competente en el desempeño de sus relaciones interpersonales, es aquel que cuenta con recursos personológicos, que le permiten utilizar y manejar de manera acertada y efectiva sus habilidades comunicativas, en dependencia de los diferentes contextos sociales en los que se desenvuelve.

Gran parte de nuestro tiempo lo comprometemos en la comunicación interpersonal, la mayoría de nuestras necesidades la satisfacemos a través de nuestras relaciones con otras personas; estas interacciones, su calidad y el grado en que permiten dicha satisfacción, dependen mayormente de nuestra capacidad y habilidad para comunicarnos de manera efectiva.

### **Funciones de la comunicación interpersonal**

La comunicación interpersonal puede ser considerada como el proceso de intercambios de mensajes entre dos o más personas, con la finalidad de alcanzar determinados objetivos. Esta comunicación tiene un carácter interactivo e intencional y cumple tres funciones básicas:

- La informativa comunicativa.
- La reguladora comunicativa.
- La afectiva comunicativa.

Cuando en cualquier relación interpersonal la comunicación fluye adecuadamente, esta se convierte en una vía que potencia el desarrollo y el bienestar emocional y social de los implicados; se crea un clima de distensión y de cooperación.

Todo lo contrario ocurre cuando surgen interferencias o “ruidos” en la comunicación: se crean malentendidos y conflictos que dan lugar a sentimientos de amenaza, frustraciones y estados emocionales displacenteros, y un clima de tensiones y defensas entre los interlocutores. Las interferencias o ruidos en la comunicación dificultan la adecuada satisfacción de necesidades, en particular las afectivas; provocan disgusto y malestar en los individuos; y dificultan, en cualquier grupo, el trabajo en colectivo para el logro de una meta común.

¿De qué depende la dirección que puede tomar el acto comunicativo enmarcado en una relación determinada? Hay tres elementos o filtros de la comunicación que nos permiten entender el giro que puede tomar determinada relación en función de la

forma en que los participantes en la misma se comuniquen entre sí: la imagen de sí mismo, la imagen que tenemos de los otros y la definición de la situación.

La imagen que de sí mismo tiene cada sujeto, depende en buena medida del resultado de las interacciones e intercambios que haya tenido con personas significativas para él o ella, en particular con padres y maestros. De la calidad de estos vínculos, de la manera en que el sujeto ha sido confirmado o descalificado, depende la imagen de sí mismo y también la autoestima; cómo nos vemos y cuánto nos estimamos son dos factores que inciden positiva o negativamente en la forma en que nos comunicamos y nos vinculamos con los demás.

Las experiencias del tipo de relación y de comunicación que hemos sostenido con personas significativas para nosotros, de alguna manera contribuyen al desarrollo de esquemas de relación que se activan cada vez que las interacciones con alguna persona actualizan consciente o inconscientemente los “fantasmas” o huellas de situaciones pasadas que se asocian con las presentes.

En estos esquemas de relación podemos encontrar determinados estereotipos o predisposiciones que nos hacen crear ciertas expectativas y realizar determinados juicios en relación con los demás.

La visión o expectativas creadas en relación con una situación, con el sentido que asignamos a la misma, puede determinar que nuestra respuesta o acto comunicativo, tome una dirección constructiva o conflictiva.

Por lo general, cuando dos o más personas realizan alguna actividad en común, no resulta extraño que se den las condiciones propicias para que sus opiniones, expectativas, deseos o necesidades entren en conflicto. En las relaciones humanas, los conflictos constituyen la regla y no la excepción; la cuestión estriba en conocer cuál es la mejor manera de darles solución.

## **Comunicación interpersonal efectiva en el manejo de los conflictos**

Una comunicación interpersonal efectiva en el manejo de los conflictos implica el diálogo constructivo, que se apoya en tres actitudes básicas para favorecer la comunicación y la expresión de percepciones y actuaciones positivas en la relación con los otros: la empatía, la aceptación y la congruencia.

La empatía implica la capacidad de ver un asunto desde la perspectiva del otro, la capacidad de ponerse en su lugar, de meterse en la piel de la otra persona.

La aceptación implica la tolerancia a las diferencias ajenas, el aceptar que otras personas son diferentes y la capacidad para aceptar esto sin que nos sintamos amenazados.

La congruencia es sinónimo de autenticidad en el sentido de que se actúe sin dobleces, sin disociación entre nuestro pensar, sentir y actuar.

## **Mensaje como facilitador de la comunicación**

Por otra parte, una comunicación interpersonal efectiva requiere de mensajes claros, coherentes, directos y precisos. Cuando estos requisitos no se cumplen, los mensajes resultan obstructores de la comunicación, como son:

Reproches

Generalización sobre la manera de ser: todo lo haces mal

Declaración del tipo: eres malo o incapaz

Sarcasmo

Amenazas

Otros

Por el contrario, cuando los mensajes cumplen estos requisitos, resultan facilitadores de la comunicación:

Declaración de deseos

Declaración de sentimientos

Declaración de agrado y desagrado

Acuerdo parcial con una crítica o un argumento

Impresiones de sentimientos

Otros

Podemos mejorar nuestra eficiencia para comunicarnos, si nos esforzamos por aumentar el conocimiento sobre nosotros mismos, si revisamos los prejuicios y esquemas evaluativos que podamos tener en relación con los demás y si controlamos las expectativas o visiones apresuradas y los sentidos que asignamos a determinadas situaciones.

Nuestra comunicación interpersonal será efectiva, si somos oportunos, específicos y descriptivos en nuestros señalamientos y si además nos comprometemos y colaboramos en la búsqueda de soluciones; si escuchamos de manera activa, atenta y paciente y somos capaces de solicitar aclaración cuando no entendamos algo; si pensamos en términos de las necesidades del otro...

Una comunicación libre de barreras, incrementa la comprensión y la colaboración entre las personas y aumenta el bienestar emocional de los grupos e individuos.

### **Cronograma:**

<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
08:00	Bienvenida	Director	5´	Exposición
08:20	Dinámica: El león en la selva	Maria Isidra Asevedo Moreira	15	Juego
09:00	Introducción al tema: Liderazgo en la educación	Maria Isidra Asevedo Moreira	40´	Exposición
09:15	Lectura: Historia de una ave.	Maria Isidra Asevedo Moreira	15´	Lectura
09:45	Trabajo en grupos	Docentes	30´	Elaboracion de documento
<b>10:00</b>	<b>RECESO</b>		15´	

10:50	Exposición- Plenaria	Docentes	50´	Interrogatorio
11:10	Conclusiones del taller	Maria Isidra Asevedo Moreira	20´	Conversación
11:15	Culminación del taller	Maria Isidra Asevedo Moreira	5´	

## BIBLIOGRAFÍA

1. DINAMEP. “Módulo de planificación educativa”. Editorial 2002. Colombia. Pág 19
2. Introducción a la Teoría General de la Administración Idelberto Chiavenato 1999 Pág 271
3. ARIAS GALICIA, Fernando Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas Mexico 1979 Pág. 53
4. ARY, D y otros. Introducción a la investigación Pedagógica, Edición. Mc Graw Hill. 1998 Pág 47
5. CARVACHE, José. “Administración escolar” Editorial Universidad de Guayaquil, Año 1999, Guayaquil.
6. Condiciones hacia el éxito y orientaciones hacia el fracaso. [theodinstitute.org/.../85-condiciones-hacia-el-exito-y-orientaciones-hacia-el-fracaso.html](http://theodinstitute.org/.../85-condiciones-hacia-el-exito-y-orientaciones-hacia-el-fracaso.html)
7. GARCÍA Hoz, “Organización de centros educativos” Editorial Cincel. Madrid. 1994, España.
8. Gerencia las 5 C del cambio. [www.gerencie.com/las-cinco-c-s-del-cambio.html](http://www.gerencie.com/las-cinco-c-s-del-cambio.html)
9. GIL Villegas Francisco, Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.
10. MORAN, Francisco “Liderazgo en alta gerencia educativa” Año 1999. Editorial SEDF, Guayaquil.
11. ORTIZ Ocaña Alexander Luis. Centro de Estudios Pedagógicos y Didácticos (CEPEDID). Barranquilla. Noviembre. 2005.
12. POZNER, P. “El Directivo docente: Líder de la gestión educativa”. Conferencia Foro Nacional de Gestión Educativa, Bogotá, Octubre 2007.
13. RODRIGUEZ valencia Joaquin. Introducción a la administración con enfoque de Sistemas; Editorial Ecasa. México 1990.
14. SCHIEFELBEIN, 1992. En búsqueda de la escuela del Siglo XXI. CPU/O REALC Santiago.



15. Vaccaro L (1994) Escuela efectiva y maestros creativos ¿apuesta realista?  
Pensamiento Educativo, vol. 14, Santiago de Chile.
16. [www.relaciones-humanas.net/correcc.html](http://www.relaciones-humanas.net/correcc.html)
17. [www.scribd.com](http://www.scribd.com) › School Work › Essays & Theses.
18. ZULUAGA, María. “Sociología administrativa de la educación”. Año 2002.  
Editorial Codeu. Quito.

**ANEXOS**  
**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**LICENCIATURA EN EDUCACIÓN**

**Encuesta dirigida a los Supervisores de la Escuela Fiscal Mixta Julia González**

**Sírvase a responder las siguientes preguntas de forma anónima**

**Marque con una X la respuesta correcta**

1. ¿Qué finalidad tienen las relaciones humanas en la organización escolar?
  - a. Fortalecer el trabajo docente
  - b. Promover el trabajo en equipo
  - c. Crear un buen clima organizacional
  
2. ¿Las relaciones humanas fortalecen la organización escolar?
  - a. Si (        )
  - b. No (        )
  
3. ¿A su criterio las relaciones humanas determinan el éxito de la organización escolar?
  - a. Si (        )
  - b. No (        )
  
4. Las relaciones humanas entre el personal docente son:
  - a. Muy Buenas (        )
  - b. Buenas (        )
  - c. Regulares (        )
  - d. Malas (        )
  
5. ¿De qué manera se pueden superar los conflictos que afectan la organización escolar?
  - a. Mediante el diálogo (        )
  - b. Imponiendo órdenes. (        )
  - c. Mejorando las relaciones humanas (        )

6. La falta de consensos sobre temas que afectan la organización escolar se producen por:

- a. Pésimas relaciones humanas (      )
- b. Ambiente negativo              (      )
- c. Problemas personales            (      )

7. La organización escolar de la institución es:

- a. Muy Buena (      )
- b. Buena            (      )
- c. Regular            (      )
- d. Mala            (      )

8. ¿El desempeño de los directivos en la administración escolar es?

- a. Muy Bueno (      )
- b. Bueno            (      )
- c. Regular            (      )
- d. Malo            (      )

9. ¿Ha asesorado a los directivos sobre como fortalecer la organización escolar mediante las relaciones humanas?

- a. Si            (      )
- b. No            (      )

10. ¿La falta de organización escolar afecta la calidad de la enseñanza?

- a. Si            (      )
- b. No            (      )

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**LICENCIATURA EN EDUCACIÓN**

**Encuesta dirigida a los Docentes de la Escuela Fiscal Mixta Julia González**

**Sírvase a responder las siguientes preguntas de forma anónima**

**Marque con una X la respuesta correcta**

1. ¿Por qué considera importante las relaciones humanas dentro de la organización escolar?

- a. Por que fortalecen el trabajo docente
- b. Promueven el trabajo en equipo
- c. Crean un buen clima organizacional

2. ¿A su criterio las relaciones humanas fortalecen la organización escolar?

- a. Si (      )
- b. No (      )

3. ¿Cómo son sus relaciones humanas con sus compañeros de trabajo?

- a. Muy Buenas (      )
- b. Buenas (      )
- c. Regulares (      )
- d. Malas (      )

4. ¿Los Directivos de la institución se han preocupado de fortalecer las relaciones humanas?

- a. Si (      )
- b. No (      )

5. ¿Le gustaría mejorar sus relaciones humanas con sus compañeros de trabajo?

- a. Si (      )
- b. No (      )

6. ¿De qué manera se resuelven los conflictos que afectan la organización escolar?

- a. Mediante el diálogo (      )

- b. Imponiendo ordenes. (      )
7. La falta de consensos sobre temas que afectan la organización escolar se producen por:
- a. Malas relaciones humanas (      )
  - b. Ambiente negativo (      )
  - c. Problemas personales (      )
8. La organización escolar de la institución es:
- a. Muy Buena (      )
  - b. Buena (      )
  - c. Regular (      )
  - d. Mala (      )
9. ¿Le gustaría que la institución contara con un Manual de Convivencia que le permita mejorar las relaciones humanas y la organización escolar?
- a. Si (      )
  - b. No (      )
10. ¿Ha recibido capacitación sobre la importancia de las relaciones humanas en la organización escolar?
- a. Si (      )
  - b. No (      )

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**LICENCIATURA EN EDUCACIÓN**

**Encuesta dirigida a los Padres de Familia de la Escuela Fiscal Mixta Julia González**

**Sírvase a responder las siguientes preguntas de forma anónima**

**Marque con una X la respuesta correcta**

1. Las relaciones humanas en la organización del plantel permiten:
  - a. Fortalecer el trabajo docente (      )
  - b. Promover el trabajo en equipo (      )
  - c. Crear un buen clima organizacional (      )
  
2. ¿A su criterio las relaciones humanas fortalecen la organización de la escuela?
  - a. Si (      )
  - b. No (      )
  
3. ¿Colabora usted con la organización del plantel?
  - a. Si (      )
  - b. No (      )
  
4. ¿Cómo es su comunicación con los maestros de su hijo?
  - a. Muy Buena (      )
  - b. Buena (      )
  - c. Regular (      )
  - d. Mala (      )
  
5. ¿Cómo es su comunicación con los Directivos de la escuela?
  - a. Muy Buenas (      )
  - b. Buenas (      )
  - c. Regulares (      )
  - d. Malas (      )

6. ¿De qué manera se resuelven los conflictos que afectan la organización de la escuela?
- a. Mediante el diálogo (      )
  - b. Imponiendo ordenes. (      )
7. ¿Por qué se producen los problemas en la escuela?
- a. Malas relaciones humanas (      )
  - b. Ambiente negativo (      )
  - c. Problemas personales (      )
8. La organización de la escuela es:
- a. Muy Buena (      )
  - b. Buena (      )
  - c. Regular (      )
  - d. Mala (      )
9. Le gustaría que la escuela contara con un Manual de Convivencia que le permita mejorar las relaciones humanas y la organización escolar?
- a. Si (      )
  - b. No (      )
10. ¿Ha recibido capacitación sobre la importancia de las relaciones humanas en la organización escolar?
- a. Si (      )
  - b. No (      )