

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**RELACIONES HUMANAS ENTRE EL PERSONAL DOCENTE Y
DIRECTORES QUE TRABAJAN EN UNIDADES EDUCATIVAS DEL
DISTRITO UNO DE LA CIUDAD DE EL ALTO**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO ACADEMICO DE LICENCIATURA EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

POSTULANTE: *Univ. Roxana Hortencia Quino Colque*

TUTOR: *Dr. Ryder Carlos Chuquimia Ch.*

LA PAZ - BOLIVIA

2019

AGRADECIMIENTO

Gracias a DIOS por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión tomada y permitirme cumplir con el desarrollo de esta tesis, gracias a mi tutor Dr. Ryder Carlos Chuquimia por los consejos que me dio a lo largo de mi proyecto. No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, su paciencia, su inmensa bondad y apoyo lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. Les agradezco y hago presente mi gran afecto hacia todos ustedes.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentan, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mis padres, mi esposo, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

Gracias.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I

1. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	5
1. 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1. 4. JUSTIFICACION.....	6
1. 5. LÍMITES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	7

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	8
2.1. LAS RELACIONES HUMANAS Y LA SOCIEDAD	8
2.1.1. Bases de las relaciones humanas	16
2.1.2. Perfeccionar las relaciones humanas	17
2.1.3. La vida social y sus consecuencias en el individuo.....	19
2.1.4. La disciplina apropiada para el bien común	23
2.2. LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	28
2.2.1. Características de las relaciones interpersonales	31
2.2.2. Como relacionarse con la gente difícil	34
2.2.3. Madurez humana	35
2.3. RELACIONES HUMANAS EN EL PROCESO EDUCATIVO.....	36
2.3.1. Relaciones humanas entre docente y docente	37
2.3.2. Relaciones humanas entre docente y director	40

2.4. LA COMUNICACIÓN UN FACTOR ESENCIAL.....	42
2.4.1. Barreras de la comunicación.....	45
2.4.2. Aspectos influyentes en la comunicación.....	46
2.4.3. Como mantener una comunicación afectiva y efectiva	48
2.4.4. La comunicación en la comunidad educativa.....	52
2.4.5. Comunicación y aprendizaje.....	56
2.5. LOS ACTORES DE LA ACCION EDUCATIVA.....	58
2.5.1. Definición de los protagonistas.....	58
2.5.2. Definición de vocación en la labor docente.....	59
2.5.3. Actitudes que se identifican con la labor docente	60
2.5.4. Perfil del docente consciente de su vocación.....	62
2.6. ESTIMULACIÓN EN LA LABOR DOCENTE.....	64
2.6.1. La motivación del equipo de educadores	66
2.6.2. Formas de estimular al trabajo	67

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO.....	71
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	71
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	71
3.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
3.3.1. Identificación de variables.....	72
3.3.2. Categorización de variables.....	73
3.3.3. Tipo de hipótesis.....	74
3.3.4. Nivel de comprobación.....	74
3.4. POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO	75
3.4.1. Determinación de la muestra de estudio	75
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	76
3.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	77

CAPÍTULO IV

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	78
4.1. EN RELACION A LOS INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	78
4.2. EN RELACIÓN AL ANÁLISIS Y DATOS ESTADÍSTICOS.....	78
4.2.1. Habilitación personal y profesional de los directores.....	79
4.2.2. Habilitación personal y profesional del personal docente.....	84
4.2.3. Capacidades específicas para el desempeño de funciones.....	89
4.2.4. Cualidades personales para el desempeño de funciones	93
4.2.5. Motivación profesional y relaciones humanas en el desempeño de funciones	97
4.3. ANALISIS COMPARATIVO DE ASPECTOS SIGNIFICATIVOS ENTRE DIRECTOR Y PROFESORES	101
4.4. CONSIDERACION RESPECTO A LA COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y LOGRO DE OBJETIVOS.....	107

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	109
5.1. Conclusiones.....	109
5.2. Recomendaciones.....	111

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

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 desenvolvernos 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 a través de una buena comunicación y así también dependen de la madurez humana que poseamos.

Por ello, las relaciones humanas constituyen uno de los momentos más difíciles existentes en la capacidad que las personas tienen para comunicarse; así tenemos por ejemplo que durante el transcurso de la vida estudiantil, este tipo de relación se aprende conforme la persona se va involucrando en la vida social, no existe una educación sistemática en la cual se establezcan conocimientos que permitan desde la infancia una relación humana más eficaz, comprensiva y disciplinada, no se ha establecido en el currículo estudiantil una clase que se llame relaciones humanas, para permitir la resolución de conflictos en la forma de comunicarse o expresarse; una comunicación que permita a la persona sentirse realizada.

El hecho de no encontrarse formado en este ámbito comunicativo, perjudica la relación entre la dualidad director – dirigidos.

Por ello, el objetivo principal de la presente investigación es estudiar cómo estas relaciones se presentan entre el director, docente y viceversa en las Unidades Educativas de la Zona Norte del Distrito Uno de El Alto.

Debido a que el ámbito de las relaciones humanas es tan amplio, mediante una encuesta se determinó tomar como base de la investigación tres áreas probables causantes de conflicto en el quehacer educativo. Primero, determinaremos lo que se entiende por relaciones humanas; luego consideraremos qué significa la vocación educativa y por último estableceremos los rasgos generales de una buena educación.

También se mostrará estadísticamente cómo se manifiesta el estudio y fenómeno investigado, finalmente el análisis nos ayudará a determinar qué acciones deberían efectuarse para mejorar aún más la forma de relacionarse entre directores - docentes, docentes – directores y docentes – docentes.

En tal sentido, la investigación consta de cinco capítulos concatenados orgánicamente en su estructura para su mejor desarrollo y comprensión.

En el primer capítulo se plantea el problema de la investigación, luego de identificar el problema se plantea el tema y se formulan los objetivos generales y específicos, también se hace la justificación del tema de investigación, posteriormente los límites y los alcances de la investigación.

En el segundo capítulo hace referencia el contexto de estudio que servirá como guía para la descripción comunal e institucional, además en este mismo capítulo se desarrolla las teorías que sustentan el desarrollo del trabajo de investigación considerando autores y posturas relacionados directamente con el objeto de estudio.

En tercer capítulo indica sobre el marco metodológico presentando el tipo de estudio, diseño de la investigación, además de presentar la hipótesis y la categorización de las variables, también se muestran las técnicas y los instrumentos de recolección, acopio de datos, además de la población la muestra involucrada en la investigación.

El cuarto capítulo está dedicado a la presentación de resultados que organizados en diferentes unidades de análisis, representan los resultados en diferentes cuadros y gráficas, en base a los criterios establecidos por cada pregunta tanto para personal directivo, el plantel docente, al mismo tiempo el análisis y la interpretación de los datos obtenidos.

Finalmente, en el capítulo cinco se presentan las conclusiones y las recomendaciones a los que se arribaron y analizaron en el presente trabajo de investigación. También se acompaña la respectiva bibliografía y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las disciplinas identificadas como científicas, poseen la característica de apoyar su cuerpo doctrinario en un conjunto de principios o verdades fundamentales de carácter universal. La administración de personal es precisamente una de esas disciplinas que ha conformado un cuadro de principios básicos, sobre el cual descansa toda una estructura de su conocimiento que lo proporcionan en carácter de ciencia.

Comúnmente la administración es considerada, según Sekula (1983) señala:

“Como la planeación, organización, dirección, control, comunicación y toma de decisiones que cualquier organización lleva a cabo con el fin de coordinar los diferentes recursos para crear eficientemente algún producto o servicio” (pg. 56).

Es un concepto general sobre administración. En el caso de la administración del personal, se tiene como “el empleo de los recursos humanos por una empresa y dentro de ella” (Sekula, 1983, pg. 77).

Lo anterior, no significa trabajar con la gente, tampoco significa efectuar alguna clase de asistencia pública o trabajo social para los empleados de una organización, no significa aplicar simplemente el sentido común. Para saber lo que significa, se debe precisar las funciones principales que, en la práctica incluyen el empleo de recursos humanos. De este modo se verá que hablando en general, existen ocho funciones.

En la presente investigación no se tratara sobre los ocho elementos que conforman la administración de personal, sino lo correspondiente a relaciones humanas que es nuestro objeto de investigación.

Así se tiene que la planeación de los recursos humanos es el proceso para determinar y satisfacer los requisitos del personal, con el fin de llevar a cabo los planes integrales de una organización.

La administración de personal, busca la adecuación de éstos a los medios y fines en el campo técnico para la transformación de la materia en la producción de bienes y servicios, tratando de lograrlo con la máxima eficiencia posible.

En una institución educativa adquiere mayor relevancia, debido a que en la administración técnica se trabaja esencialmente con personas, cuyas relaciones interpersonales estables o inestables, repercuten de igual manera en la comunidad educativa; por lo tanto realizar un estudio sobre este tipo de relaciones se consideró de fundamental importancia, ya que la determinación de aquellas situaciones que dentro del conglomerado educativo producen focos de inestabilidad en la forma de comunicarse y por consiguiente establecer líneas de acción que permitan la convivencia, el fortalecimiento del espíritu de unidad entre el personal docente y la dirección de la unidad educativa.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por lo anteriormente mencionado, se consideró de importancia estructurar una investigación sobre relaciones humanas, y es así que se plantea el siguiente problema a investigar:

¿Cuáles son los orígenes que determinan las relaciones humanas positivas entre el personal docente y el director de las unidades educativas del nivel primario y secundario del Distrito Uno, Zona Norte de El Alto?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar las principales fuentes de las relaciones humanas positivas entre el personal docente y directores en las unidades educativas en estudio.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer si las diferencias profesionales, la motivación, incentivar, vocación del docente son los orígenes que determinan las relaciones humanas positivas entre docentes y directores de las unidades educativas en alusión.

Analizar las manifestaciones de las relaciones humanas positivas entre el personal docente y el director en las unidades educativas.

Establecer las líneas de acción que permitan el fortalecimiento de las relaciones humanas positivas entre el personal docente y la dirección.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Se considera que uno de los aspectos significativos en la dirección de las instituciones educativas es el tema de las relaciones humanas; pues se ha observado que las relaciones humanas entre educadores y directores que prestan servicios profesionales en las Unidades Educativas pueden caracterizarse por ser positivas o en su caso negativas; ello debido fundamentalmente a un proceso de

administración educativa que desarrollan los directores de manera correcta o incorrecta programada del recurso humano de la institución escolar.

En tal sentido, con la aplicación de estrategias en la estimulación hacia la comunicación entre ambos, es decir entre profesores y directores lograremos clarificar, orientar hacia una relación humana más positiva de tal forma que se tenga un clima institucional pertinente y adecuado en las instituciones educativas.

Por ello, la presente investigación de carácter científico tiene su significación y connotación, debido fundamentalmente a la necesidad de establecer líneas de acción que permitan el mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones humanas positivas entre dos sectores importantes de la institución escolar como lo constituyen los directores y el personal docente.

1.5. LÍMITES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en la Ciudad de El Alto, Distrito Uno, Zona Norte entre las gestiones escolares 2016 y 2017. Se tomó una población de cuatro unidades educativas del nivel primario y secundario, entre estos a ocho directores y cuarenta profesores que se constituyeron en la muestra de estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1. LAS RELACIONES HUMANAS Y LA SOCIEDAD

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 desenvolvernos 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, laboral, al mismo tiempo, 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 a través de una buena comunicación y así también dependen de la madurez humana que poseamos.

Las relaciones humanas se comprenden, como “la capacidad de interrelacionarse e interacción del ser humano, en donde los sentimientos y las emociones entran en acción” (Lucien, 1989, pg. 87).

En consecuencia, los sentimientos y las emociones son un elemento irreducible de la realidad, debido a que el ser humano por naturaleza es sociable, lo que significa que por muy solitaria que una persona sea, siempre tendrá necesidad de comunicarse con otros seres semejantes; este tipo de relación incluirá definitivamente: los sentimientos interpersonales, las transacciones emocionales o afectivas, siendo estos los datos esenciales para dicha relación. Cualquier expresión de sentimientos como el amor, odio o soledad, son reales. Solo existe una escasa

diferencia entre la realidad descriptiva y los deseos normativos. Los sentimientos interpersonales o humanos están vinculados a las experiencias íntimas, a sus reacciones viscerales, sus dolores, sus preocupaciones, sus planes, su alegría, su disgusto, su amor, su miedo y su aburrimiento.

Todos estos sentimientos son básicamente privados, personales y difíciles de comunicar, sin embargo, la expresión de tales sentimientos constituyen la forma y la manera como el ser humano llega a conocer a sus congéneres.

Todo lenguaje es un proceso de simbolización, lo mismo si se trata de poesía que de matemática. No existe, por tanto ningún medio científico de análisis de descripción que se adecue a este nivel; sin embargo si es posible establecer estudios que permitan en determinado momento identificar sentimientos, convicciones, actitudes cuyas características sean determinadas para ser medida y establecer en una forma gráfica, con el cual el ser humano logra exteriorizarse para establecer una comunicación adecuada clara y estable.

Las formas de establecer relaciones entre los seres humanos están íntimamente relacionadas con el interés de satisfacer determinadas necesidades. Por ello, se afirma que “todo individuo experimenta diversas necesidades con distinta intensidad y que posee diferentes mecanismos para hacerles frente” (Schütz, 1972, pg. 51).

Existen, no obstante, necesidades comunes a todos los sujetos, entre estas se pueden mencionarse a las siguientes, según Curt Stern (1981):

- a) **Necesidad de inclusión:** Se refiere a mantener una relación satisfactoria entre yo y los demás, es una necesidad de pertenencia social.

- b) **Necesidad de control:** Se refiere a mantener un control satisfactorio sobre el poder o las influencias entre yo y los demás, es una necesidad egocéntrica o de reconocimiento.

- c) **Necesidad de afecto:** Se refiere a mantener un grado de amor y de afecto satisfactorios entre yo y los demás, esta necesidad según cada caso se encuentra incluida en una u otra de las precedentes.

Por tanto, cada persona desea – hasta cierto punto – pertenecer y participar junto con otros individuos, disponer de poder o influenciar en su grupo de pertenencia, y disfrutar de la intimidad, el amor o el afecto de las personas que elija.

A las formas cómo el ser humano puede responder a las necesidades expresadas anteriormente, los psicólogos Kreech, crutehfield y Ballachey (1988) en base a estudios sobre desarrollo de la expresión afectiva entre adolescentes, jóvenes y adultos en sus diversos roles, las denominan como una serie de disposiciones personales, las cuales son divididas en tres grupos y se presentan al menos de la siguiente manera:

- a) Para responder a las necesidades de inclusión, el individuo cuenta con las disposiciones de desempeño de roles, los cuales se dividen de la siguiente forma:
 - Ascendiente, cuando se opone a la timidez social. Se caracteriza porque el individuo defiende sus derechos, presenta con fuerza sus convicciones, manifestando seguridad y confianza en sí mismo.

- Rol de dominancia, cuando se opone a la sumisión. Se caracteriza en que el individuo está orientado hacia el poder, es duro consigo mismo y con los demás, autocrático, directivo y tiene una gran fuerza de voluntad.
- Independencia, cuando se opone a la dependencia. Se caracteriza en que planifica por sí mismo, ejecuta a su modo, no necesita apoyo o ayuda y es autosuficiente.

b) Para responder a la necesidad de control, el individuo cuenta con las disposiciones socio métricas, los cuales se dividen de la siguiente forma:

- La aceptación del otro, cuando se opone al rechazo. Se caracteriza en que el individuo no emite ningún juicio de valor permisivo y confiado, solo ve el lado bueno de las personas.
- La sociabilidad, cuando se opone a la insociabilidad, se caracteriza en que el individuo participa, le gusta estar en grupo, es extrovertido y jovial.
- La amabilidad, cuando se opone a distanciarse. Se caracteriza en que el individuo es cordial, abierto, disponible, fácilmente abordable y compañero.

c) Para responder a las necesidades de afecto, el individuo cuenta con las disposiciones expresivas, las cuales se dividen de la siguiente forma:

- La competitividad, cuando se opone a la no competitividad. Se caracteriza que el individuo considera cualquier situación como una competición, los demás son los rivales y proyecta una gran falta de cooperación.
- La agresividad, cuando se opone a la desinhibición. Se caracteriza en que el individuo siente vergüenza ante los demás, se inclina al miedo, al nudo en la garganta, vacila y se siente incómodo.
- El exhibicionismo, cuando se opone a pasar inadvertido. Se caracteriza en que el individuo se pone en evidencia por todos los medios la excentricidad, busca activamente el apoyo de los demás, quiere ser aplaudido y llega a veces a ser verdaderamente vanidoso.

Sin embargo, se podría decir que rara vez los individuos se perciben de forma adecuada, puesto que, como se señala: "... a menudo existe falta de información, distorsión sistemática y ausencia selectiva de atención" (Curt, 1981, pg. 87).

De modo sistemático, el individuo experimenta sentimientos que no quiere confesarse a sí mismo y menos todavía a los demás. Una autoevaluación honrada, reduciría – o aumentaría – las emociones socialmente rechazadas o admiradas. Sin embargo, el grado de autoconciencia varía de forma significativa según las personas.

Luego de establecer cómo pueden originarse las relaciones humanas en las diferentes formas o maneras de como se presentan en las personas, así se exponen a continuación, algunos enfoques sobre el tema; entre estas existen por lo menos tres teorías, como plantea Touzard (1982).

Estos enfoques específicos sobre relaciones Interpersonales son: (Tourzard, 1982)

- **Teoría Psicoanalítica**, descrita por Freud, la que también se conoce como teoría del instinto.
- **La teoría Interpersonal** (neofrudiana), descrita por Harry Snack Sullivan.
- **La teoría existencialista** descrita por J.P. Sartre y Rollo May.

Estos enfoques exponen que en todo tipo de relación en la cual se involucre el ser humano, habrá una proyección de emociones a las cuales se les denomina según Lucien A. (1989), estados emocionales, que son causados por la necesidad de resolver la forma de comunicarse con los demás o bien alguna situación de conflicto que este directamente relacionada con la forma que la persona tiene para expresarse hacia sus congéneres.

Según la teoría psicoanalítica, el conflicto existe a nivel del individuo en su naturaleza biológica y en los aspectos físicos del organismo. En cambio la teoría interpersonal lo explica como las tensiones que se presentan en una relación interpersonal entre seres humanos. Por su parte, la teoría existencialista considera el conflicto del individuo como una tensión con su yo.

Por lo que, los estados emocionales pueden llegar a surgir estados de ansiedad, estos pueden ser fuente de conflicto, que según cada teoría se produce ya sea por impulsos biológicos, falta de empatía o bien por falta de significado para el yo.

Por tanto, las personas buscan una reducción a sus estados de ansiedad, lo que se realiza cuando el organismo alcanza los objetivos deseados o busca la adaptación como el equilibrio mediante un nivel valido de comunicación en el ambiente y conforme la identidad de la persona que intenta comunicarse, al mismo tiempo resolver su conflicto de ansiedad.

El ser humano en sus relaciones personales pasa por las emociones, los estados de ansiedad y la solución de estos últimos, esta especie de círculos de experiencia emocional. Solventadas positivamente provocan el desarrollo de la identidad y la madurez en la forma de comunicarse con las demás personas.

Todo lo expresado por el ser humano es producto de cómo este percibe y siente, así se pueden manifestar los siguientes sentimientos según Bennis, S. (1985):

- Sentimientos dirigidos hacia los demás.
- Sentimientos dirigidos contra los demás.
- Sentimientos dirigidos fuera de los demás.

Cada uno de estos sentimientos expresados por el ser humano, tienen las siguientes connotaciones que a continuación detallamos:

a) Sentimientos dirigidos hacia los demás

Esta expresión hacia los demás, enmarca un conjunto de actitudes de aceptación del otro, hacia el cual se dirige la comprensión de cómo esta es; por ello, el sentimiento que lo expresa se llama amor, que para el estudio puede ser explicado como una preocupación activa por el desarrollo y el porvenir del otro dentro de una determinada agrupación de personas.

b) Sentimientos dirigidos contra los demás

Esta expresión contra los demás enmarca un conjunto de actitudes de rechazo contra el otro hacia el cual se dirige sentimientos de cólera, irritación, hostilidad, competitividad, exploración; los cuales son activos y se alimentan del contacto directo del encuentro con los demás, en otras palabras, también forma parte de la realidad.

El rechazo está vinculado a los fenómenos de frustración y tensión que el mismo provoca. Hay grandes diferencias entre los individuos en cuanto a su tolerancia, las frustraciones y a su percepción de la propia frustración. El rechazo surge, por lo general, de una situación amenazadora. Algunas de estas situaciones son conocidas por ejemplo como la competición, los celos, la envidia, la ansiedad, las degradaciones sociales y la falta de confianza en sí misma. Pero hay otras muchas que por el contrario escapan a un posible análisis.

c) Sentimientos dirigidos fuera de los demás:

Consiste en el aislamiento y el repliegue sobre sí o el abandono, el enajenamiento, la soledad. Hay un abandono crónico del compromiso con el entorno y un rechazo del contacto con la realidad externa tal como ha de ser vivida. En este caso, el individuo no soporta al otro, por timidez, vergüenza, o por temor al grupo.

Por tanto, una evaluación respecto a los sentimientos de las personas de alguna u otra manera puede favorecer a un mejor conocimiento de estas emociones y sentimientos interpersonales. La concreción de percepción interpersonal de los sentimientos permitirá mejorar la calidad y la eficacia de los intercambios entre las personas, así como un aumento de las informaciones conocidas acerca de uno mismo y de los demás.

Bennis (1985) señala lo siguiente:

“Los malentendidos que proviene de una interpretación personal de las sensaciones que experimentan ante los demás, quedaran reducidas al mínimo ya que se percibirá mejor cuáles son las necesidades personales y cuáles son las necesidades del otro.” (pg. 122)

2.1.1. Bases de las relaciones humanas

Las relaciones humanas, abreviadas RRHH en el ámbito de las ciencias sociales, son el conjunto de interacciones que se da en los individuos que pertenecen a una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas permiten aumentar el nivel de entendimiento, a través de una comunicación eficaz y al mismo tiempo, considerando las diferencias individuales y disminuyendo los conflictos de entendimiento, respeto de las diferencias, puntos de vista de los otros y reduciendo las divergencias.

Como nuestra investigación también hace énfasis en el mejoramiento de las relaciones humanas y por ende de las relaciones interpersonales en nuestro medio, es importante hacer conocer que la base de las relaciones humanas se encuentra sobre todo en la aceptación.

El concepto de aceptación hace referencia a la acción y efecto de aceptar; el origen etimológico proviene del término latín “acceptatio”. Este verbo, a su vez, está relacionado con aprobar, dar por bueno o recibir algo de forma voluntaria y sin oposición. La aceptación puede ser utilizada como sinónimo de acepción, aunque en la actualidad el uso de este término se limita a los distintos significados que puede tener una palabra de acuerdo al contexto en que aparece.

El concepto de aceptación está compuesto esencialmente de tres partes, y se desarrolla en el orden que se muestra a continuación, según Maxwell, J. (2010):

- a) Aceptación de sí mismo
- b) Aceptación de los demás
- c) Aceptación por los demás

De estos tres tipos de aceptación, nacen los objetivos primordiales de las relaciones humanas (Maxwell, 2010) y son:

- Mediante su propio conocimiento y el de los demás, procura 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 está influido por las diferencias individuales.

En consecuencia, a partir de las consideraciones anteriores, podemos decir que el resultado de una conducta social acertada no es la ausencia de conflictos, sino la minimización de consecuencias desfavorables.

2.1.2. Perfeccionar las relaciones humanas

La relación con los demás es una de las cosas más importantes de la vida de cualquier ser humano como las relaciones de familia, pareja, amigos, compañeros de trabajo, vecinos, entre otros; así también como la armonía interpersonal, puesto que la verdadera armonía es una fuente de bienestar, felicidad y seguridad. A su vez, el tejido social es la base de una comunidad y su capacidad de desarrollarse, vivir en armonía dependerá del tipo de relaciones que establezcan los individuos, a partir de la confianza, colaboración y búsqueda del bien común.

Así como se señala: "El sino del ser humano es vivir en sociedad" (Wallace, 1991, pg. 65). De allí su requerimiento máximo es el de disfrutar de relaciones humanas armónicas. En efecto, todo el mundo sabe muy bien de lo satisfactorio, placentero que es el disfrutar de buenas relaciones humanas y de la tragedia que significa el no tenerlas.

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

No es necesario ser un experto para saber cómo afectan a las personas los conflictos conyugales, las problemáticas familiares (relaciones padres-hijos, relaciones entre hermanos, crisis de adolescencia, entre otros.) o las relaciones humanas insatisfactorias en el trabajo. En efecto, es bien conocido el que las llamadas enfermedades psicosomáticas (colon irritable, asma, alergias, insuficiencia cardíaca, hipertensión arterial alta, la migraña, diabetes, entre otros) 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 y así sucesivamente. También hay consenso entre los especialistas que el cáncer tiene como factor destacado a la tensión.

Por ello, "... incluso los trastornos mentales funcionales (neurosis, inhibiciones, psicosis funcionales) dependen esencialmente de las problemáticas en relaciones humanas". (Wallace, 1991, pg. 77). Por ello, también Includido el fracaso en los estudios, descartando el factor capacidad intelectual, deriva en la mayoría de los casos de relaciones humanas perturbadas del estudiante en su ambiente familiar o

en la institución educativa con sus profesores. Por tanto, 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 educativas, vecinales, entre otros) 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 a aplicar cursos de propia capacitación en relaciones humanas, como puesta en práctica de programas destinados a mejorar el respectivo clima organizacional.

En consecuencia, las relaciones van creciendo según vamos resolviendo los conflictos que surgen en el día a día. Es bueno tener presente que cada uno hace lo mejor que sabe y hay que estar abierto a aprender, a decirle a otro sus errores, pero de su lado no en su contra.

Hay que comunicar lo que se necesita, no exigirlo ni darlo por supuesto, no mercantilizar. En consecuencia, pedir ayuda, sentir, mostrar afecto, ternura, compañerismo, ser agradecido, colaborar, aportar, recibir y aprender juntos. Si se aprende a actuar de este modo, inevitablemente las relaciones cada vez serán más armoniosas, alegres, amorosas y eso afectará al conjunto de la sociedad.

2.1.3. La vida social y sus consecuencias en el individuo

Es bien conocido que al ser humano se le describe como un ser social. Esto en la realidad significa que vivimos en todo momento procesos de interacción con otras personas. Porque todo fenómeno social se concreta en última instancia en fenómenos de interacción. Por lo que, toda nuestra vida no es estar en un lugar solitario, sino es un continuo interactuar con los demás en sociedad.

Linton, (1959), señala:

“Los grupos humanos constituyen siempre una sociedad en que encontramos una estructura y una dinámica. En la estructura hay distintos elementos que dan una organización peculiar a cada grupo-sociedad. Es común la jefatura y también variedades de roles tales como los de hombre y mujer. Las instituciones son también frecuentes en grupos que tienen algún grado de desarrollo” (pg. 101)

Cada estructura son las bases para la dinámica social que al mismo tiempo, es la interacción que se da entre individuos, subgrupos o parcialidades de la sociedad. En última instancia esta dinámica es simplemente una expresión de los requerimientos u objetivos de los individuos que componen esa sociedad. Los que se ven forzados para alcanzar ese accionar conforme al orden social que se ha generado en el respectivo grupo dentro de una determinada sociedad.

“En teoría de la acción operacional, se ha mostrado que la vida en grupo deriva de características hereditarias y experienciales de dependencia del ser humano” (Linton, 1959, pg. 109). Es así como de una u otra forma buscamos a otros humanos para que nos den "seguridad por respaldo social". La que obtenemos en las relaciones interpersonales y en la pertenencia a grupos.

En los grupos este requerimiento básico del ser humano lleva prácticamente a todos los fenómenos sociales. Cada cual acepta el orden social por su necesidad de pertenecer e incluso participar en el control social, buscando la integridad del grupo presionando a los otros a adecuarse a él. Cuando el grupo da satisfacción a la mayoría de sus miembros a este requerimiento de respaldo social, existe el espíritu de cuerpo. Por él todos, no sólo tratan de mantener al grupo íntegro evitando su desintegración, sino además se preocupan de la suerte de todos sus integrantes.

Es así que el bien común rige la acción de todos los miembros del grupo. Lo que asegura un sólido orden social. Además, cada cual se preocupa por el proceso de socialización que es hacer que los recién ingresados al grupo se adecuen al orden social existente. A mayor espíritu de cuerpo hay mayor coincidencia en las representaciones que corresponden a ese orden social.

Para mayor claridad, señalemos que el orden social está constituido por un conjunto de normas ligadas en su gran mayoría a instituciones o costumbres que dan las pautas de conductas que uniforman las actividades de los grupos totales o parciales. Además les da seguridad a sus miembros porque todo está conformándose en patrones estables y se puede confiar en que los otros actuarán de maneras determinadas, aparte de que cada uno conforma su accionar a esas pautas de conducta.

Es necesario tener presente que el orden social no es un fin en sí mismo. Es sólo un medio para alcanzar los objetivos del grupo-sociedad. Estos objetivos son muy específicos y también generales. Los valores al cual nos hemos referido corresponden a estos últimos. Porque se trata de que el grupo logre o evite hechos y situaciones. Entonces se promueve el lograr lo bueno y el combatir lo malo.

De todas formas, los valores en última instancia son medios para llegar a objetivos específicos. Así, por ejemplo, el valor de la fidelidad conyugal que está presente en la mayoría de las culturas tiende obviamente a prevenir la existencia de conflictos. Es decir, está al servicio de la armonía interna del grupo que es un objetivo específico.

El control social está constituido por conjuntos de normas y los valores. El cumplimiento de las normas se obtiene a través de sanciones claramente estipuladas y bien conocidas por los individuos. Debido a que las normas se dan en torno a situaciones específicas como son las instituciones o costumbres, son atingentes en

su mayoría a sectores particulares del grupo-sociedad. Aunque hay conjuntos de normas que corresponden a la situación de pertenencia y por lo mismo son generales para todos los individuos que integran la sociedad. Un ejemplo común es la prohibición de los asesinatos.

Un alto valor social personal le da garantías de un trato diferente y consideraciones especiales. Lo contrario sucede si el valor social personal es bajo. Obviamente, todos tratan de actuar conforme a los valores de su grupo.

Este valor social personal se presenta en tres tipos distintos: (Linton, 1959).

- a) Evaluación social personal, que dan los grupos primarios (la familia, los amigos, etc.).
- b) Status que se obtiene en la sociedad o en grupos secundarios, en que claramente se constata la llamada estratificación social.
- c) Prestigio que se logra en base a rendimientos circunstanciales y por lo mismo tiene una duración determinada, como sucede con artistas, deportistas y otros que cumplen con determinados valores del momento en la respectiva sociedad.

Para lograr un valor social personal alto los individuos pueden hacer muchos sacrificios. Y él no lograrlo se constituye en una situación de maltrato importante. A diferencia de lo que ocurre con los valores, las normas son controladas por la sociedad a través de sanciones que normalmente están determinadas. Con el paso del tiempo, las normas tienden a integrarse en códigos escritos que constituyen la estructura de la justicia en cada sociedad.

Es así como nuestro destino está enmarcado por la pertenencia a los grupos y sociedad en que vivamos. El accionar distinto al respectivo orden social implica

consecuencias graves, debido a que genera las correspondientes situaciones de maltrato.

La armonía y paz indispensable en un grupo humano o en una sociedad depende esencialmente de que los individuos consideren no sólo a los que están cercanos o ligados a él por distintos lazos, sino que a todo el universo que compone esa sociedad o grupo en cuanto a sus intereses y requerimientos. El bien común es su resultado. De otra forma surgen las tensiones y los conflictos que llevan a luchas abiertas con todas las consecuencias negativas conocidas.

Deriva de todo lo anterior el marco en que forzosamente habrá de desenvolverse la vida social para todo individuo y en consecuencia, lo que hará de ella algo satisfactorio o extraordinariamente perjudicial.

2.1.4. La disciplina apropiada para el bien común

La palabra disciplina tiene para muchos connotaciones claramente negativas y las razones de que ello ocurra por ahora no las examinaremos, sin embargo ahora intentaremos precisar su significado con fines esencialmente prácticos, en especial el de las consecuencias que ella tiene en las relaciones humanas y en la vida social en general.

Al respecto dice el Pequeño Larousse: "Conjunto de leyes o reglamentos que rigen ciertos cuerpos como la magistratura, la Iglesia, el ejército: la disciplina escolar se ha suavizado mucho recientemente... Sumisión a un reglamento. Instrumento de flagelación. Azote...". Por otro lado, la palabra se usa para describir la acción persistente, sistemática y organizada de quienes intentan determinados logros. Lo que corresponde efectivamente al sentido básico del término.

Según Hector Pauchad Hafermann (2010), “la disciplina es un medio o procedimiento destinado a alcanzar determinados logros”. Evidentemente, así por ejemplo la magistratura requiere de disciplina para un adecuado impartir de justicia, la Iglesia para mantener la fe en sus feligreses, la adhesión a su doctrina y el ejército para enfrentar con éxito al enemigo. La disciplina militar es sin duda paradigmática (la historia nos habla de la disciplina espartana o de la disciplina del ejército romano).

De esta manera, Pauchad (2010) sostiene:

“Una primera conclusión de lo anterior es que la disciplina no es buena ni mala en sí. Lo que es bueno o malo es lo que se pretenda con ella. O ¿hay alguien que se atreva a protestar contra la disciplina del estudiante que tiene buenos rendimientos académicos? o, ¿contra el deportista que alcanza éxito en las competencias?”. (pg. 102).

Sin embargo, ya el Larousse nos muestra una connotación negativa "Instrumento de flagelación. Azote..." y que recuerda que un instrumento de elección para mantener la disciplina en grupos e instituciones ha sido el castigo. Porque, conociendo a los seres humanos, resulta ilusorio el intentar mantener la disciplina en agrupaciones humanas solamente con premios (los refuerzos de los conductistas). De todas formas, lo examinado permite inferir la relación (olvidada) de la disciplina con el bien común. Porque es de suponer lo que pretende la magistratura, la Iglesia y el ejército son bueno para todos sus integrantes. En realidad, no podríamos considerar el éxito de todas estas instituciones como negativas para todos sus integrantes por sus buenos resultados (con la excepción de los escasos y eternos disidentes).

Justamente, el bien común es uno del que pueden gozar la totalidad o la gran mayoría de los miembros de una agrupación humana (grupo o sociedad). Entonces, ¿que se requiere para la real existencia de un bien común? Las investigaciones de

las ciencias humanas nos aportan una información que es valiosa, especialmente para la acción operacional. El bien común está ligado íntimamente a un alto espíritu de cuerpo y éste se presenta en grupos con alta cohesión. O, lo que es lo mismo, a sistemas sociales orgánicos. En otras palabras, se trata de grupos o sociedades en que la totalidad de sus miembros se empeñan en colaborar tras los logros de estas agrupaciones y que comparten un alto espíritu de solidaridad en relación a todos sus miembros (los que no se pliegan son sencillamente eliminados).

Entre ellas destaca la existencia de normas que implican derechos y deberes complementarios para todos los miembros del grupo y las consiguientes garantías para los individuos, asimismo, para la subsistencia del grupo. Puesto que un orden social adecuado asegura la prevención y control de la mayoría de las perturbaciones que ocurren en un sistema social. Es obvio que, si no hay orden social, impera la ley de la selva (la plena libertad suprema y aspiración de la denominada economía de mercado, el cual facilita enriquecerse a los más astutos y deshonestos, utilizando procedimientos que chocan con la moral tradicional).

En todo caso, este requerimiento de orden social es explicado claramente por la teoría de la acción operativa (biokinesis), el cual permite deducir los lineamientos necesarios no sólo para la eficiencia de la organización, sino para que ella perdure.

La explicación básica es que los seres humanos reaccionan mal si son perjudicados.

Por lo que, Linton (1959) afirma:

“Para disponer de un control social exitoso, éste debe ser simultáneamente satisfactorio tanto para el grupo como para los individuos, el orden social demanda el disminuir al máximo las posibilidades de maltrato para todos y cada uno de sus integrantes que es la condición ineludible del llamado bien común”.(pg.

107).Entonces, no debe olvidarse que esta condición implica también el logro de satisfacciones que los individuos consideren necesarias. Exigencia que está claramente corroborada por el denominado egoísmo vital (el pivote de la teoría de la biokinesis).

Existen distintas concepciones de lo que es el bien común. Ellas dependen de la cultura del respectivo entorno social y sus valores, además del concepto o representación que se tenga del ser humano. (Pauchad, H., 2010).

En esta cuestión, la teoría de la acción operativa plantea un concepto de ser humano específico, en que destaca en un primer plano el requerimiento de seguridad por respaldo social. Desde esa perspectiva, el bien común adquiere características particulares, puesto que en primer término se trata de que todos y cada uno de los miembros del grupo lleguen a tener seguridad por respaldo social. Y ello acarrea una serie de consecuencias trascendentes tanto para los individuos como para el grupo. Y en cuanto a la disciplina, obviamente los individuos la aceptarán sin mayor problema si en efecto ella les aporta beneficios (lo que resulta del efectivo bien común).

Desde otro ángulo de aproximación a la cuestión de la disciplina, nos encontramos con que ciertamente un aspecto esencial en ella viene a ser la adecuación del individuo al medio social. Porque en su proceso de socialización cada cual adquiere conciencia de sus obligaciones con el grupo o sociedad y consecuentemente se ejercita en adaptarse a ella. Por otra parte, recordemos que la disciplina cumple una función instrumental. Y así, quién se disciplina lo hace primordialmente a fin de alcanzar ciertos logros en el medio social o para evitarse problemas en el mismo. Y aún, si se ejerce en el área de la ingesta alimenticia o del desarrollo muscular (entre otras modas), además de cuidar el propio organismo, se trata de adecuarse al medio social y específicamente a los valores allí imperantes.

Desgraciadamente todo lo anterior aparece claramente ignorado por los especialistas que se suponen son los indicados para impartir orientaciones tanto en educación como en prevención en salud mental. De hecho, desde hace muchas décadas, y producto de la hegemonía de los psicólogos conductistas en el área de las profesiones de ayuda y en educación, se ha preconizado que la disciplina y la autoridad son elementos negativos para el desarrollo normal del niño. Se ha supuesto que el desarrollo psicológico del niño era afectado negativamente tanto por la autoridad como por la disciplina generando problemas de personalidad y neurosis. Por lo tanto, padres y profesores debían abstenerse de imponer autoridad en sus hijos, suprimir los castigos y sólo usar premios (refuerzos) en su relación con los niños. Últimamente, en ese ambiente, incluso han aparecido especialistas que declaran que los niños no deben tener deberes sino solamente derechos. Todo esto además ha sido respaldado por ideólogos libertarios que se olvidan de que el ser humano requiere vivir con otros humanos, lo que implica automáticamente el perder parte de la libertad.

Estos planteamientos muestran un claro desconocimiento de lo que es un ser humano y la sociedad humana. Desde luego no consideran que toda sociedad humana en el referido proceso de socialización accione tras el adecuar a los niños al respectivo orden social. Y menos aún, el que el individuo por el solo hecho de vivir en sociedad tiene obligaciones con ella, que existe un bien común, que al necesitar de otros humanos se requiere de autocontrol, entre otros.

Pero, el postulado de que los niños deben ser libres, que jamás se les debe obligar menos aún aplicarles correctivos, se ha extendido de tal forma que los padres y los maestros que tienen actuaciones de autoridad viven profundos sentimientos de inadecuación, con la convicción de que van a recibir una repulsa del respectivo entorno social. Además, los padres se quedan sorprendidos y evidentemente

consideran aberrante al profesional que les plantea que es necesario obligar al niño que eventualmente implica el aplicar sanciones.

Curiosamente esto sucede en momentos en que en el mismo EE UU está dando marcha atrás. Y es así que tanto la American Academy of Child and Adolescent Psychiatry (AACAP), como los directivos a cargo de la lucha contra las drogas preconizan sin tapujos que los niños tienen que ser disciplinados y debe dárseles responsabilidades. Es evidente que el cambio en estas orientaciones es consecuencia de los tremendos costos que ha significado para Estados Unidos el dejar crecer a los niños sin directivos (drogas, delincuencia, promiscuidad sexual y embarazo de adolescentes, entre otros).

En consecuencia, para ellos han dejado de ser las sanciones algo aberrante (¿habrá quién pueda suponer que se logrará éxito en asignar responsabilidades y disciplinar en plena libertad y haciendo uso solamente de premios?).

En todo caso, “creemos necesario adelantar que lo negativo de la autoridad está constituido por las arbitrariedades, abusos e injusticias que se cometen y que es perfectamente posible el dar responsabilidades y disciplinar sin recurrir a castigos físicos” (Maxwell, 2010, pg. 87).

2.2. LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO

Las relaciones entre los empleados y la gerencia tienen un valor sustancial en cualquier lugar de trabajo. “Las relaciones humanas se refieren al proceso de formación de los empleados, atendiendo a sus necesidades, fomentando una cultura de trabajo y la resolución de conflictos entre los diferentes empleados o entre empleados y directivos” (González, 2002, pg. 61).

Siempre y en todos los ámbitos existirá la interacción entre los individuos de una sociedad, el asunto es entender cómo influyen de manera positiva o negativa esas relaciones humanas en nuestro entorno. Estas, nos permiten aumentar el nivel de entendimiento, en la medida que nos manejemos a través de una comunicación eficaz y teniendo en consideración las diferencias y puntos de vistas de los demás, de esta manera se reducen las divergencias o alguna situación de conflicto. Esto se aplica para todo. El comportamiento y relación con los demás puede marcar también la diferencia, ayudar a surgir o a quedarse estático, en el mismo lugar, sin evolución alguna.

Las relaciones humanas son un factor importante que determina el éxito de las organizaciones y sus empleados. Por ejemplo, “en el ámbito laboral, deben desarrollarse en armonía, ya que de lo contrario, pueden afectar la productividad y la eficiencia de las personas y la organización”. (Wiemann, 2011, pg. 46).

Por esta razón, en las empresas deben esforzarse por conformar equipos de trabajo donde existan buenas relaciones humanas, evitando así los escenarios conflictivos. Cuando una persona tiene dificultades para comunicarse de manera armoniosa, ya sea consigo mismo o en su entorno familiar o laboral, es importante que busque herramientas para mejorar esa situación.

En relación a las empresas u organizaciones, establecer buenas relaciones humanas, es un elemento fundamental para el logro de las metas y objetivos, de esta manera, estas podrán generar una imagen que transmita seguridad y confianza, atrayendo clientes que apostarán por ellas.

Entre los tips que nos pueden ayudar a fomentar buenas relaciones humanas en el ambiente laboral, tenemos: (González, 2002).

- Sea digno de confianza, evite mentiras y chismes.
- Escuche y sirva de apoyo. Recuerde respetar el punto de vista de las personas, aun siendo diferente al suyo.
- Sus compañeros merecen respeto, sin importar el título que tengan.
- Sea responsable y cumpla con todo lo que se ha propuesto.
- Si tiene algún conflicto con alguien, resuélvalo a través de una comunicación honesta y abierta, de lo contrario será difícil resolver el problema.
- Use el sentido común, mantenga sus conversaciones con los colegas de manera profesional sin causar daños a otras personas.

Por otro lado, 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, positivas y así poder vivir mejor, al mismo tiempo realizar nuestras labores cotidianas con una conducta social acertada junto a nuestros compañeros de labores, 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 la de los demás. Esta conducta supone respeto hacia sí 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 nos podrían ser de mucha

utilidad para poder lograr el éxito y tener una mejor estabilidad laboral así como económica según: (González, 2002).

- Tenga un buen concepto de sí mismo. Recuerde siempre que usted es tan importante como los demás.
- Sea educado. Considere los puntos de vista de los demás educadamente, pero de manera firme 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 está 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 respetará más.

2.2.1. Características de las relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son el resultado de entrar en contacto con otras personas en cualquier tipo de actividad y bajo cualquier intensidad de relación.

Según M. Wiemann (2011), “tales relaciones interpersonales dependen directamente de las habilidades sociales de cada persona, ya que depende de cada uno el grado

de compenetración que se tiene con una persona o grupo de personas, mediante la comunicación” (pg. 99).

Ahora queremos brindar información sobre las relaciones interpersonales para comprender más claramente este importante aspecto en la vida de la humanidad. Claramente las relaciones con otras personas dependen de nuestra habilidad social, habilidad que es inherente al desarrollo de la humanidad que es una especie gregaria por naturaleza. “Los humanos necesitamos convivir con otras personas para desarrollar nuestras habilidades y capacidades de expresión”. (Wiemann, 2011, pg. 109).

Por este motivo, las relaciones interpersonales que experimentamos durante toda nuestra vida deben ser desarrolladas y perfeccionadas. Todas las relaciones que establecemos, se rigen bajo los supuestos de respeto de los derechos de los otros y una comunicación fluida que permita trabajar en conjunto para alcanzar objetivos comunes.

Muchos estudios han enfatizado en el rol fundamental que tienen las relaciones interpersonales en el inicio de nuestra vida, ya que estas son los pilares emocionales que refuerzan y facilitan la adaptación de una persona en el futuro. En contraste, si una persona en su infancia no tuvo estas experiencias de relaciones interpersonales estas generan sentimientos de baja autoestima y aislamiento que terminan perjudicando la calidad de vida.

Conservar y mejorar las relaciones interpersonales durante nuestras vidas nos ayudan a enfrentar situaciones cotidianas como hacer nuevos amigos, mantener largas amistades, compartir emociones, sentimientos y experiencias, desarrollar empatía por las vivencias ajenas y poder defender nuestros propios intereses.

Las relaciones se inician en la infancia (saludar, agradecer, etc.) y se desarrollan durante toda la adultez (opinar, negociar, discutir y afirmar ideas, entre otros). Las relaciones interpersonales se desarrollan a través de una serie de elementos comunicativos particulares.

Así, se tiene el emisor, el mensaje y el receptor. El primero formula el mensaje y lo expresa a través de una serie de sonidos gestos y señales. El mensaje es la información relevante que se desea transmitir. Por último, el receptor es el que recibe y procesa el mensaje del emisor.

Sin estos elementos básicos las relaciones interpersonales no serían posibles y su influencia en nuestras primeras etapas de vida no sería la adecuada.

Actualmente, los psicólogos insisten en desarrollar las capacidades y habilidades sociales a partir de una educación emocional que les permita a los niños desarrollar la capacidad para afrontar actitudes positivas frente a situaciones adversas y potenciar al máximo las experiencias de las relaciones interpersonales. De esta manera, se proyecta lograr que las futuras generaciones comprendan la importancia de un clima de bienestar social y tengan como una de sus prioridades mantener buenas relaciones sociales.

Por otro lado, “es sabido que las relaciones interpersonales se cultivan dentro de un contexto de convivencia regulado por la interacción social, a través del cual se espera que los partícipes de la relación tengan un comportamiento adecuado que evite actitudes exageradas que conlleven a una mala interpretación”. (Wiemann, 2011, pg. 152).

Por último, la globalización ha logrado que la tecnología de las comunicaciones se expanda tanto que actualmente la sociedad ingrese a un mundo de la

despersonalización. Esto significa que las relaciones interpersonales cara a cara están siendo reemplazadas por contacto virtual a larga distancia. Sin duda, esta nueva tendencia está revolucionando la humanidad; algunos la catalogan como la deshumanización. Entendiendo esto es recomendable que como personas que somos no perdamos la costumbre de relacionarnos personalmente cara a cara.

2.2.2. Como relacionarse con la gente difícil

Tenemos claro que el ser humano es un ser racional, 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, según González M. (2002):

”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” (pg. 101).

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

a) Conducta pasiva:

Son socialmente pasivas las personas que transgreden sus propios derechos al no ser capaces de expresar sentimientos y opiniones o hacerlo por 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.

b) 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.

2.2.3. Madurez humana

La persona madura ha desarrollado ciertas actitudes en relación consigo misma y con su medio ambiente que le permiten elevarse sobre las "niñerías" de pensamientos y conducta.

He aquí algunas características de la persona que ha alcanzado madurez humana: (Wiemann, 2011).

- Acepta las críticas con agradecimiento, pues sinceramente se alegra que le den esas oportunidades, de mejorarse.
- No se compadece a sí mismo, ha comenzado a sentir como las leyes de compensación trabajan en todos los aspectos de la vida.

- No espera recibir consideraciones especiales de ninguna persona.
- Controla su mal genio.
- Se enfrenta a las emergencias con serenidad.
- No siente lastimada su vanidad fácilmente.
- Acepta la responsabilidad de sus propios actos sin intentar presentar excusas.
- Ha dejado atrás la etapa de "todo o nada", reconoce que ninguna persona o situación es "ni completamente buena ni completamente mala".
- No se impacienta con los atrasos razonables. Ha aprendido que él no es el árbitro del universo y que con frecuencia debe acomodarse a la conveniencia de otras personas y a sus particulares.
- Sabe perder, puede aceptar la derrota y la decepción sin lamentaciones ni quejas.
- No exagera por aquellas cosas que no tienen remedio.
- No acostumbra aparentar más de lo que es, ni es jactancioso.
- Se alegra sinceramente del éxito y buena fortuna de que gozan otras personas. Ha superado la etapa de la envidia y los celos.
- Tiene una actitud mental receptiva y amplia que le permite escuchar con respeto e interés las opiniones de otras personas.
- No está continuamente buscando errores y defectos en los demás.
- Planea las cosas importantes por adelantado en vez de confiarlas a la inspiración del momento.

2.3. RELACIONES HUMANAS EN EL PROCESO EDUCATIVO

Se comprende cómo relaciones humanas del personal que trabaja en un establecimiento educativo, según W. Bennis, (2004) es:

“La capacidad de interrelación del ser humano en donde los sentimientos y las emociones entran en acción en un contexto determinado como es un centro educativo en el cual se desarrolla una profesión específica” (pg. 57)

La interrelación es el fundamento de toda vida social, al suprimirse esta el ser humano dejara de existir como tal. Desde el momento de su nacimiento hasta el de su muerte, el individuo establecerá intercambios, es una actividad compartida que necesariamente pone en contacto psicológico a dos o más personas. La interrelación personal permite satisfacer ante todo un deseo primario que se dirige a la razón y a la inteligencia humana. Responde en segundo lugar a la necesidad de persuadir, dirigiéndose entonces a la actividad, es decir a los sentimientos emocionales.

El hombre estará siempre dispuesto a relacionarse con los demás, en lo referente a la interacción grupal en el ámbito de la docencia se presentan desde las siguientes situaciones:

2.3.1. Relaciones humanas entre docente y docente

En los últimos años hemos sido testigos de grandes transformaciones educativas. Estos cambios han tenido lugar en el marco de una reinterpretación de los modelos teóricos que modifican la concepción del papel de la escuela en la enseñanza y el aprendizaje: “Cuando nos enfrentamos a la tarea de definir la diversidad de papeles que juega la escuela, el profesor y el alumno nos encontramos que es diferente lo que enseña la escuela y lo que el alumno aprende” (Lerner, 1996).

Es importante considerar que los saberes escolares no son sólo repetidos por las personas, sino recreados y reinventados más allá de su canonización. “El propósito de la escuela es incorporar a los alumnos en una cultura, lenguaje y pensamiento preexistente por medio de la educación” (Castoriadis, 1998, pg. 87).

En la escuela los profesores forman parte de una organización formal, cada uno de ellos ocupa un lugar, es evidente que se observe una pirámide de autoridad en la cumbre de la jerarquía en el cual está situado el director.

Probablemente el lugar en el cual puede observarse de una forma más clara como se interrelacionan e interactúan los profesores (as), será en la sala de maestros, aquí se observaran formas de comportamiento que determinan la manera como los grupos se forman y que no impide darse francos antagónicos, siempre existirá una constante proyección de valores, convicciones y actitudes que determinen como será tal convivencia.

La forma específica de ser en cada persona estará influida por las relaciones con sus superiores, también por la forma de relación que exista con el alumnado y ambas situaciones pueden determinar el comportamiento del profesor respecto a la relación con todos en el marco laboral.

Se puede afirmar que en la escuela, según Zabala (2007):

“Los profesores forman parte de una organización formal, es decir, que se encontrara un líder que ejercerá influencia sobre el grupo, pero al mismo tiempo, habrá un orden jerárquico al cual respetar ya sea que haya pocos o varios profesionales, esta relación depende de la especialidad que dominen, ya que los unifica los intereses académicos” (pg. 81)

Habitualmente, todos los miembros del personal docente conforman un grupo, pero se presentan en ciertos momentos grupos que se superponen y se relacionan fluidamente dependiendo de cuales sean los intereses que les unifique. Si bien en algunos casos los profesores son conscientes de su pertenencia a un grupo particular, varias de las agrupaciones parecen menos definidas en su orden, pero

existen, casi todos los profesores se aficianan y asocian a unos compañeros más que a otros.

Con respecto a la conformación grupal, V. Zabala (2007), expresa que la frecuencia del clima en la relación interpersonal dependerá de la relación que exista en el grupo, la existencia de clanes, de chismorreos o de camarillas, el cual puede provocar una agitación, un malestar o una tensión perjudicial. Generalmente se observan tres tipos de clima:

- a) Clima de defensa, caracterizado por comunicaciones difíciles, personalidades que no se relacionan con armonía, conflictos de personalidad, participantes desviadas. En este clima los sentimientos no se expresan y el grupo no sirve de apoyo al individuo.
- b) Clima de control, caracterizado por el conformismo, la apatía, la resignación y una aceptación pasiva de la autoridad (de coordinador de personal y del director o líder), que se percibe como un factor rígido y coercitivo. Los miembros son dependientes o contra dependientes de forma agresiva.
- c) Clima de aceptación, caracterizado por la escuela, la verdad, la comprensión mutua. El grupo sabe ser flexible y creativo, los miembros tienen un fuerte sentimiento de nosotros. Se relacionan de forma interdependiente y son conscientes de ello. Las comunicaciones son fáciles y fluidas.

Suele ser más frecuente que en la sala de profesores se enciendan y amortigüen disputas ocasionales, la desigual y fundamental vida de esta sala no se altera mucho por el hecho de que dos profesores no se dirijan la palabra, sino obviamente puede afectar en la forma como estos en sus desigualdades pueden proyectarse hacia el estudiante.

2.3.2. Relaciones humanas entre docente y director

Habitualmente, el director no forma parte de la organización informal del personal docente. No es probable que se mezcle socialmente con los profesores en la sala. En general, los profesores no lo consideran uno de ellos. Refuerza esta percepción con su propia conducta cuando en alguna oportunidad debe hacer notar una obligación a cumplir por parte del profesorado y que estos en su momento no lo estén cumpliendo.

Patridge (1986), presenta una descripción del director, así:

“El director es una figura solitaria y a nadie le agrada ser solitario. A pesar de las tentaciones en contra, nunca puede manifestarse demasiado amistoso con un miembro de su personal ni puede decir nada relacionado con un profesor cuando habla con otro profesor... El director puede no ser tan inflexible con su delegado, pero aun en este caso debe mantenerse a distancia” (pg. 105).

Esta será una de las actitudes que determinan la forma como el director se relaciona con el personal que se encuentra dirigiendo, esto no impide que se encuentre en la capacidad de familiarizarse con los miembros del personal proporcionando un proceso aceptable de comunicación, lo que permitirá que con respeto a su persona los miembros del personal no se consideren aislados psicológicamente y será necesario que el director proporcione vías de comunicación que hagan posible una interacción, una de las actitudes más importantes que debe proyectar el director hacia su personal será la tolerancia, entendida esta, según Zabala, (2007) como “ La capacidad de aceptarse, percibirse diferente, incompleta más tomando a cada uno de los miembros docentes como un complemento posible”, esto permite aprender a no renegar de lo que se es, sino más bien a dedicarse a ser lo que se es y poner al servicio del grupo la genialidad que se posee.

Otro valor indispensable en el rol de director es de la empatía, esta consiste en la capacidad de ponerse y de sentir adecuadamente lo que el otro siente. Algunos autores como Krech, Crutchfield y Ballachey distinguen entre auto empatía y hetero empatía. La primera significa ser constantemente consciente de la imagen que se presenta a los demás, es decir, percibirse en todo momento tal y como el grupo percibe a la persona. La conciencia de las diferencias que a veces podrían existir entre lo que uno parece ser lo que uno es -o quisiera ser- posibilita corregir la imagen de la persona misma que se presenta al grupo y rectificar si es preciso.

La hetero empatía consiste en elaborar una imagen objetiva de los demás, que refleja fiel y explícitamente la red siempre cambiante de interacciones, atracciones y repulsiones que se establecen cuando la persona se relaciona con un grupo, aún más, si este tiene algún nivel de dependencia en este caso respecto al director.

Según Lerner, (1996):

“De este modo el director será capaz de percibir adecuadamente como el mismo grupo de profesores se percibe a sí mismo, lo cual facilitara la integración, el crecimiento emocional y la comunicación no solo entre los miembros del personal, sino del director hacia su personal y viceversa” (pg. 61).

Existen muchas actitudes y valores que un director deberá cultivar para establecer una relación aceptable tanto para el como para los docentes a su cargo, es también indispensable cambiar de forma tradicional como se ha concebido el rol de director como un ser casi inhumano, esto dependerá de la capacidad de comunicación, creatividad motivacional y disponibilidad que este tenga para ejercer su liderazgo.

2.4. LA COMUNICACIÓN UN FACTOR ESENCIAL

El término comunicación procede del latín *communicare* que significa “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene”. La comunicación es la acción de comunicar o comunicarse, se entiende como el proceso por el que se trasmite y recibe una información. Todo ser humano y animal tiene la capacidad de comunicarse con los demás.

Según, D. Berlo (1996):

“El objetivo fundamental de la comunicación es convertir al hombre en un agente efectivo que le permita alterar la relación original que existe entre su organismo y su medio circundante. El hombre se comunicaría entonces para influir y afectar intencionalmente en los demás” (pg. 51).

La comunicación es la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas. “Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor” (Berlo, 1996, pg. 60)

Comunicarse con otra persona no es una ciencia. No existe una serie de procedimientos exactos. Solo hay principios pero existen miles de variaciones en su uso, en consecuencia, es un arte usar la habilidad y capacidad con éxito la comunicación en las relaciones humanas. La comunicación interpersonal es un arte.

La comunicación puede ser:

- Informativa
- Formativa
- Entretenida
- Persuasiva

Lo más difícil de la comunicación es cuando intentamos persuadir a otros. En cualquier área laboral en la que estemos, ya sea la producción o venta de un producto, servicio estamos siempre "vendiendo" nuestras ideas a nosotros mismos y nuestros productos o servicios.

Los elementos en el proceso de la comunicación pueden ser: (Berlo, 1996)

- La fuente emisor (codificador)
- El símbolo
- El mensaje (código)
- El receptor (decodificador)
- El canal
- El ruido
- La retroalimentación

La fuente emisor (codificador): Elemento que origina el mensaje. La fuente es quien al comunicar su idea la codifica en símbolos (un mensaje o código) los cuales se originan con la mente del emisor.

El símbolo: En la comunicación humana el símbolo se refiere a aquellas cosas que tienen significado para alguien, pueden ser símbolos verbales (palabras verbales o escritas) y pueden ser no verbales (gestos) gráficos (rótulos, señales de tránsito) y

otros símbolos pueden ser la ropa, distancia que una persona mantiene con otra, sin embargo, un mismo símbolo puede tener diferentes significados para diferentes personas.

El mensaje (código): Estimulo que se transmite, es una aseveración oral, un comentario escrito, una expresión facial o alguna otra actividad no verbal que es creada por la fuente.

El receptor (decodificador): Es quien recibe e interpreta el estímulo que la fuente comunica, el receptor al recibir el mensaje o código lo decodifica y de esta manera crea significado para él.

El canal: Es el medio por el cual el estímulo o mensaje pasa de la mente de la fuente a la mente del receptor. Cualquier medio que permite que se envíe un mensaje se considera canal (el aire es un canal por el que se transmiten ondas sonoras de la voz humana y como resultado tenemos las palabras habladas).

El ruido: Cualquier interferencia en el proceso de la comunicación puede ser externo (originado en el medio ambiente, sonido, olor o gestos) puede ser interno generado en la misma fuente (dolor físico, recuerdo).

La retroalimentación: Cualquier medida tomada que nos llevan para mejorar el proceso de la comunicación, elemento que se contrapone al ruido, puede ser verbal o no verbal como las preguntas, gestos, imágenes, fruncir el ceño, entre otros.

La retroalimentación es una tarea o una actividad en el que la información es reintroducido nuevamente en el sistema, con el fin de lograr resultados favorecedores a un determinado individuo, logrando optimizar su comportamiento de forma favorable para un fin preestablecido.

2.4.1. Barreras de la comunicación

Las barreras en la comunicación o simplemente interferencias, son obstáculos que pueden llegar a distorsionar, desvirtuar o impedir parcial o totalmente el mensaje y se sitúan entre el emisor y el receptor, cuando se gesta el proceso comunicativo.

Para una mejor comprensión hemos agrupado las diversas barreras que obstaculizan la comunicación en los siguientes grupos. (Wiemann, 2011):

- **Barreras semánticas:** Tienen que ver con el significado de las palabras, cuando no precisamos su sentido éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Si al hablar o escribir empleamos una palabra con una acepción que no corresponda se produce una barrera semántica. Esto quiere decir cambio de significación.
- **Barreras fisiológicas:** Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial.
- **Barreras psicológicas:** Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

- **Barreras físicas:** Son las circunstancias que se presentan en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación ejemplo: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, entre otros.
- **Barreras administrativas:** Son las que se originan en estructuras organizacionales inadecuadas, mala planeación y deficiente operación de los canales. Éstas pueden ser por la falta de planeación, presupuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión, mala retención, escuchar mal, evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio o sobrecarga de información.

En la escuela, según Zabala (2007), las barreras de la comunicación pueden ser:

- No entender o comprender de lo que se está hablando.
- No saber escuchar.
- No entender un dialecto o idioma extranjero.
- No saber expresarse ante otra persona

2.4.2. Aspectos influyentes en la comunicación

Como señalamos anteriormente, los seres humanos desde que nacemos tenemos la necesidad de comunicarnos. La comunicación oral, escrita y no verbal son actividades propias de las personas; por lo que toda organización necesita comunicarse. Esta permite desarrollar las actividades entre los miembros que participan dentro de una institución u organización.

La comunicación en el centro educativo es de gran importancia, ya que con ésta el trabajo se realiza con más eficiencia. Además, ayuda a tener un ambiente laboral armonioso; por lo que logra un mejor desempeño en las actividades y por ende mayor crecimiento, es decir el logro de los objetivos. Cuando en un centro hay buena comunicación se evitan los malentendidos y las personas que forman parte de él logran entender su papel dentro del mismo y por ende, ofrecen mejores resultados respecto al rol que le corresponde.

A continuación presentamos algunos aspectos influyentes en la comunicación dentro de la escuela: (Zabala, 2007).

El dialecto: Las formas particulares de cada región desde el punto de vista sociocultural cabe distinguir:

La lengua culta: Empleada en documentos, conferencias, discursos, docencia, conversaciones académicas, etc.

La lengua común: Utilizada por las personas en común, con una actitud informal. Se llama también lengua popular o lengua coloquial.

La lengua vulgar: En ella abunda regionalismo, así como notorias diferencias en la entonación y en la pronunciación, las cuales son utilizadas en los grupos de escasa cultura.

Lingüística: Es el estudio científico del lenguaje articulado en sus diversos documentos. Hablar con sencillez, claridad y sinceridad. La sencillez facilita la claridad de nuestro mensaje sea atentamente captado por el destinatario.

2.4.3. Como mantener una comunicación afectiva y efectiva

La comunicación interpersonal es una herramienta fundamental de todos los funcionarios de la organización, los involucra en un intercambio personal de información que es vital para la gestión y cumplimiento de objetivos organizacionales, su efectividad impacta directamente el clima laboral y la competitividad.

Comunicarse efectivamente para desarrollar relaciones interpersonales de largo alcance que facilite los procesos de la organización y favorezca el clima laboral, requiere del entrenamiento de habilidades como comprender a la gente y su tipo de personalidad, expresar pensamientos, sentimientos y necesidades de manera clara y directa, indagar por las necesidades del otro, entre otras, todas orientadas a optimizar la gestión organizacional.

La clave para que una comunicación sea afectiva y efectiva es la credibilidad. No importa lo que se diga, nada va a significar mucho para la mente de la persona que escucha a menos que una persona sea creíble y digna de confianza. No puede haber acción donde no haya credibilidad.

La habilidad de la comunicación interpersonal significa la capacidad de hacer que constantemente, todo lo que comunicamos sea creíble y verosímil. Según M. Wiemann, existen nueve habilidades que deben ponerse en práctica para que la comunicación interpersonal sea afectiva y efectiva.

A continuación se enumeran y explican brevemente en que consiste cada una de ellas: (Wiemann, 2011).

a) Comunicación visual: Una habilidad que debemos aprender es mirar a la otra persona con sinceridad y sin titubear. Haga de esto un hábito; en las comunicaciones individuales, la comunicación visual debe ser de 5 a 15 segundos.

En las comunicaciones grupales de 4 a 5 segundos. La comunicación visual es la habilidad más importante entre sus herramientas de impacto personal. Un simple contacto visual no es suficiente para la buena comunicación, es necesario que ese contacto sea muy humano y transmita sensación de bienestar al que escucha.

b) Postura y movimiento: Al comunicarnos debemos tratar de ser espontáneos, manteniéndonos erguidos, moviéndonos con suavidad y naturalidad. Debemos evitar estar "flojos" o muy "rígidos".

c) Gestos y expresiones de la cara: El objetivo de cuidar sus gestos es para que aprenda a estar relajado y actuar con naturalidad cuando habla. Una buena forma es tener los brazos a sus costados de manera natural cuando este descansando.

Sus gestos deben ser naturales cuando este animado y entusiasmado. Usted debe aprender a sonreír bajo presión, de la misma manera natural que cuando está contento. Ante todo sonría, recuerde "aquel que quiera tener amigos, que se muestre amigable".

d) El aspecto personal, su forma de vestir: Usted nunca tiene una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión.

Usted debe intentar vestir, asearse, tener un aspecto apropiado para el medio al que pertenece y para usted mismo. Las personas nos causan una impresión inmediata y fuerte con solo verlas cinco segundos. Durante otros cinco minutos se causa el 50% más de impresión (positiva o negativa), además de la que tuvimos en los primeros

segundos. Acá se habla más de una impresión emocional que de una impresión intelectual.

e) Su voz y la variedad vocal: Es importante aprender a usar su voz como un instrumento sonoro y resonante, especialmente cuando está comunicándose con otros en persona, por teléfono o en el marco de una reunión. Es significativo que su voz atraiga la atención y no que se convierta en una barrera contra la acción. Su voz debe transmitir energía, emoción, entusiasmo. Además recuerde que el 80% de la efectividad de su mensaje la transmite el tono y la calidad de su voz.

f) Uso del lenguaje, pausas y muletillas: El lenguaje se compone tanto de palabras como de muletillas. Las personas se comunican mejor cuando son capaces de seleccionar las palabras correctas. Esto requiere un amplio vocabulario que se pueda usar adecuadamente en cada situación. Su vocabulario se ampliara con la práctica y usted lo puede lograr incorporando constantemente nuevas palabras a su forma de expresarse. No use palabras en "calo" o "jerga", ya que eso dice mucho de su cultura general.

Evite usar muletillas como "aj", "eh", "este" ni tampoco cualquier otro "sustituto de pausas" innecesario. Aprenda además a usar sus pausas. Una comunicadora eficiente usa pausas naturales entre frases. Un excelente comunicador usa las pausas para causar efectos emocionales que espera.

g) Atraer la atención del que escucha: Se debe hacer un esfuerzo especial para involucrar y mantener el interés activo de las personas con la que usted se está comunicando cada vez que hable.

h) Use el humor: Es importante crear un lazo entre usted y el oyente, utilizando el humor, ocasionado que puedan seguir escuchándolo con atención. Se debe usar el humor como una herramienta que lo haga más humano y que los demás se sientan bien cuando están cerca de usted. A pesar de que el humor es tan importante, solo algunas personas tienen una disposición natural para ser agradables y simpáticos, otros debemos cultivar esa habilidad.

El humor no consiste en contar chistes, eso es solo una expresión, sino que hay muchas formas y su objetivo es la de causar bienestar a la otra persona.

i) Ser uno mismo: Se debe intentar ser uno mismo en todas las situaciones de comunicación comprendiendo, usando sus fuerzas naturales y venciendo sus debilidades para la comunicación. Aunque todos sabemos que somos seres únicos, muchas personas no lo aplican y pretenden ser copias pálidas de las originales irrepetibles. Debemos poner nuestro sello personal a nuestra comunicación para poder hacer contactos más humanos.

La buena comunicación es un proceso de toda la vida, por lo que ninguna persona será un comunicador efectivo para siempre, sino que siempre surgirán nuevos hábitos indeseables o se retomaran algunos antiguos. También encontraremos nuevas fuerzas mientras maduramos y experimentamos con varias habilidades del comportamiento. A veces sucede que un hábito recién adquirido trabajara para mejorar a uno viejo.

Lo que se quiere indicar es que solo por el hecho de saber hablar no se asegura ser un comunicador eficaz y que el serlo no es un estado final, sino se puede volver a los viejos malos hábitos, por lo que debemos estar siempre alertas para ir mejorando y no recaer en el uso de malos hábitos lo que nos ayudara a mantenernos.

2.4.4. La comunicación en la comunidad educativa

En cualquier centro educativo, como en cualquier grupo en el que sus miembros participen en los fines, en los recursos y en la organización se produce una intensa circulación de informaciones por diferentes canales y medios. “La consecución de los objetivos educativos y la calidad de la oferta educativa se basan, en gran medida, en la existencia de una fluida red de comunicación” (Ramo, 1993, pg. 37).

La comunicación es un rasgo esencial de la persona y de las sociedades; por consiguiente es un componente básico de la educación. En un centro educativo por ser una sociedad estructurada y por ser, al mismo tiempo una institución educativa, la comunicación es una de sus piedras angulares.

La comunicación eficaz es algo más que simplemente transmitir información a los empleados. Requiere del contacto cara a cara en un ambiente de franqueza y confianza. Con frecuencia la mejora real de la comunicación no requiere de medios de comunicación caros y complejos e impersonales, sino la disposición de los superiores y subalternos a realizar una comunicación cara a cara tal expresión significa que la desconfianza, la amenaza y el temor debilitan la comunicación en una comunidad educativa; esto tiene sus implicaciones que afectan negativamente no solo a la persona, sino también al grupo de estudiantes que se encuentran bajo la conducción de un profesor o catedrático. En un ámbito donde existen estas fuerzas cualquier mensaje será completamente con escepticismo. La desconfianza puede ser el resultado de una conducta incoherente por parte del superior o por parte del subalterno, en el primero, puede deberse a experiencias anteriores en las que el subordinado fue castigado por proporcionar a su jefe con toda sinceridad información desfavorable pero cierta; en el segundo, por incomprensión o falta de profesionalidad. En forma similar, ante la existencia de amenazas, tanto reales como imaginarias las personas tienden a sentirse tensas a ponerse a la defensiva y a distorsionar la información. “Lo que se necesita es un clima de confianza, que facilite

la comunicación, por ejemplo si utilizan una percepción selectiva, las personas tienden a percibir lo que esperan encontrar” (Weil, 1992, pg. 76).

En un proceso de comunicación, esto significa que escuchan lo que quiere escuchar desechando otra información importante.

Según Pascual, 1986:

“Estrechamente relacionada con la percepción esta la influencia de la actitud, que es la predisposición a actuar o dejar de actuar en cierta forma; se trata de una actitud mental relacionada con un hecho o un estado de ánimo” (pg. 81).

Es evidente que si las personas ya han tomado una decisión no pueden escuchar con objetividad lo que se dice.

Otras barreras adicionales a la comunicación son las diferencias de posición social y de poder entre el emisor y el receptor de la información. Por otra parte, la información tiende a distorsionarse cuando tiene que pasar a través de varios niveles jerárquicos.

En educación, Ramo (1993) señala:

“La comunicación debe formar parte fundamental del proyecto educativo que cada institución tenga, debido a que es el único medio para exteriorizar los valores de las personas y porque es una forma de mantener el bienestar psicológico de los diferentes miembros de una comunidad educativa” (pg. 97).

Por tanto, los docentes, directores, padres de familia y estudiantes deben elaborar un programa que desarrolle un proceso de comunicación eficiente, que ayude a detectar los elementos críticos de la misma. Pueden ocurrir fallas en la codificación del mensaje por parte del emisor en la transmisión del mensaje en su descodificación y comprensión por parte del receptor.

Son varios los enfoques que se pueden usar para mejorar la comunicación, uno de ellos consiste en hacer, según Rogers: (1980) una audición, (termino para designar actividades programadas en el desarrollo de la capacidad de escucha) de comunicación.

Los hallazgos resultantes se convierten en la base para los cambios organizacionales y del sistema. Otro enfoque es aplicar las teorías de la comunicación centrada en las relaciones y del sistema. Otro enfoque es aplicar las técnicas de la comunicación, centrada en las relaciones interpersonales y en la capacidad para escuchar.

Una forma de mejorar la comunicación en una organización es realizar una auditoría de la misma. Este tipo de auditoría es una herramienta para examinar las políticas, las redes y las actividades de comunicación. La comunicación institucional educativa, según Shchein: (1970), “se contempla como un grupo de factores relacionados con las metas organizacionales”.

La comunicación interpersonal constituye el área más importante cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje del cambio de comportamiento o de la influencia en el comportamiento de las demás personas; es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su eficiencia y en la cual se presentan mayores conflictos y mal entendidos entre dos personas, entre miembros de un grupo o entre grupos en la institución como sistema.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás en determinada situación, por la percepción de la importancia del momento, expresadas desde el punto de vista de la motivación (objetos, necesidades y defensas). La idea comunicada se relaciona íntimamente

con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario, en un contexto situacional específico.

La percepción social no siempre es racional o consciente, según Shcein (1970):

“La percepción social es el medio a través del cual una persona se forma una idea acerca de otra, con la persona logra desarrollar impresiones rápidas o tener una comprensión actual de los demás”. (pg. 57)

Para describir la empatía, se utilizan vocablos, sinónimos como comprensión de personas, sensibilidad social o rapidez de percepción social. En el fondo, la empatía es un proceso de comprensión de sí mismo y de los demás. En percepción social se deben considerar tres aspectos: (Weil, 1992)

- El que percibe, la persona que está oyendo o intentando comprender.
- El percibido, la persona a la que se oye o se comprende.
- La situación, el conjunto de fuerzas sociales y no sociales en las cuales no ocurre el acto de la percepción social.

La rapidez para percibir a los demás no es una habilidad simple. La percepción social puede mejorarse teniendo en cuenta que: (Weil, 1992)

- Conocerse a sí mismo hace más fácil tener una rápida percepción acerca de los demás.
- Las características del observador afecta las que el tiende a ver en los demás.
- La persona que se aceptan están más dispuestas a ver favorablemente aspectos de otra persona.

Por tanto, la percepción social – la impresión que se tiene acerca de los demás- está influida por: (Weil, 1992)

- Estereotipo: Distorsiones en la descripción de las personas.
- Generalizaciones: procesos mediante el cual una impresión general favorable o desfavorable, influye en el juicio y en la evaluación que se hace de otros rasgos específicos de las personas.
- Proyección: mecanismo de defensa mediante el cual el individuo atribuye a los demás algunas de sus propias características que rechaza inconscientemente.
- Defensa Perceptual: otra fuente de error y distorsión en la que el observador deforma los datos del mismo modo como elimina la incoherencia.

Las personas constituyen el recurso más valioso con el que cuenta cualquier institución. Tratar a las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad, motivaciones, etc.) en una institución educativa determina la relación tanto vertical como horizontalmente es decir, en orden jerárquico y de compañero a compañero, lo fundamental en este hecho es que no solamente se proyecta hacia el grupo, sino también hacia el estudiantado y padres de familia.

Para comprender el comportamiento de las personas, según Lawrence: (1972) “es necesario entender que ellas viven y comparten en un campo psicológico que buscan reducir las disonancias que tengan con el ambiente”.

En el caso de la interrelación personal, debe considerarse la naturaleza compleja del hombre como un ser que intercambia y que está encaminado hacia objetivos que actúa como un sistema abierto.

2.4.5. Comunicación y aprendizaje

Berlo (1996), analiza el proceso de la comunicación desde una perspectiva conductista analogándolo al modelo del aprendizaje. Describe los diferentes componentes del proceso de aprendizaje y sus respectivos componentes en la

comunicación:

Componentes del Aprendizaje	Componentes de la Comunicación
Organismo	Canal
Estímulo	Mensaje
Percepción	Decodificador
Interpretación del estímulo	Receptor/Fuente
Respuesta manifiesta al estímulo	En codificador
Consecuencia de la respuesta	Retroalimentación

Al hablar de aprendizaje, generalmente se comienza por la percepción del estímulo (decodificación del mensaje). Al describir el proceso de comunicación en cambio, se comienzan por las intenciones de la fuente (interpretación). Esto lleva, muchas veces a pasar por alto el hecho que al analizar el proceso de aprendizaje se está hablando de comunicación.

Transfiriendo ciertos principios del aprendizaje acerca del fortalecimiento del hábito, Berlo (1996) plantea para que la comunicación sea efectiva es necesario considerar lo siguiente:

- La relación entre el mensaje y la respuesta del receptor se fortalecerá mientras mayor sea la frecuencia con que se presente el mensaje.
- La fuente debe aislar su mensaje y receptor de otras relaciones mensaje-receptor que compiten con la primera.

- La relación entre el mensaje y la respuesta del receptor se fortalecerá, mientras mayor sea la recompensa recibida por el receptor como consecuencia de su respuesta.
- La respuesta del receptor al mensaje se verá fortalecida mientras más inmediata sea la recompensa.
- La relación entre el mensaje y la respuesta del receptor, se fortalecerá mientras menor sea la cantidad de esfuerzo percibido como necesario por el receptor, para dar la respuesta.

2.5. LOS ACTORES DE LA ACCION EDUCATIVA

2.5.1. Definición de los protagonistas

Los principales protagonistas de la acción educativa son esencialmente los docentes y los estudiantes apoyados por la parte administrativa. “Las secuencias didácticas como actividades nos ofrecen una serie de oportunidades comunicativas, que constituye la clave de toda enseñanza: las relaciones se establecen entre el profesorado, el alumnado y los contenidos de aprendizaje” (Zabala, 2007). Las actividades son el medio para movilizar la comunicación que se establece en las clases; esto define los diferentes papeles del profesorado y el alumnado.

Desde una posición de intermediario entre el estudiante y la cultura, la atención a la diversidad de los estudiantes y las situaciones requerirá, a veces, retar, dirigir; otras veces, proponer, contrastar. El seguimiento y una intervención diferenciada, coherentes con lo que ponen de manifiesto, hacen necesaria la observación de lo que va sucediendo por lo tanto, en la buena lógica constructivista parece más adecuado pensar en una organización que favorezca las interacciones a diferente nivel: en relación con el grupo-clase, a raíz de una exposición; con relación a grupos de

estudiantes, cuando la tarea lo requiera y lo permita interacciones individuales que permitan ayudar de forma más específica a los estudiantes.

Una interpretación constructivista de la enseñanza se articula en torno al principio de la actividad mental de los estudiantes -y por lo tanto, también en el de la diversidad-. A pesar de ello, situar en el eje al estudiante activo no significa promover una actividad compulsiva, reactiva, ni tampoco situar al profesorado en un papel secundario. En consecuencia, se entiende por docentes a la persona que dentro de la educación sistemática tiene como labor facilitar el proceso enseñanza y aprendizaje; el director es la persona que organiza, planifica, dirige, controla, establece líneas de acción y comunicación dentro del centro educativo.

2.5.2. Definición de vocación en la labor docente

La vocación es el deseo de iniciar una carrera u oficio cuando todavía no se han adquirido todas las aptitudes o conocimientos necesarios. En otras palabras vocación es una forma de demostrar personalidad, compromiso frente a una labor o profesión, es tener disposición natural para ello.

Es decir, el educador nace con ese talento, lo cultiva, lo enriquece a lo largo de su vida con sus estudios, formación, prácticas y experiencias adquiridas. Por el contrario sin vocación un docente no sería capaz de motivar a un grupo de alrededor de treinta y cinco estudiantes o más, con habilidades y dificultades diferentes.

Es más, “sin vocación el profesor no responde de manera afectiva y asertiva a las necesidades e inquietudes naturales del desarrollo físico y emocional de los educandos, de ser un facilitador de los procesos de aprendizaje se podría volver en piedra de tropiezo para sus alumnos” (Mattos, 1963, pg. 77).

En fin, sin vocación no hay posibilidad de ser feliz, sentir orgullo y satisfacción de lo que se hace, por el contrario se hará de la profesión, trabajo u oficio una carga que pesa y atormenta. La vocación viene del latín *vocare* que significa llamar, convocar. La primera exigencia de la vocación educativa es precisamente haber captado de que se trata una vocación, una misión. La profesión puede escogerse, la vocación se descubre, se ve, se realiza. Discernir la voz interior que convoca a la tarea educativa desde lo más profundo de la propia conciencia es la fuente de la vocación. Darle contenido y vigencia es el ejercicio de la misión educativa. El educador es un ser convocado y enviado.

2.5.3. Actitudes que se identifican con la labor docente

Las actitudes son; según Zabala (2007), “La manifestación de los valores que una persona tiene, concretizándolos, es decir, dándoles la característica de mensuralidad”; la afirmación anterior implica que los educadores deben poseer una serie de valores que se manifiesten en actitudes permitiendo estas identificar aquellas que corresponden a la labor docente y crear así un perfil del educador.

Indica Zabala V. (2007) que “el educador laico realiza una tarea que encierra una insoslayable profesionalidad, pero no puede reducirse a esta. Esta encamada y asumida en su sobrenatural vocación cristiana”. Debe vivirla efectivamente como una vocación en la que, por su naturaleza tendrá que conjugar el desinterés y la generosidad con la legítima defensa de sus propios derechos, pero con toda plenitud de vida y de compromiso personal que dicha palabra encierra y que abre amplísimas perspectivas para ser vivida con alegre entusiasmo.

Se mencionan las siguientes actitudes: (Zabala, 2007)

- a) Conocerse y tener confianza en sí mismo; para aprovechar adecuadamente las capacidades como ser humano.

- b) Desarrollar el pensamiento reflexivo y la criticidad.
- c) Lograr un desarrollo afectivo sano y comunicar las propias ideas y sentimientos sin menospreciar aquellas ideas o pensamientos que son diferentes.
- d) Tener criterio personal y participar activamente en la toma de decisiones individuales y sociales.
- e) Conocer la situación social y apreciar los valores nacionales.
- f) Convertirse en agente del propio desarrollo.
- g) Desarrollar una educada formación, es decir, recibir una educación formal, teórica práctica, general y específica que requiere años de estudio en un centro de educación superior y que comprende los siguientes aspectos:
 - Fundamentos teóricos
 - Especialización
 - Cultura general
 - Conocimiento de apoyo
 - Conocimiento sobre su profesión
 - Practica supervisada
- h) Vocación, el profesional concibe y siente su profesión como una vocación, como un llamado al servicio del prójimo, o del país al cual responde generosamente. Su carrera es un fin en sí; no única – ni principalmente – un medio de ganarse la vida. El profesional se realiza y encuentra satisfacción en su carrera, se entrega de lleno a ella con la institución de ejercerla toda su vida a tiempo completo.
- i) Ética, rige su práctica profesional y su vida por normas basadas en el respeto y en la protección del ser humano. Usa sus conocimientos y sus destrezas con

un sentido humanista, solo para hacer el bien, lo correcto y lo justo, sin explotar o buscar de quienes necesitan sus servicios.

- j) Autoridad y confianza, adquiere autoridad y prestigio, pues la comunidad reconoce su idoneidad, que sus estudios y su experiencia lo capacitan para ejercer bien su profesión.

2.5.4. Perfil del docente consciente de su vocación

La persona que se dedica a la docencia, y es consciente de su vocación, entiende que, como indica, Mattos, L. (1963) “educar es una de las tareas más delicadas y determinantes en la vida de una sociedad, es una realidad, conducir, orientar, señalar el camino; la educación contribuye, como casi ninguna otra instancia, a que el hombre se realice y sea capaz de constituirse en un constructor de la sociedad y no en el destructor de la raza”.

Al comprender la educación como se indica anteriormente, para desarrollar se necesita de personas que posean características específicas, determinadas; de donde se deduce que existe un perfil de educador consciente de su vocación, el que podría ser delineado de la forma siguiente de acuerdo con García (1999):

- a. Vivir la profesión como vocación.
- b. Ser constante en la renovación de sus conocimientos para realizar una crítica constructiva de su realidad la cual debe comunicar y enseñar a sus estudiantes.

- c. Promover como líder, una cultura integral capaz de formar personas que sobresalgan por sus profundos conocimientos científicos, por su testimonio en la formación humanística, por su sincera práctica de la moral cristiana (según el contexto de la investigación) y por su compromiso en la creación de una sociedad justa y fraterna.
- d. Ningún maestro educa sin saber para qué educa y hacia donde educa. Hay un proyecto de hombre encerrado en todo proyecto educativo y este proyecto vale o no según construya o destruya al educando. Este es el valor educativo.
- e. Una persona coherente con el proyecto pedagógico, que concretiza el hacer educativo con la práctica, siendo signo de vida que dignifique a la persona. Cuyo criterio para la realización vocacional es el criterio fundamental de la verdad e intensidad de enseñanza, la verdad se demuestra, se verifica (se hace verdad) con las obras. Una práctica de la verdad que genera una práctica transformadora haciendo el bien.
- f. Una persona con sensibilidad humana, auténtico. Con una personalidad equilibrada, responsable, capaz de armonizar valores humanos y religiosos con lo científico, culturales.
- g. En constante actualización.

Sin duda alguna, el docente es vital en los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en los centros educativos debido al impacto que éste produce en el estudiantado, como es conocido, uno de los aspectos fundamentales en la calidad y pertinencia de la educación, es la labor docente que desempeñan los educadores y las educadoras (Robalino, 2005).

La labor docente puede tener un impacto positivo o negativo en su entorno, el desempeño del personal docente está delimitado por variables intrínsecas y extrínsecas como por ejemplo: vocación, formación inicial, condiciones laborales, clima institucional, prestigio social, satisfacción, entre otros.

La vocación produce motivación, satisfacción y un compromiso inquebrantable con su profesión a pesar de las dificultades que pueda encontrar en el desarrollo de la misma. De ahí la importancia de que las universidades puedan formar docentes y apliquen un sistema de selección para escoger las personas que desean seguir la carrera docente.

2.6. ESTIMULACIÓN EN LA LABOR DOCENTE

La estimulación es el elemento psicológico que permite a un ser orientar su motivación. La motivación es lo que mueve en este caso, al ser humano a actuar a buscar su realización.

En el mundo automovilístico se le llama motor a la máquina de combustión interna, cada ser humano tiene dentro una máquina de combustión, permite a la persona mantenerse en movimiento.

Como líder del equipo de formadores, el director tiene como trabajo proporcionar a cada uno de los integrantes el combustible que arrancara sus motores y los mantendrá en funcionamiento. (Robalino, 2005). Sin embargo, no todos los motores usan el mismo tipo de combustible para trabajar, y así ocurre con las personas. Lo que motiva a una quizás no funcione con otra. Para ayudar a que el equipo educativo trabaje el director debe saber con qué tipo de combustible alimentar a cada uno de sus elementos, como cuando usarlo, y que reacción espera.

Dos elementos componen la búsqueda de la realización: a) los impulsos y b) las necesidades. Cuando estos factores mueven al hombre a actuar, las manifestaciones pueden variar: por ejemplo, detrás del deseo de conquistar la buena voluntad de los jefes hay una necesidad de contar con un trabajo seguro, detrás del deseo de ser un buen profesional puede hacer una necesidad de relacionarse y gustar a los demás.

Son las necesidades las que tienen el papel de centro sobre el cual giran los motivos de la conducta del hombre. Así, toda conducta manifestada por la persona tiene su base en un proceso interno que provoco en ella la decisión de actuar de una u otra manera. Según Mattos: (1963) “La motivación es la fuerza interna que despierta, orienta y sostiene una conducta.”

La conducta de una persona puede interpretarse de esta forma: existe una necesidad que provoca un deseo (interés) de satisfacerla con una cierta urgencia, el interés concentra la atención y las energías de la persona para lanzarla a una acción que responda esa necesidad y después de verificarse este proceso en el interior de la persona se manifiesta, una conducta externa que los demás pueden percibir.

Es importante hacer la distinción entre motivo e incentivo. Se ha indicado que la motivación es una fuerza interna, por lo tanto los motivos para actuar son productos de razones que existen en el interior del individuo. El incentivo, en cambio, es estímulo que proviene del exterior de la persona, su labor es la de forzar o avivar los motivos que ya existen en ella.

La psicología da su aporte e indica que existen tres tipos de motivación según Mattos (1963):

- a. Motivación por su origen, puede ser intrínseca, esta hace que el sujeto aprenda algo incitado por la misma actividad que efectúa. También

puede ser extrínseca, es decir, el interés surge por las insinuaciones proporcionadas desde fuera.

- b. Motivación por su valor, puede ser motivación negativa cuando el sujeto muestra interés pero por temor hacia algo, en el caso que ocupe el estudio, sería a perder su empleo. También existe la motivación positiva que impele al esfuerzo por un motivo personal del sujeto.
- c. Motivación por su carácter, que puede ser motivación inmediata, es decir cuando el interés nace del solo hecho de presentarse el objeto ante el sujeto y motivación que mediata, cuando el interés es indirecto, es decir, cuando alguien logra despertar el interés del sujeto, que estando solo ante el objeto no hubiera sentido.

2.6.1. La motivación del equipo de educadores

Como se indicó anteriormente existe una motivación interna que impulsa hacia el logro de las metas en un equipo de trabajo, es importante se dedique tiempo para conocer a cada integrante del equipo de formadores individualmente. Los elementos de un equipo son humanos, no robots, cada uno tiene sus propios potenciales y limitaciones, planes personales y estilo de trabajo. Formar un equipo de trabajo implica conocer y entender la individualidad de cada uno.

Para el director es importante saber (de su equipo de trabajo) como mínimo lo siguiente: conocer y recordar que es lo más importante en la vida de cada uno de los integrantes del equipo, identificar el modus operandi y las palancas que hacen funcionar a sus colaboradores, así los entenderá y trabajara mejor con cada uno. Lograr auto motivación. La clave para el control de un equipo es el auto control, si todos los elementos de sus avances, serán capaces de mejorar su labor.

2.6.2. Formas de estimular al trabajo

Se ha establecido con anterioridad en el presente trabajo, que la palabra motivar comienza con la misma raíz de movimiento. La motivación es poner en movimiento, o hacer que algo se mueva.

Pell A, (1998), indica que, “un equipo de científicos especializados en el comportamiento de la gente, al frente de Frederik Herzberg, investigo que buscan las personas en sus trabajos, y clasificaron los resultados en dos categorías. Satisfactores y motivadores”.

- Satisfactor (también llamados factores de mantenimiento): factores que las personas deben obtener de un trabajo si le dedican un minuto de esfuerzo. Estos incluyen las condiciones de trabajo, el salario y las prestaciones. Sin embargo, después de quedar satisfecho, solo dar más de lo mismo no motiva a trabajar. Algunas de las características del trabajo que la mayoría de las personas considera motivadores, en realidad son satisfactores.
- Motivadores: factores que estimulan a los empleados a imprimir más energía, esfuerzo y entusiasmo en su tarea.

Se debe reconocer que hay ocasiones en las cuales el director no tiene control sobre los satisfactores básicos; condiciones de trabajo, escalas de sueldo, prestaciones, etc. Tales factores se establecen como políticas, sin embargo si tiene la oportunidad de usar los motivadores reales. La satisfacción en el trabajo, el reconocimiento y la oportunidad para que los miembros docentes puedan llegar a lograr sus metas.

Muchos factores que antes se consideraban motivadores de acuerdo con los conocimientos de ese entonces, ahora se ven como satisfactores. El dinero, la satisfacción y las condiciones de trabajo son importantes para mantener satisfechos

a los trabajadores, pero no los motivan más allá de cierto punto. Según Pell: (1996) lo que en realidad motiva:

- Reconocimiento de la individualidad de cada uno.
- Recompensa de los logros para estimular el esfuerzo continuo.
- Satisfacción de superación.
- Retos (volver a motivar cuando ya se ha perdido la satisfacción).
- Satisfacción del trabajo; un motivador ideal.

Algunos satisfactores que deben tomarse en cuenta:

a) Proporcionar refuerzo positivo

El director autócrata constantemente critica, condena, regaña y nunca olvida un resultado negativo; da por sentado que siempre habrá un buen desempeño. El director debe tener más conciencia del valor de reforzar las buenas acciones de los maestros a su cargo en lugar de insistir mucho en los errores e ineficiencias.

Cuando las personas continuamente escuchan críticas, comienzan a sentirse tontas, inferiores y ofendidas. Aunque alguien quizá realice mal su tarea, puede corregirse evitando que este se sienta mal.

b) Mostrar lo que debe cuidar

Los educadores, al igual que cualquier otro trabajador, tienen una vida fuera de la empresa educativa, el trabajo es una parte importante de la vida (por muy consciente vocacionalmente que el educador se encuentre) pero hay facetas que son importantes también, la salud, la familia, los intereses

individuales; el director debe mostrar interés sincero por cada miembro del equipo de educadores como una persona integral.

c) El reconocimiento

Es un motivador muy eficaz, el ser humano anhela reconocimiento. A las personas les gusta saber que otros saben quiénes son, que quieren y dicen los nombres de cada uno de los miembros del personal con el cual se cuenta; sin embargo su aplicación saber realizar, algunos consejos, según Pell: (1996) serian:

- No exagerar: al reconocimiento exagerado reduce los beneficios que se obtienen cuando se aplica con medida, si se exagera se pierde su valor.
- Ser sincero: la sinceridad no se finge. El director debe estar convencido del reconocimiento que da para que este sea valiosa, si no cree en el todo se vuelve una farsa.
- Ser específico sobre la razón del reconocimiento.
- Pedir consejo al resto del grupo: nada es más gratificante que le pidan consejo a una persona, consejo acerca de cómo manejar una situación (se hace la aclaración que existen dentro del área pedagógica ciertos límites, hay que ser maduro emocionalmente, dirigiencialmente; debido a que existan algunas situaciones en las cuales tal actitud no se puede realizar).
- Hacer público el reconocimiento: así como una reprimenda siempre debe darse en privado, el reconocimiento debe hacerse en público (siempre y cuando sea posible). Algunas veces el tema del reconocimiento es un asunto privado, pero por lo general es más apropiado darlos a conocer.

- Puede ser por escrito, decir a las personas que aprecia lo que han hecho es una buena idea, pero es más efectivo escribirlo, el alcance del reconocimiento oral se desvanece con el tiempo, incluso una breve nota puede perdurar.
- Elaborar y mantener un archivo del éxito.

Algunos motivadores que deben tenerse presentes:

- Animación a la participación a través del establecimiento de metas y determinar cómo alcanzarlos.
- Dar a conocer y discutir las normas de desempeño.
- Conocer las habilidades de cada persona y asignar tareas con base en su capacidad para cumplirlas.
- Permitir toma de decisiones hasta donde sea racionalmente posible.
- Ser accesible escuchando en forma activa y empática.
- Otorgar reconocimiento y permitir un trabajo bien hecho.
- Tratar en forma justa, con respeto y consideración.
- Ayudar en la resolución de problemas.
- Tener cercanía activa con las ideas y sugerencias.
- Mantener al personal informado acerca de cómo se llevara a cabo su trabajo.
- Llevar una supervisión no estresante.
- Animar apoyando el esfuerzo realizado.
- Evitar la motivación negativa.
- Evaluación periódica de las normas de desempeño.
- Ser expertos en establecer relaciones con los demás y ayudar a los miembros de la organización.
- Ser diestro en relaciones humanas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por las características de la investigación respecto a las relaciones humanas en las instituciones educativas adopta el tipo de investigación **descriptivo**. Los estudios **descriptivos** permiten “detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (Sampieri. 1998, pág. 60).

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Por tanto, y siendo que el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, enfatizaremos en las relaciones humanas entre el personal docente y la dirección practicado en la gestión administrativa y pedagógica de las unidades educativas en estudio.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de

algo que sucede. Por ello, el diseño de nuestra investigación es **transversal** o **transeccional**.

El estudio **transversal** se define como un estudio observacional en el que los datos se recopilan para estudiar a una población en un solo punto en el tiempo y para examinar la relación entre variables de interés.

Es un diseño no experimental donde se toma en cuenta el tiempo durante la recolección de los datos y en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado.

3.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando que la hipótesis es una respuesta tentativa al problema planteado en la investigación y que orienta, guía el desarrollo del estudio que se realiza una vez abordado la temática en cuestión puede ser afirmado o rechazado una vez concluida la investigación; por tanto se formula la siguiente hipótesis:

La vocación, motivación, incentivación y las diferencias profesionales son orígenes que establecen las relaciones humanas positivas entre el personal docente y directores de las unidades educativas del Distrito Uno, Zona Norte de El Alto en la gestión 2016 – 2017.

3.3.1. Identificación de variables

Variable 1:

- Vocación docente, motivación, incentivación y diferencias profesionales.

Variable 2:

- Relaciones humanas positivas entre el personal docente y director de las unidades educativas.

3.3.2. Categorización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
Vocación	Inclinación o interés que una persona siente en su interior para dedicarse a una determinada forma de vida o un determinado trabajo.	Capacidad de comprender la profesión docente como un llamado de servicio al prójimo, que implica entrega, sacrificio y disponibilidad a la labor docente, experiencia y condiciones para ejercer la profesión.	Buen educador. Entrega total. Desarrollo cognitivo y social.
Motivación	Cosa o acción que anima a una persona a actuar o realizar algo.	Acción que promueve al profesorado a desarrollar su vocación, en búsqueda de su realización, mediante la determinación de las razones por las cuales se dedica a la labor docente.	Confianza y Seguridad en el aula de clases. Cualidades personales. Cualidades profesionales.
Incentivación	Acción y efecto de incentivar.	Reconocimiento económico, salario por las prestaciones que el docente recibe a cambio de la profesión que desarrolla, mediante la expresión de satisfacción a la labor que realiza en la tarea docente.	Nivel salarial. Experiencia profesional. Satisfacción en el trabajo.

Diferencias profesionales	Conjunto de características o rasgos que diferencian a un profesional de los demás.	Se definen como los grados académicos que tienen el docente y el director, la explicación y la especificación de los títulos obtenidos para la labor y el oficio que desempeña.	Grado académico. Título obtenido. Años de servicio Relaciones interpersonales.
Relaciones humanas positivas entre el personal docente y director	Relación interpersonal, interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.	Relaciones positivas entre el personal docente y el director en las unidades educativas, capacidad de interrelación e interacción de los mismos, dentro un contexto de realización plena institucional.	Reducir cambio de personal. Incremento de productividad. Promoción de la creatividad.

3.3.3. Tipo de hipótesis

La hipótesis es de carácter general, por cuanto trata de responder de forma amplia a las dudas que el investigador tiene acerca de la relación que existe entre las variables, la importancia de la hipótesis radica en el hecho de que los resultados obtenidos nos permitirán manifestar las relaciones sistemáticamente de los comportamientos de las variables respecto a las unidades de observación; es decir, la vocación, motivación, incentivación y las diferencias profesionales inciden en las relaciones humanas positivas entre el personal docente y directores de las unidades educativas del Distrito Uno, Zona Norte de El Alto.

3.3.4. Nivel de comprobación

La hipótesis estará comprobada en cuanto se verifique la correspondencia de las variables en relación a las unidades de observación.

3.4. POBLACION O UNIVERSO DE ESTUDIO

La población está constituida por la totalidad del personal docente y directores de las unidades educativas del nivel primario y secundario que prestan servicio en la zona norte del distrito uno de El Alto.

En el cuadro observamos la población objeto de estudio.

Cuadro No.1

UNIDADES EDUCATIVAS	DIRECTORES	DOCENTES
16 de Julio	2	32
Carlos Palenque	2	28
Hacia el Mar	2	30
Villa Tunari	2	30
TOTALES	8	120

Fuente: Elaboración Propia.

3.4.1. Determinación de la muestra de estudio

El tipo de muestreo utilizado en relación a los directores fue el muestreo no probabilístico en su forma **intencionado o deliberado**, que según Chuquimia (2005), cuya característica principal es que el investigador decide y selecciona los elementos que integran la muestra según los objetivos de la investigación y que a juicio del propio investigador son representativos.

Mientras que, en relación a los docentes el tipo de muestreo utilizado fue el muestreo probabilístico en su forma **estratificado** cuya muestra son proporcionales y se divide la población en varios grupos o estratos con el fin de dar representatividad a los distintos factores que integran la población (Chuquimia, 2005).

El procedimiento para ello fue.

$$\begin{aligned} N &= 120 \text{ docentes} \\ n &= 42 \\ Ksh &= n/N = 0.35 \end{aligned}$$

Cálculo del porcentaje muestral:

$$\begin{aligned} 32 \times 0.35 &= 11 \\ 28 \times 0.35 &= 9 \\ 30 \times 0.35 &= 10 \\ 30 \times 0.35 &= 10 \end{aligned}$$

Por tanto la muestra de cada estrato es:

$$\begin{aligned} \text{Unidad Educativa "16 de Julio"} &= 11 \\ \text{Unidad Educativa "Carlos Palenque"} &= 9 \\ \text{Unidad Educativa "Hacia el Mar"} &= 10 \\ \text{Unidad Educativa "Villa Tunari"} &= 10 \end{aligned}$$

En tal sentido la muestra estará constituida por cuatro unidades educativas de enseñanza primaria y secundaria, abarcando una población y muestra específica de:

Cuadro No. 2

SUJETOS	UNIVERSO	MUESTRA	PORCENTAJE
Directores	8	8	100%
Docentes	120	40	100%

Fuente: Elaboración Propia.

3.5. TECNICAS E INSTRUMENTOS

Como parte del diseño metodológico es necesario determinar los mecanismos de recolección de datos y el tipo de instrumentos que se empleara. En tal sentido y por las características propias del trabajo de investigación y por ser las más relevantes

por su uso frecuente en el campo de la educación, utilizaremos las siguientes técnicas e instrumentos:

Entre las técnicas que se emplearan, son los siguientes:

- Encuesta
- Entrevista

3.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Se hicieron uso de dos instrumentos de recolección de datos, uno dirigido a los profesores (Instrumento No. 1) y otro dirigido a los directores (Instrumento No.2) con el objeto de obtener información valido y confiable sobre las posibles causas que determinan las relaciones humanas positivas entre ambos grupos sujetos de la investigación.

- Cuestionario
- Guía de entrevista

El cuestionario, es el instrumento que se utilizó para sondear y recabar datos, fue elaborado de modo general para los docentes y directores, ya que las características de la investigación son de tipo descriptivo, en las cuales existen preguntas opcionales y abiertas, con el fin de buscar que las preguntas opcionales sean justificadas por la misma persona cuestionada.

La guía de entrevista, es el instrumento de encuentro para recabar datos, a través de una plantilla de hoja, en el cual contempla preguntas claves para el entrevistado, para su mejor desarrollo de las ideas vertidas. Se aplica a los profesores y al director de los establecimientos educativos.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. EN RELACIÓN A LOS INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Los instrumentos fueron elaborados teniendo como base la encuesta, para lo cual se determinó conformar dos documentos plasmados en cuestionarios, uno para los directores y otro para los docentes.

Los instrumentos para levantamiento de datos, abarcaron las áreas que mayor incidencia tuvieron, siendo estas la habilitación profesional, las cualidades personales, la vocación educativa y la falta de motivación por parte de los directores y los profesores, se procedió a elaborar una lista de las Unidades Educativas en estudio para su aplicación y que prestan sus servicios educacionales en la zona norte del distrito uno de la ciudad de El Alto.

4.2. EN RELACIÓN AL ANÁLISIS Y DATOS ESTADÍSTICOS

Los datos recopilados se presentan en cuadros y gráficas de acuerdo a los indicadores correspondientes en cada área, el análisis y la interpretación de datos se realizó de acuerdo a los datos obtenidos por quienes estuvieron involucrados en la investigación. Los sujetos de la investigación brindaron información valiosa e importante tanto de los administradores de las instituciones educativas, los profesores; posteriormente se realizó una comparación de resultados entre ambos los instrumentos aplicados.

4.2.1. Habilitación personal y profesional de los directores

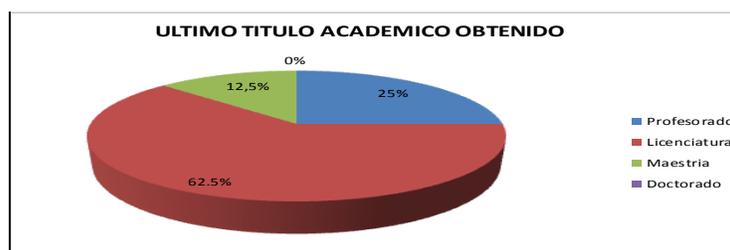
Cuadro No. 1

ULTIMO TÍTULO ACADÉMICO OBTENIDO

Indicador	Directores de las Unidades Educativas	
	f	%
Profesorado	2	25
Licenciatura	5	62,5
Maestría	1	12.5
Doctorado	0	00
TOTALES	8	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA No. 1



Análisis e interpretación de datos

El total del cuerpo profesional de los directores están habilitados personal y profesionalmente para desarrollar su actividad de administración y gestión en las Unidades Educativas en alusión, es una exigencia poseer el título para ejercer la profesión, por eso el resultado es positivo y significativo en relación a la habilitación profesional; por cuanto en la gráfica podemos observar que el 25% tiene el título de profesor, el 62,5% tienen el título de licenciatura y el 12.5% tienen el grado académico de maestría, situación relevante e importante del personal directivo para el desempeño de sus funciones como autoridades educativas en las unidades educativas correspondientes.

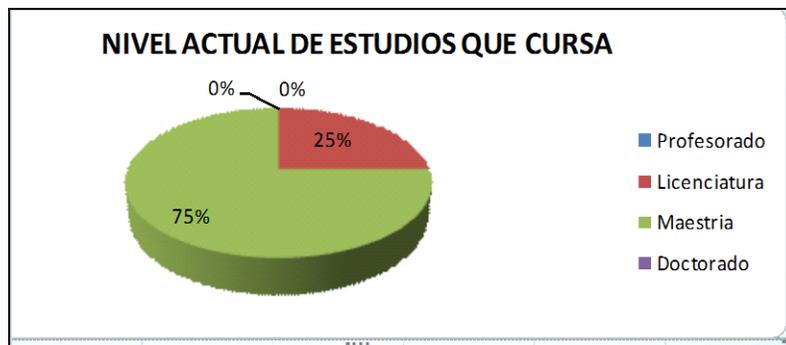
Cuadro No. 2

NIVEL ACTUAL DE ESTUDIOS QUE CURSA

Indicador	Directores de las Unidades Educativas	
	f	%
Profesorado	0	00
Licenciatura	2	25
Maestría	6	75
Doctorado	0	00
TOTALES	8	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA No. 2



Análisis e interpretación de datos

Los directores responsables de la actividad administrativa y siendo las principales autoridades en la conducción de las unidades educativas continúan su proceso de actualización de su profesión con estudios académicos, sobre todo en función de los programas de postgrado que oferta el Ministerio de Educación; por cuanto en la gráfica podemos observar que el 25% realiza sus estudios a nivel de licenciatura, el 75% realizan estudios a nivel de maestría en programas que ofrece el Ministerio de Educación como el profocom, situación relevante e importante del personal directivo para el desempeño de sus funciones y la habilitación profesional.

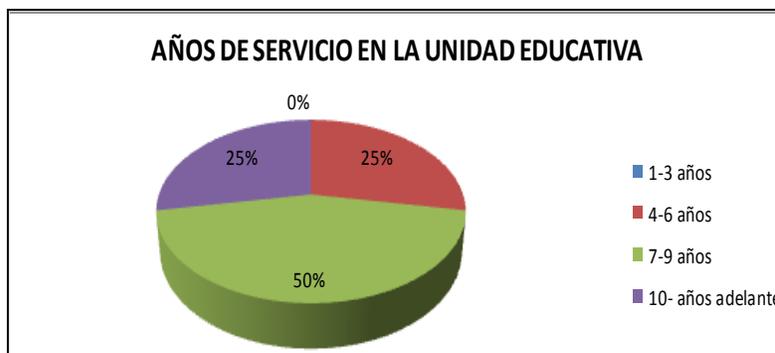
Cuadro No. 3

AÑOS DE SERVICIO EN LAS UNIDADES EDUCATIVAS

Indicador	Directores de las Unidades Educativas	
	f	%
1 – 3 años	0	00
4 – 6 años	2	25
7 – 9 años	4	50
10 – años adelante	2	25
TOTALES	8	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO No. 3



Análisis e interpretación de datos

En los datos obtenidos respecto a los Años de servicio en la unidad educativa actual donde trabajan los señores directores, se puede observar que existe un alto porcentaje de permanencia laboral en cuanto a los años de continuidad; el 50% permanecen entre 7 y 9 años, mientras que el 25% entre de 4 y 6 años y el 25% de 10 años a delante, esto es muy positivo, ya que puede indicar la identificación de estos con la institución y al mismo tiempo favorece la experiencia profesional para la conducción de las unidades educativas.

Cuadro No. 4

AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA LABOR EDUCATIVA

Indicador	Directores de las Unidades Educativas	
	f	%
01– 10 años	0	00
11 – 20 años	2	25
21 – 30 años	5	62,5
31 – años adelante	1	12,5
TOTALES	8	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA No. 4



Análisis e interpretación de datos

Puede observarse en la gráfica correspondiente, un alto índice de experiencia laboral, lo que incide positivamente tanto para la institución educativa como para los profesionales en la dirección. Se considera que estos datos también pueden incidir en que el personal directivo en cuestión, se encuentre identificado con su labor, con la vocación docente que vive; los datos muestran que el 62,5% tienen años de servicio entre 21 a 30 años de experiencia, el 25% entre 11 a 20 años y finalmente el 12,5% de 31 años de experiencia en adelante.

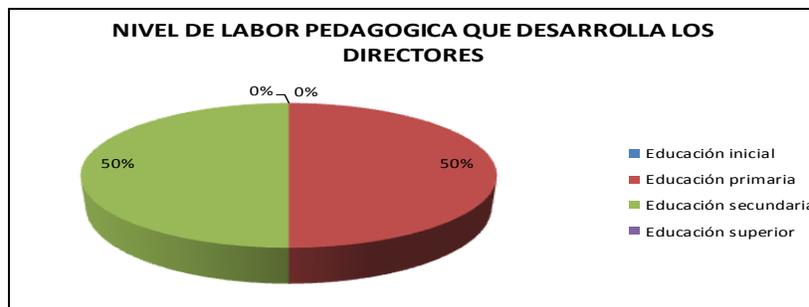
Cuadro No. 5

NIVEL DE LABOR PEDAGOGICA QUE DESAROLLAN LOS DIRECTORES

Indicador	Directores de las Unidades Educativas	
	f	%
Educación inicial	0	00
Educación primaria	4	50
Educación secundaria	4	50
Educación superior	0	00
TOTALES	8	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA No 5



Análisis e interpretación de datos

De los datos recopilados, se deduce, que un alto porcentaje del personal encuestado se encuentra preparado profesionalmente para desarrollar la labor de conducir una Unidad Educativa con su respectivo personal a cargo. Se considera que tienen también la suficiente experiencia en el área para responder positivamente a su trabajo; los datos muestran que el 50% de los directores trabajan en el nivel primario comunitario vocacional y el otro 50% en el nivel secundario comunitaria productivo del sistema educativo nacional.

4.2.2. Habilitación personal y profesional del personal docente

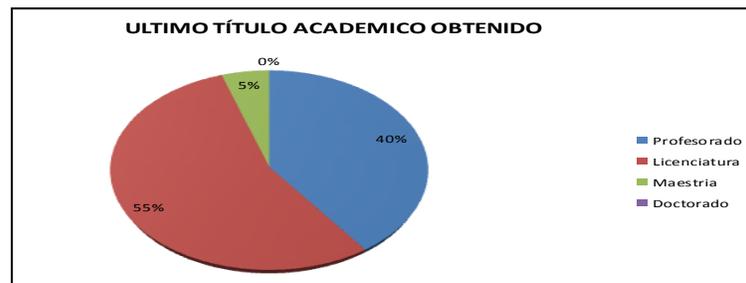
Cuadro No. 6

ULTIMO TÍTULO ACADÉMICO OBTENIDO

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	f	%
Profesorado	16	40
Licenciatura	22	55
Maestría	02	05
Doctorado	00	00
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO No. 6



Análisis e interpretación de datos

El total del personal docente profesores, están habilitados personal y profesionalmente para desarrollar su profesión en las distintas especialidades de enseñanza en las Unidades Educativas en estudio, ya que es una exigencia poseer el título profesional para ejercer la docencia en la educación primaria y secundaria. Por los resultado obtenidos es positivo y significativo en relación a la habilitación profesional considerando que el 55% tienen en título de licenciatura, el 40% el título de normalista y el 05% obtuvieron en grado académico de maestría, situación que enriquece la formación y enseñanza para los educandos de la unidades educativas estudiados.

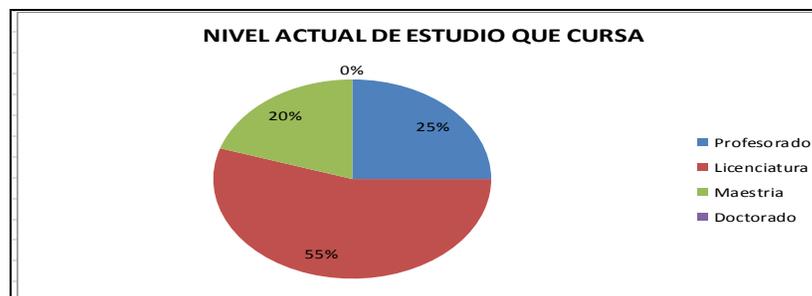
Cuadro No. 7

NIVEL ACTUAL DE ESTUDIOS QUE CURSA

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	F	%
Profesorado	10	25
Licenciatura	22	55
Maestría	08	20
Doctorado	00	00
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA No. 7



Análisis e interpretación de datos

Los profesores responsables de la actividad administrativa y siendo las principales autoridades en la conducción de las unidades educativas continúan su proceso de actualización de su profesión con estudios académicos, sobre todo en función de los programas de postgrado que oferta el Ministerio de Educación; por cuanto en la gráfica podemos observar que el 55% realiza sus estudios a nivel de licenciatura, el 20% realizan estudios a nivel de maestría en programas que ofrece el Ministerio de Educación, situación relevante e importante del personal directivo para el desempeño de sus funciones y la habilitación profesional. Por tanto, los profesores, continúan la actualización de su profesión con estudios académicos.

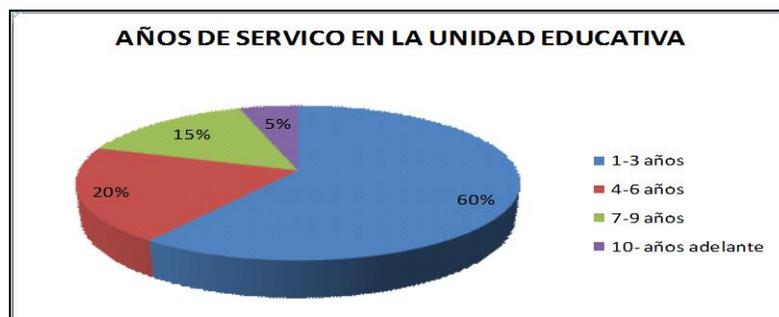
Cuadro No. 8

AÑOS DE SERVICIO EN LA UNIDAD EDUCATIVA

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	f	%
1 – 3 años	24	60
4 – 6 años	08	20
7 – 9 años	06	15
10 – años adelante	02	05
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO No. 8



Análisis e interpretación de datos

En los datos obtenidos respecto a los Años de servicio en la unidad educativa actual donde trabajan los señores profesores, se puede observar que existe un alto porcentaje de permanencia laboral en cuantos años de continuidad; el 60% permanecen entre 1 y 3 años, mientras que el 20% entre de 4 y 6 años y el 05% de 10 años a delante, esto es muy positivo, ya que puede indicar la identificación de estos con la institución y al mismo tiempo favorece la experiencia profesional para la conducción de las unidades educativas.

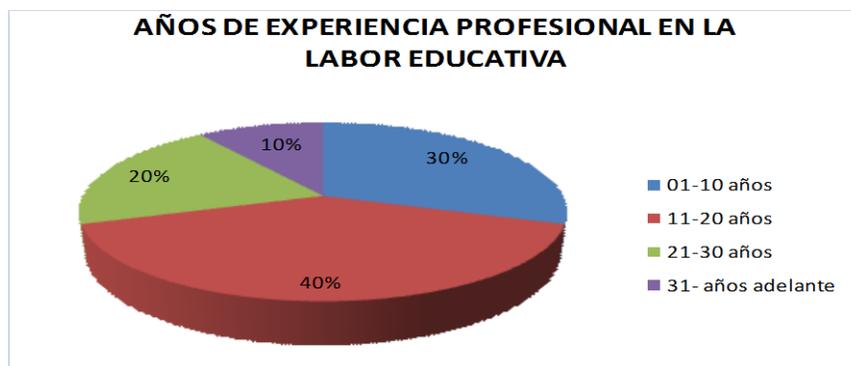
Cuadro No. 9

AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA LABOR EDUCATIVA

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	F	%
01– 10 años	12	30
11 – 20 años	16	40
21 – 30 años	08	20
31 – años adelante	04	10
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA No. 9



Análisis e interpretación de datos

Puede observarse en la gráfica correspondiente, un alto índice de experiencia laboral, lo que incide positivamente tanto para la institución educativa como para los profesionales en las aulas de las unidades educativas. Se considera que estos datos también pueden incidir en que el personal docente en cuestión, se encuentre identificado con su labor, con la vocación docente que vive; los datos muestran que el 40% tienen años de servicio entre 11 a 20 años de experiencia, el 30% entre 01 a 10 años, el 20% de 21 a 30 años y finalmente el 10% de 31 años de experiencia en adelante.

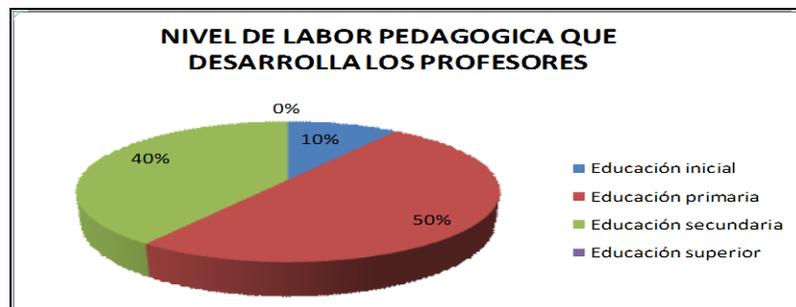
Cuadro No. 10

NIVEL DE LABOR PEDAGOGICA QUE DESAROLLAN LOS PROFESORES

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	f	%
Educación inicial	04	10
Educación primaria	20	50
Educación secundaria	16	40
Educación superior	00	00
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA No 10



Análisis e interpretación de datos

El personal docente se encuentra técnica y pedagógica formados y capacitados para desarrollar un servicio educativo pertinente; por cuanto de los datos recopilados, se deduce, que un alto porcentaje del personal encuestado se encuentra preparado profesionalmente para desarrollar la labor pedagógica en su Unidad Educativa. Se considera que tienen también la suficiente experiencia en el área para responder positivamente a su trabajo; los datos muestran que el 50% de los profesores trabajan en el nivel primario comunitaria vocacional, el 40% en el nivel secundario comunitario productivo y el 10% en educación inicial en familia comunitaria del sistema educativo nacional.

4.2.3. Capacidades específicas para el desempeño de funciones

Cuadro No. 11

CONDICION ACTUAL PARA EJERCER LA DOCENCIA

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	f	%
Regular	04	10
Buena	08	20
Muy buena	16	40
Excelente	12	30
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO No 11



Análisis e interpretación de datos

El personal docente encuestado, en un alto porcentaje, se considera capaz de desarrollar la tarea educativa con solvencia profesional y sin duda esto incide positivamente en la autoestima de los profesores y en la mayor seguridad al ejercer su labor pedagógica. Se considera que tienen también la suficiente experiencia en el área para responder positivamente a su trabajo; los datos muestran que el 40% de los profesores tienen una capacidad muy buena, el 30% se encuentra en la escala de excelente; mientras que el 20% en buena y 10% en regular.

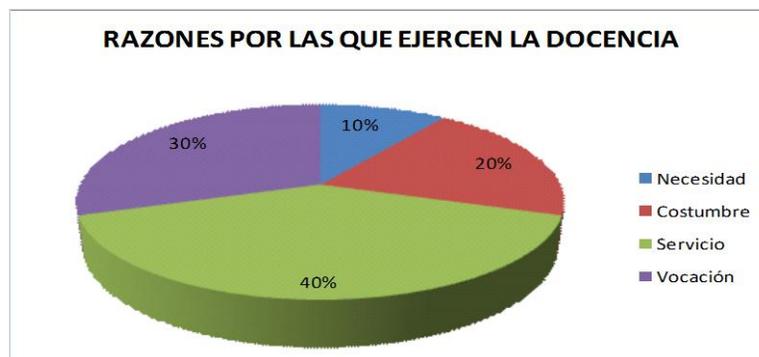
Cuadro No. 12

RAZONES POR LAS QUE EJERCEN LA DOCENCIA

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	f	%
Necesidad	04	10
Costumbre	08	20
Servicio	16	40
Vocación	12	30
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO No 12



Análisis e interpretación de datos

De los docentes encuestados el 30% desarrollan la labor docente por vocación, pues ello les induce a realizar y el ejercer su profesión por que se formaron. El 40% señala que ejerce su trabajo por servicio y el restante 20% lo hace por costumbre y el 10% por necesidad. De los 100% un 30% no tienen como prioridad la realización de servicio o vocación, esto incide negativamente en la forma como se desenvuelven en su labor como educador; ya que otros intereses motiva a su trabajo profesional como la necesidad y simplemente la costumbre.

Cuadro No. 13

DEJARIA LA DOCENCIA POR EMPLEO MEJOR RENUMERADO

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	f	%
Nunca	16	40
Tal Vez	08	20
Siempre	16	40
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO No 13



Análisis e interpretación de datos

El 40% responde que aceptaría otro empleo mejor remunerado, contrasta con la respuesta anterior, en donde indica que el 40% por servicio es que realiza y desarrolla esta profesión. Por tanto, coincide con las otras razones por las cuales se encuentran trabajando en la docencia. Puede indicar también que el del tiempo, se debe tomar en cuenta que la situación económica influya en este tipo de respuestas como por ejemplo el 20% señala que tal vez, entonces si lo consideraría dejar su trabajo por otro más remunerado.

Cuadro No. 14

DESEMPEÑO DE OTRO TRABAJO ADEMÁS DE LA DOCENCIA

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	f	%
Nunca	24	60
Tal Vez	00	00
Siempre	16	40
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO No 14



Análisis e interpretación de datos

A esta pregunta el 60% de los encuestados responde que no cumplen con otro empleo. Las razones argumentadas fueron aunque no se da valor a la experiencia que se posee, no se valora el desgaste físico y nivel académico, tampoco se reconocen las horas extras por lo que la exigencia es que debe pagarse acorde a la labor que uno realiza. El restante 40% indicó que si trabajan en otro empleo esencialmente por que no les alcanza el salario que ganan. Es evidente que la remuneración salarial no se encuentra acorde a las expectativas de los encuestados.

4.2.4. Cualidades personales para el desempeño de funciones

Cuadro No. 15

CUALIDADES POSITIVAS EN EL EJERCICIO DE LA DOCENCIA

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	f	%
Responsabilidad	10	25
Honradez	02	05
Paciencia	04	10
Tolerancia	02	05
Lealtad	02	05
Sinceridad	04	10
Perseverancia	02	05
Honestidad	06	15
Justicia	08	20
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO No 15



Análisis e interpretación de datos

Las cualidades positivas más frecuentes escogidas por los docentes en el ejercicio de sus funciones por orden de importancia son el 25% responsabilidad, el 20% justicia, el 15% honestidad y los menos señalados son el 10% tolerancia y sinceridad mientras que el 5% la honradez y perseverancia. Por tanto, estas cualidades personales son muy esenciales para desarrollar el trabajo de docencia y en relación a las relaciones humanas positivas.

Cuadro No. 16

CUALIDADES POSITIVAS Y GRADOS DE INTENSIDAD DEL EJERCICIO DE LA DOCENCIA

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	f	%
5 Honestidad	14	35
4 Responsabilidad	10	25
3 Justicia	08	20
2 Perseverancia	04	10
1 Lealtad	04	10
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO No 16



Análisis e interpretación de datos

Los encuestados indican que las cualidades que vivencian con mayor frecuencia y fuerza, es primero la honestidad, que corresponde al 35% del estudio presente, el 25% señalan la responsabilidad. Las otras actividades son indispensables para una relación humana empática como la justicia el 20%, la perseverancia y la lealtad el 10% en ambos casos. La selección coincide en tres actitudes, la responsabilidad, la honestidad y la justicia; sin embargo cada grupo lo ubica en diferentes lugares de intensidad.

Cuadro No. 17

CUALIDADES NEGATIVAS EL EJERCIO DE LA DOCENCIA

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	f	%
Frialdad	04	10
Sarcasmo	02	05
Critica	00	00
Obstinación	08	20
Impaciencia	08	20
Nerviosismo	12	30
Infantil	02	05
Desorden	02	05
Irresponsabilidad	02	05
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO No 17



Análisis e interpretación de datos

Las cualidades negativas escogidas tienen importancia en la presente investigación, dado que estas se convierten en un obstáculo para establecer relaciones más positivas para desarrollar las actividades como educador. Permiten también establecer hacia donde debe estar dirigido el esfuerzo por parte de los directores y personal docente para disminuirlas y mejorar la comunicación y las relaciones humanas. La grafica indica únicamente el porcentaje de selección que tuvo para ambos grupos, en una visión general que abarca todas las

calidades propuestas. Los encuestados indican que las calidades negativas que vivencian con mayor frecuencia y fuerza, es con el 30% el nerviosismo, con el 20% la obstinación y la impaciencia. Los otros aspectos como la frialdad, el sarcasmo y la irresponsabilidad y desorden son en menor porcentaje.

Cuadro No. 18

CUALIDADES NEGATIVAS Y GRADOS DE INTENSIDAD EL EJERCICIO DE LA DOCENCIA

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	f	%
5 Desorden	14	35
4 Obstinación	10	25
3 Sarcasmo	08	20
2 Nerviosismo	04	10
1 Impaciencia	04	10
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO No 18



Análisis e interpretación de datos

Los encuestados indicaron que las calidades negativas que vivencian con mayor frecuencia y fuerza y por orden de importancia son el desorden con el 35%, la obstinación con el 25%, el sarcasmo con el 20% , el nerviosismo y la impaciencia con el 10%; a diferencia del cuadro sobre calidades positivas, en este coinciden en

datos, aunque en diferente orden. Estas cualidades son un obstáculo para una relación humana empática.

4.2.5. Motivación profesional y relaciones humanas en el desempeño de funciones

Cuadro No. 19

ESTIMULACION EN LA LABOR QUE DESARROLLA

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	f	%
Mala	04	10
Buena	12	30
Muy buena	20	50
Excelente	04	10
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO No 19



Análisis e interpretación de datos

Según el personal encuestado, el 50% de la población objeto de estudio considera que si son estimulados de forma muy buena por sus directores, sin embargo el 30% de la población señalan que se siente estimulado por parte de los directores de forma buena, y el 10% señalan que la estimulación a su labor es mala y también excelente. Esto demuestra que estos últimos creen estar estimulado al personal sin que así sea.

Mientras que los encuestados de los directores señalan que el total de la población es estimulada excelentemente a todo el personal que se encuentre a su cargo, una respuesta asumida por todos quienes dirigen y conducen las instituciones educativas.

Cuadro No. 20

CATEGORIZACIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	f	%
Mala	04	10
Buena	08	20
Muy buena	20	50
Excelente	08	20
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO No 20



Análisis e interpretación de datos

El 50% de los encuestados indica que las relaciones humanas son muy buenas, en relación de los directores hacia el docente, el 20% de los encuestados considera que son buenas y un 20% las considera excelentes y solo un 10% categorizan como mala; estos porcentajes permite establecer que las relaciones humana son consideradas positivas respecto de profesores hacia los directores.

Mientras que los directores señalan que el 60% de los encuestados indica que las relaciones humanas son muy buenas, en relación al personal de profesores hacia ellos, el 30% de los encuestados considera que son buenas y un 10% las considera excelentes, estos porcentajes permite establecer que las relaciones humanas son consideradas positivas respecto de los directores hacia el personal docente bajo su dependencia o a su cargo.

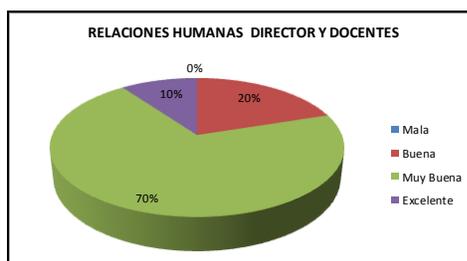
Cuadro No. 21

RELACIONES HUMANAS DIRECTOR Y DOCENTES

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	f	%
Mala	00	00
Buena	08	20
Muy buena	28	70
Excelente	04	10
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO No 21



Análisis e interpretación de datos

Los encuestados consideran que el personal docente a su cargo tiene hacia ellos una relación humana positiva, siendo que el 70% señalan que son muy buenas un porcentaje superior de la población objeto de estudio. También se observa en la gráfica que el 20% que se refiere a relaciones humanas buenas y un 10% excelente. Sin embargo, no se debe descartar el indicador de mala ya que ninguno dice nada olvidándose que las relaciones humanas, deben ser evaluadas constantemente.

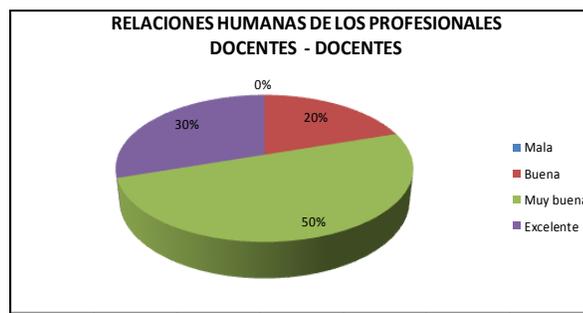
Cuadro No. 22

RELACIONES HUMANAS DOCENTES - DOCENTES

Indicador	Personal docente de las Unidades Educativas	
	F	%
Mala	00	00
Buena	08	20
Muy buena	20	50
Excelente	12	30
TOTALES	40	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO No 22



Análisis e interpretación de datos

De acuerdo a la gráfica precedente, se puede observar que los encuestados indican en general que las relaciones humanas entre ellos es positiva, es decir muy buena

con el 50% y con un 30% excelente y un 20% buena. Esto difiere con lo expresado por los directores encuestados, por lo que existe contradicciones respecto a lo que señalan dos directores y lo que señalan los profesores de las diversas Unidades Educativas.

La forma como consideran los encuestados y tal como muestra la gráfica, la forma en que se desarrollan las relaciones humanas entre el plantel de profesores es positiva, dando un 50% igual para las relaciones excelente y buenas. Sin embargo, los encuestados indican que hay grupos cerrados, significa que entre los profesores hay grupo de camarillas, lo que obstaculiza una comunicación más positiva, aspecto que es necesario tomar en cuenta.

4.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE ASPECTOS SIGNIFICATIVOS ENTRE DIRECTOR Y PROFESORES

Los resultados obtenidos en la comparación de ambos cuestionarios, se analizaron e interpretaron de la siguiente forma:

En lo que respecta a la “Habilitación Profesional”

- a) Ambos grupos encuestados se encuentran preparados para desarrollar la labor educativa a su cargo, también continúan actualizándose profesionalmente.
- b) Que en ambos grupos existe un porcentaje que si ha continuado profesionalizándose.
- c) Que en ambos grupos puede observarse un índice porcentual alto en la experiencia educativa.

Con relación a las cualidades personales, se estima que:

Ambos grupos coincidieron:

DIRECTORES	PROFESORES
Responsabilidad Honradez Honestidad Perseverancia Sinceridad Tolerancia Justicia Lealtad Paciencia	Responsabilidad Honradez Paciencia Tolerancia Lealtad Sinceridad Perseverancia Honestidad Justicia

Las cualidades seleccionadas, coinciden en ambos grupos: la responsabilidad, la honradez, mientras que los otros aspectos difieren en la intensidad con las cuales son vividas.

DIRECTORES	PROFESORES
Honestidad Responsabilidad Justicia Perseverancia	Responsabilidad Honestidad Paciencia Honradez

Ambos grupos seleccionaron varias veces las actitudes que aparecen en el cuadro, igual cantidad de veces en la que se seleccionó, entre estos el nerviosismo y la impaciencia. Se observa la incidencia en el nerviosismo, porque el lugar que ocupan son las actitudes que ambos grupos deben aprender a dominar.

DIRECTORES	PROFESORES
Desorden Nerviosismo/paciencia Obstinación critica Sarcasmo/frialdad Infantil Honradez	Nerviosismo Obstinación/impaciencia Desorden Infantilismo Frialdad Critica sarcasmo Honradez

Ambos grupos vivencian con mayor intensidad la impaciencia, luego en las restantes actitudes no hay similitud de intensidad, más si de escogencia.

Es interesante sugestionarse que ambos grupos desecharon cuatro actitudes (las mismas) y seleccionaron las mismas. El último grado de intensidad lo ocupó el desorden para ambos grupos.

DIRECTORES	PROFESORES
Impaciencia Obstinación Nerviosismo Sarcasmo Desorden	Impaciencia Nerviosismo Sarcasmo Obstinación Desorden

En lo que respecta a la “Motivación profesional y relaciones humanas”

La pregunta para ambos grupos fue:

DIRECTORES	PROFESORES
¿Estimula al personal que se encuentra a su cargo?	¿Se siente motivado por parte de la dirección de la institución?
Muy buena Excelente	Buena Muy buena

Los directores, como puede observarse consideran que efectivamente estimulan al personal que se encuentra a su cargo de forma muy buena y excelente, sin embargo los profesores indicaron buena y muy buena.

También incluida esta pregunta, indicar el por qué:

DIRECTORES	PROFESORES	
Sí, porque...	Sí, porque....	No, porque.....
Se da constante capacitación.	Hay comunicación.	Descuentan salario.
Agradecen la dedicación.	Refuerzan verbalmente.	Hay amenazas.
Felicitan individualmente o en público.	Celebración día del maestro.	No se reconoce la preparación académica.
Organizan retiros y convivencias.	Ambiente adecuado.	Se "etiqueta" al personal.
Depositán confianza para la realización de proyectos o actividades.	Hay libertad de cátedra	No hay incentivos.
	Se da apoyo y ayuda en las emergencias.	No se valoran las horas extras.
	Reconocimiento a la labor.	No se reconoce la creatividad.
	Toman encuesta opiniones.	No hay mejoras salariales

Las razones expuestas, tienen reciprocidad entre ambos grupos con respeto al “sí”. El porcentaje que indicó “no” sentirse estimulado, no debe desecharse, ya que demuestra que hay directores que creen estar estimulado al personal sin que sea así. Además las razones expuestas son válidas, incluso para recomendar estrategias que hagan desaparecer estas situaciones.

Además debe indicarse que los directores no mencionaron el aspecto salarial, sin embargo los profesores sí. Hay que tomar en cuenta que el incentivo salarial es importante para un trabajador.

Otra pregunta para ambos grupos fue:

DIRECTORES	PROFESORES
Las relaciones humanas de usted como director y los docentes de su institución, puede calificarlas como: Buena Muy buena	Las relaciones humanas del director hacia usted, puede calificarlas como: Buena Muy buena

Puede observarse similitud en las respuestas dadas por ambos grupos de encuestados; el porcentaje que se refiere a relaciones humanas buenas y muy buenas regulares no debe descartarse, ya que es un indicador para evitar considerar que todo es bueno, olvidándose que las relaciones humanas, deben ser evaluadas constantemente.

La pregunta para ambos grupos fue:

DIRECTORES	PROFESIONALES
Las relaciones humana del personal docente hacia usted como director, puede calificarlas como: Muy Buenas Excelentes	Las relaciones de usted hacia el director, puede calificarlas como: Muy buenas Buenas Malas

Existe similitud de respuestas para ambos grupos. Debe hacerse notar que a este respecto, la mitad de los directores encuestados no dio explicación de por qué considera que existen muy buenas relaciones humanas hacia ellos.

La pregunta para ambos grupos fue:

DIRECTORES	PROFESORES
Las relaciones de los docentes entre sí, puede calificarlas como: Muy Buenas Buenas	Las relaciones de usted con los otros profesionales, puede calificarlas como: Muy Buena Buenas Excelentes

Hay situaciones en las respuestas obtenidas de los encuestados, sin embargo a los directores se les pregunto por qué consideraban su respuestas de esa forma, dando los siguientes indicadores: Buenas: porque hay grupos cerrados, significa que los profesores se agrupan para formar "Camarillas". Muy buenas: porque hay solidaridad y aceptación.

4.4. CONSIDERACIONES RESPECTO A LA COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y LOGRO DE OBJETIVOS

Se comprobó mediante el análisis estadístico, que efectivamente, existe un porcentaje de educadores de las Unidades Educativas estudiadas y que realizan o desempeñan la tarea docente como positivas, sin embargo un porcentaje significativo, no tiene en la cúspide de sus intereses la realización en la donación de sí al servicio del alumno, más bien se evidencia que otros intereses contrapuestos a la vocación magisterial son los que prevalecen estableciendo barreras de comunicación interpersonal.

Un elemento fundamental en cualquier labor que se realice, es la incentivación al personal docente. Pudo constatarse en la investigación, que el educador no se encuentra de acuerdo con el salario que recibe por la labor que realiza, que considera no recibir una remuneración acorde a su experiencia, a las horas extras que dedica a la preparación de las clases; obviamente este malestar de insatisfacción es una barrera para una relación tensa entre el personal docente y la dirección.

Por último, no existe diferencia significativa en la profesionalización del docente y del director, ya que al comparar los resultados dados por los instrumentos, se considera que los maestros se profesionalizan igual que los directores, también éste viene a ser un factor importante debido a que el maestro tiene un grado académico igual que el director, lógicamente esto afecta la comunicación entre ambos, porque el maestro compara su puesto, su grado académico, que en igualdad de circunstancias favorece al director y no al maestro.

En la presente investigación, se planteó como hipótesis que estos tres factores, antes descritos, determinan las relaciones humanas positivas del maestro y el director, lo cual pudo comprobarse al analizar las respuestas obtenidas por parte de

ambos grupos. Las actitudes que manifiestan directores y profesores determinan las relaciones humanas entre ambos cuando las cualidades que se proyectan son positivas, provoca una relación igualmente positiva y viceversa, en general se estableció que las relaciones humanas entre ambos cuando las cualidades que se proyectan son positivas, provoca una relación igualmente positiva y viceversa, en general se estableció que las relaciones humanas entre ambos grupos son buenas, lo que se comprende al analizar las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados.

En relación a los objetivos se puede concluir que:

Se alcanzó el objetivo general al establecer que las causas de las relaciones humanas positivas que se presentan entre el personal docente y el director en las Unidades Educativas en alusión son la motivación e incentivación, que depende del director, las diferencias profesionales, que involucra a ambos grupos encuestados y la vocación docente que depende de los profesores.

Se plantearon dos objetivos específicos, el primero se refiere a determinar y analizar cómo se manifestaban las relaciones humanas positivas entre el personal docente y el director, quedo comprobado que tales relaciones, correspondientes a la parte sobre relaciones humanas en el instrumento de recopilación de datos.

El segundo se refiere al análisis y consideración del tema en cuestión aspecto también cumplido y tercer objetivo se refiere a establecer líneas de acción que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones humanas entre director y docentes.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Las personas entrevistadas entre los directores y docentes que ejercen su profesión en las Unidades Educativas estudiadas en la presente investigación perteneciente a la Zona Norte del Distrito Uno de la ciudad de El Alto, se encuentran académicamente preparadas para ejercer los cargos que desempeñan.

- En las instituciones encuestadas, el director tiene una clara vivencia a partir de su experiencia, como parte de sus cualidades positivas, así como la responsabilidad. En lo referente a las cualidades negativas, la más vivenciada es la impaciencia, que está en íntima relación con el grado de nerviosismo y obstinación que a veces experimentan los directores y coordinadores en la exigencia y consideración de la validez de sus opiniones o indicaciones.

- Las personas que fungen como directores en las unidades educativas encuestadas, indicaron tener relaciones interpersonales positivas, sin embargo en el análisis de las cualidades parece haber una contradicción, ya que el nerviosismo y la obstinación, son barreras de comunicaciones negativas.

- La labor docente, es elegida por la conveniencia de un horario que aparentemente permite tener medio tiempo libre, aprovechándolo, en la mayoría de los casos para estudiar y seguir capacitándose.

- La remuneración salarial del personal docente encuestado no se encuentra acorde a sus expectativas ni siquiera en función a los grados académicos obtenidos.
- El personal docente encuestado requiere de una formación especial en el dominio de cualidades negativas, especialmente aquellas que comprometen la tolerancia y la paciencia con los estudiantes en los niveles formales de educación.
- Para ambos grupos encuestados, la responsabilidad en sus actividades es el factor más importante e significativo en el cumplimiento de sus funciones y mayormente fue seleccionada, aspecto muy positivo y de gran valor para tomar en cuenta.
- La visión de los directores respecto a la estimulación del personal es muy buena y suficientemente positiva. Todos los directores consideran motivar al personal; sin embargo, esto no es así visto desde la percepción de los profesores, aunque también señalan sentirse motivados por sus autoridades pero negativamente en cuanto al incentivo económico.
- En general las relaciones humanas entre el personal docente y el director que fueron entrevistados, las consideraron como muy buenas y por lo tanto se concluye que son positivas.

Considerando las conclusiones a las que se arribaron, se puede evidenciar que la hipótesis queda plenamente comprobada y demostrada, vale decir que la vocación, motivación, incentivar y las diferencias profesionales son causas que determinan las relaciones humanas positivas entre el personal docente y directores de las unidades educativas del Distrito Uno, Zona Norte de El Alto en la gestión 2016-2017.

5.2. RECOMENDACIONES

- Continuar implementando políticas motivacionales que permitan la actualización tanto del docente como del director.
- Organizar cursos de relaciones humanas en las instituciones educativas encuestadas.
- Calendarizar reuniones para evaluar las relaciones humanas entre el personal docente y director.
- El director debe mejorar la capacidad de escucha, para desarrollar el valor de la empatía, superando así las actividades negativas evidenciadas en la presente investigación.
- Establecer acciones que permitan minimizar el nerviosismo, la impaciencia y la obstinación, tanto para docentes como para el director.
- Conjuntamente, director y docente deben establecer formas de incentivación en todo momento de la acción educativa y la formación de las nuevas generaciones.
- Incentivar a los maestros no solo con menciones honoríficas, sino con aumentos salariales, de acuerdo a las categorías del escalafón del magisterio y el nivel de formación profesional al logro de grados académicos.
- Comunicar estrategias y políticas institucionales, que permitan la identificación del profesor, así mismo los derechos y obligaciones de este desde el momento de ser contratado o ejerza su profesión.

BIBLIOGRAFÍA

- BERLO, David K. "El Proceso de la comunicación". El ateneo. Buenos Aires, 1996.
- BENNIS, W. B. Nanus. "Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz". Editorial Norma. Colombia 2004
- BENNIS, Simón. "Tres Dimensiones Teóricas del Comportamiento Interpersonal", Editorial Limusa, México, 1985.
- BRUNET, Luc. "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", Ed. Trillas, México, 1992.
- CALERO, Pérez Mavilo "Administración Educativa". Editorial Abedul E. I. R. L. Lima-Perú 2004.
- CALLISAYA, CH. Gonzalo. "Gestión de Administración Educativa". Editorial Yachay. La Paz Bolivia 2003.
- CALLISAYA Ch. GONZALO., "Como elaborar monografías y tesis". Editorial Gonzales La Paz - Bolivia 2001.
- CARRANZA G. Rubén, "Investigación I" Editorial U.S.F.A. La Paz – Bolivia, 2005.
- CARRANZA G. Rubén, CARRANZA, Gabriel, "Investigación II" Editorial U.S.F.A. La Paz – Bolivia 2000.
- CASTORIADIS, C. "El avance de la insignificancia". Argentina: Eudeva.1998.
- CORNEJO Y ROSADO, Miguel Ángel. "Liderazgo de Excelencia". Editorial Grad. S. A. de C.V. Novena Edición México 2002
- CURT, Stern. Principios de Genética Humana. 3ra. Edición. San Francisco, 1981.
- DAVIS, Keith, WERTHER, William B., "Administración de Personal y Recursos Humanos", Ed. McGraw-Hill, Trad. MEJÍA GÓMEZ, Joaquín, México, 1995.
- FLEISHMAN, E.A. y BASS, A.R., "Estudios de Psicología Industrial y del Personal", Ed. Trillas, México DF, 2001
- CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial Printer. In México 7ma. Edición México 2004.

- CHUQUIMIA CH. Ryder “Diseño del Proyecto y Desarrollo de la actividad investigativa científica” Editorial J.I. V.A.S. La Paz – Bolivia, 2005
- GONZÁLEZ GARCÍA, M. “Cómo mejorar las relaciones humanas”. Con enfoque al crecimiento personal y empresarial.: *Ediciones Fiscales ISEF, S.A. México. 2002.*
- García, José Luis. “Formación del profesorado, necesidades y demandas”. Editorial Praxis Barcelona, España, 1999.
- HERZBERG, Frederick. “Teoría de los factores. Gestión de Recursos Humanos”, 1923.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. “Metodología de la Investigación”. México: Edic. Hill-Interamericana. 1999
- LAWRENCE, W. “Divisiones administrativas”. Nueva York, 1972.
- LERNER, D. “La enseñanza y el aprendizaje escolar. Alegato contra una falsa oposición” en Castorina, et al: Piaget-Vigotsky: contribuciones para replantear el debate. México, Paidós. 1996.
- LUCIEN, Albert. “Relaciones interpersonales”. Editorial Herder S.L., España, 1989.
- LINTON, Ralph. “Estudio del hombre”. Fondo de Cultura Económica. México. 1959.
- MATTOS, Luis Alves. Compendio de didáctica general. Editorial Kapeluz, Buenos Aires, 1963.
- MAXWELL, Jhon C. “El poder de la relaciones humanas”, Grupo Nelson, Tennessee, USA, 2010
- PASCUAL, C. “Estrategias de clasificación de valores””. Indian of América, 1985.
- Pauchard Hafermann, Héctor. “Interacción Personal y Relaciones Humanas”. Editorial Monserrate, Bogotá, 2010.
- PELL, Arthur. “Administre a su Personal Fácil”. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1998.
- PARTRIDGE, J. “Efecto de la tasa de carga y el nivel de superfostato”. INRA.CIRAD y FAO, 1986.

- RAMOS A., Oscar. “Administración y Gestión Institucional”. Lima – Perú: Edit. San Marcos. 2003.
- RAMO, Traver, Z. “Participación, comunicación y relaciones en la comunidad educativa”. CECE-ITE, Madrid, 1993.
- ROGERS, E.M. y ROGERS, R.A. “La comunicación en las organizaciones”. México: Mc Graw-Hill, 1980.
- ROBALINO, Magaly. ¿Actor o protagonista? Dilemas y responsabilidades sociales de la profesión docente. Revista PRELAC, publicación de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO, 2005.
- SIKULA, Andrea. “Administración de Personal” Editorial Limusa, México, 1983.
- SHCEIN, Edgar. “Psicología Organizacional”. Editorial Trillas, México, 1970.
- SCHÜTZ, Alfred. “Fenomenología del mundo social”. Editorial Paidós. Buenos Aires. 1972
- TOURZARD, A. “La Medicación y la solución de conflictos”. Barcelona, 1982.
- SHERMAN, Arthur W. Jr., BOHLANDER, George W., "Administración de los Recursos Humanos", Ed. Iberoamérica, 1994.
- WALLACE, Joan B. “El Poder de las Relaciones Humanas”. ExiEditores, Primera Edición, España, 1991
- WEIL, P. “La Comunicación global. Comunicación institucional y de gestión”. Barcelona: Paidós, 1992.
- WIEMANN, M. “La comunicación en las Relaciones Interpersonales”. Editorial UOC. Comunicación y Sociedad. España, 2011.
- ZABALA, Vidiella. “Relaciones interactivas en la clase. El personal del profesorado y el alumno”. Barcelona España, 2007.

A N E X O S

LINEAS DE ACCION

1. Permitir que todos los docentes a cargo de un director, sepan si están realizando bien sus tareas, ya que las personal necesitan retroalimentación, no solamente de sus fallos, sino también de sus éxitos.
2. En las unidades educativas encuestadas, implementar cursos de relaciones humanas para formación pertinente de los estudiantes.
3. Fomentar la autoestima del personal, a través de fijar la atención en el éxito y no en el fracaso.
4. Colocar un “buzón de sugerencias”, para mejorar las relaciones humanas entre el personal (docente – docente; docente – director; director- docente) y comentar lo sugerido con todo el grupo docente, sin dejar pasar mucho tiempo.
5. Minimizar la tensión o ansiedad que puede producir nerviosismo e impaciencia, mediante lo siguiente:
 - aprender a relajarse.
 - Apoyo entre todo el personal
 - Descubrir y aprovechar formas de creatividad
 - Aprender a “quererse a sí mismo”, está comprobado que las Personas con alta autoestima, tienen menos probabilidad de Verse afectadas por la tensión.
6. definitivamente, mejorar los salarios o incentivos.
7. Por parte del director, detectar la tensión y el agotamiento que pueda presentar el personal a su cargo, para orientarlo, ya que tales estados provocan ansiedad o angustia; lo que hace a la persona más vulnerable a proyectar actitudes negativas.

CUESTIONARIO PARA DIRECTORES

EL PRESENTE INSTRUMENTO SE ENCUENTRA DIRIGIDO A LOS DIRECTORES QUE DESEMPEÑAN FUNCIONES EN LAS UNIDADES EDUCATIVAS EN ESTUDIO, SE LE SOLICITA AMABLEMENTE, QUE LLENE ESTE INSTRUMENTO CON ABSOLUTA SINCERIDAD.

I. SOBRE LA HABILITACION DE PERSONAL

(Marque con una "X" el cuadro correspondiente)

1. ultimo título académico obtenido:

Profesorado Licenciatura Maestría Doctorado

2. Nivel actual de estudio que cursa: (si no estudia actualmente, no marque nada)

Profesorado Licenciatura Maestría Doctorado

3. Años de servicio profesional en el centro educativo en el que actualmente trabaja:

.....

4.- Años de experiencia profesional en la labor educativa.....

5.- su labor pedagógica usted la desarrolla en:

Dirección Técnica Coordinación

II.- DE LAS CUALIDADES PERSONALES

A continuación se le presentan una serie de cualidades, si usted las experimenta ordénelas, según la potencia en la cual las vive, de mayor a menor. (la lista es de 10, escoja 5 solamente).

No.	CUALIDAD POSITIVA
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	

No.	CUALIDAD NEGATIVA
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	

SINCERIDAD//LEALTAD
RESPONSABILIDAD
HONESTIDAD//PACIENCIA
JUSTICIA//HONRADEZ
TOLERANCIA//PERSEVERANCIA
VIVENCIA DE FE

OBSTINACION
CRITICON// INFANTIL
IMPACIENCIA//DESORDEN
IRRESPONSABILIDAD
NERVIOSISMO

III.- SOBRE LA MOTIVACIÓN PROFESIONAL Y LAS RELACIONES HUMANAS

1.- En su labor profesional, ¿estimula al personal que se encuentra a su cargo?

Si No

Si su respuesta ha sido positiva, explique en qué forma estimula al personal:

2.- las relaciones humanas de usted como director o coordinador y los docentes de su institución, puede calificarlas como:

Excelentes	<input type="checkbox"/>	Muy buenas	<input type="checkbox"/>
Buenas	<input type="checkbox"/>	Regulares	<input type="checkbox"/>
Malas	<input type="checkbox"/>	No hay comunicación	<input type="checkbox"/>

Podría expresar porque lo considera así:

3.- las relaciones humanas del personal docente hacia usted como director o coordinador, puede calificarlas como:

Excelentes	<input type="checkbox"/>	Muy buenas	<input type="checkbox"/>
Buenas	<input type="checkbox"/>	Regulares	<input type="checkbox"/>
Malas	<input type="checkbox"/>	No hay comunicación	<input type="checkbox"/>

Podría expresar porque lo considera así:

Las relaciones de los docentes entre si, puede calificarlas como:

Excelentes	<input type="checkbox"/>	Muy buenas	<input type="checkbox"/>
Buenas	<input type="checkbox"/>	Regulares	<input type="checkbox"/>
Malas	<input type="checkbox"/>	No hay comunicación	<input type="checkbox"/>

Podría expresar porque lo considera así:

5.- ¿Qué acciones realiza usted como director o coordinador, para mantener un clima de cordialidad con el personal docente a su cargo?

6.- en la selección del personal docente ¿Cuáles aspectos son fundamentales para la contratación y remuneración?

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION A LA PRESENTE INVESTIGACION.

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

FORMULARIO SOBRE FORMACIÓN PROFESIONAL Y DETERMINACIÓN VALORATIVA DE DOCENTES QUE TRABAJAN EN LAS UNIDADES EDUCATIVAS DEL DISTRITO UNO, ZONA NORTE DE LA CIUDAD DE EL ALTO.

i. **SOBRE LA HABILITACIÓN PROFESIONAL**
(Marque con una X el cuadro correspondiente)

1. Ultimo título académico obtenido:

Profesorado Licenciatura Maestría Doctorado

2. Nivel actual de estudios que cursa:

Profesorado Licenciatura Maestría Doctorado

3. Años de servicio profesional en el centro en el que actualmente trabaja:

4. años de experiencia profesional en la labor educativa.....

5. nivel académico en el que actualmente imparte clases:

Inicial Primario Secundario

II.SOBRE LAS CAPASIDADES ESPECIFICAS

1. ¿Cómo considera actualmente su condición para ejercer la docencia?

Excelente Buena Regular Deficiente

2. Indique la razón por la cual ejerce la docencia?

Necesidad de trabajo por costumbre

Dificultad de encontrar porque se siente

Otro trabajo realizado

3. En el caso de presentarse la oportunidad de obtener otro empleo mejor remunerado, dejarla la docencia? Sí No

4. Desempeña algún otro empleo de la docencia?

Sí No

Porque? _____

5. ¿Considera que su salario se encuentra de acuerdo con el título, experiencia..... Sí No

Porque? _____

III. DE LAS CUALIDADES PERSONALES

A continuación se le presenta una serie de cualidades, si usted las experimenta, ordénelas, según la potencia en la cual las vive, de mayor a menor. (La lista es de 10, escoja 5 solamente).

No.	CUALIDAD POSITIVA
1.-	_____
2.-	_____
3.-	_____
4.-	_____
5.-	_____

No.	CUALIDAD NEGATIVA
1.-	_____
2.-	_____
3.-	_____
4.-	_____
5.-	_____

SINCERIDAD
RESPONSABILIDAD
LEALTAD
TOLERANCIA
HONESTIDAD
PERSEVERANCIA
PACIENCIA
JUSTICIA
VIVENCIA DE FE
HONRADEZ

OBSTINADO
QUISQUILLOSIDAD
NERVIOSISMO
IRRESPONSABILIDAD
CRITICON
IMPACIENCIA
FRIALDAD
SARCASTICO
INFANTIL
DESORDENADO

IV. SOBRE LA MOTIVACION PROFECIONAL

4.1.- En su labor profesional, se siente estimulado por parte de la dirección de la institución?

Sí

No

Si su respuesta ha sido positiva, explique en qué forma es estimulado:

Si su respuesta ha sido negativa, explique en qué forma le gustaría ser estimulado:

4.2.- las relaciones humanas de usted con los otros profesionales, puede calificarlas como:

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buenas	<input type="checkbox"/>	Regulares	<input type="checkbox"/>
Malas	<input type="checkbox"/>	No hay comunicación	<input type="checkbox"/>

4. 3.- las relaciones humanas de usted hacia el (la) director (a), puede calificarlas como:

Excelentes	<input type="checkbox"/>	Muy buenas	<input type="checkbox"/>
Buenas	<input type="checkbox"/>	Regulares	<input type="checkbox"/>
Malas	<input type="checkbox"/>	No hay comunicación	<input type="checkbox"/>

4.4.- las relaciones humanas del (la) director (a), hacia usted, puede calificarlas como:

Excelentes	<input type="checkbox"/>	Muy buenas	<input type="checkbox"/>
Buenas	<input type="checkbox"/>	Regulares	<input type="checkbox"/>
Malas	<input type="checkbox"/>	No hay comunicación	<input type="checkbox"/>

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION CON LA PRESENTE INVESTIGACION.



DIRECTOR Y PROFESORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA "VILLA TUNARI" NIVEL SECUNDARIO.



ESTUDIANTES DE PRIMERO DE SECUNDARIA TRABAJANDO SUS ACTIVIDADES.



DIRECTOR EN SU OFICINA ADMINISTRANDO LA UNIDAD EDUCATIVA.



PROFESORA REALIZANDO UNA ENCUESTA