

UNIVERSIDAD CRISTIANA DE PANAMÀ
ESPECIALIZADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TECNOLÒGICAS
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

**LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL CENTRO EDUCATIVO DE NUEVO CHORRILLO**

Por:

López, Sonia 8-296-56

Domínguez, Magaly 8-422-228

Machado Inès 3 82-2553

Panamá, 2014

INDICE

	Pàgina
	I
Índice General	ii
Índice de Cuadros	III
Índice de Gráficas	iv
Introducción	v
Resumen	
Abstract	
CAPITULO 1	
EI PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	15
1.1 Antecedentes del clima organizacional	16
1.2 Situación Actual	20
1.3 Justificación	20
1.3.1 Planteamiento del problema	21
1.4 Objetivos de la investigación	23
1.4.1 Objetivo General	23
1.4.2 Objetivos Específicos	23
1.5 Delimitación y Alcances	24
1.6 Limitaciones	24

CAPÍTULO 2	25
MARCO TEÓRICO	26
2.1 Clima Organizacional	26
2.1.1 Concepto de clima organizacional	26
2.1.2 Datos importantes sobre el clima organizacional	27
2.1.3 Características del clima organizacional	29
2.1.4 Elementos del clima organizacional	32
2.1.5 Factores Positivos del clima organizacional	34
2.1.6 Factores que provocan un mal clima organizacional	34
2.2 El gerente educativo y el Clima Organizacional	36
2.2.1 Características del gerente	36
2.2.2 Desarrollo organizacional.	38
2.2.3 Rol del gerente.	39
2.2.4 Motivación del gerente.	40
2.2.5 Características de las personas	42
2.3 Estrategias del gerente para regular conflictos.	43
2.3.1 Habilidades y estrategias	43
2.3.2. La personalidad tipo A y B	46
2.3.3 El estrés en el trabajo.	47
2.4 Relaciones Interpersonales	48
2.4.1 Dependencia y codependencia	49
2.4.2 Experiencias traumáticas	49
2.4.3 Habilidades sociales	49
2.5 Manejo de Conflictos en las Relaciones Interpersonales	51
2.5.1 Conflictos en las relaciones interpersonales	51
2.5.2 Las relaciones y los grupos	53
2.5.3 Los grupos	54
2.5.4 La comunicación	55
2.5.5 La empatía	57
2.6 Dinámica de las Relaciones Interpersonales	59

2.6.1 Éxito en las relaciones interpersonales.	59
2.6.2 Importancia de los valores en los centros	61
2.6.3 Valores compartidos	62
2.6.4 La importancia de los valores compartidos	62
CAPÍTULO 3	
Marco Metodológico	61
3.1 Diseño de investigación	63
3.2 Tipo de investigación	63
3.3 Hipótesis de la investigación	63
3.4 Variables de la investigación	64
3.5 Definición conceptual de las variables	64
3.7 Población	65
3.7.1 Muestra	65
3.8 Instrumento de recolección	65
3.9 Técnica de recolección	66
CAPÍTULO 4	67
MARCO ANALÍTICO	68
4.1 Análisis de los resultados obtenidos (cuadros y gráficas)	68
CAPÍTULO 5	
Propuesta : Guía Metodológica sobre el valor ético del desarrollo del clima organizacional	
Conclusiones	
Recomendaciones	
Bibliografía	
Anexos	

INDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO Nº 1. Docentes del Centro Educativo Nuevo Chorrillo que consideran que el respeto es practicado entre el gerente educativo y subalterno y viceversa.	69
CUADRO Nº 2. Opinión de docentes en cuanto a la actitud del gerente educativo ante un conflicto en el Centro Educativo.	70
CUADRO Nº3. Docentes del Centro Educativo Nuevo Chorrillo que consideran que el gerente educativo mantiene buenas relaciones con sus subalternos.	72
CUADRO Nº 4. Docentes del Centro educativo Nuevo Chorrillo que consideran que la gerente educativa tiene buen dominio de las relaciones interpersonales	74
CUADRO Nº 5. Docentes encuestados del Centro Educativo Nuevo Chorrillo que indican que las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional del plantel.	76
CUADRO Nº6. Encuesta aplicada a docentes del Centro Educativo Nuevo Chorrillo que indican que los conflictos son elementos negativos que influyen en el clima organizacional del plantel.	78
CUADRO Nº 7. Docentes encuestados del Centro Educativo Nuevo	80

Chorrillo consideran que las relaciones interpersonales ayudan a mantener el clima organizacional.

CUADRO N° 8. Docentes encuestados que señalan la importancia del gerente educativo como mediador de conflictos para mantener el clima organizacional. **82**

CUADRO N°9 Se evidencia conflictos entre el personal o recurso humano que conforma el centro educativo. **84**

INDICE DE GRÀFICAS

	Pág.
GRÀFICA N° 1. El respeto es practicado en ambas vías(director-subalternos y viceversa)	69
GRÀFICA N° 2. Actitud asumida por el director ante un conflicto	70
GRÀFICA N°3. Docentes del Centro Educativo Nuevo Chorrillo que consideran que el gerente educativo mantiene buenas relaciones con sus subalternos.	72
GRÀFICA N° 4. Docentes del Centro educativo Nuevo Chorrillo que consideran que la gerente educativa tiene buen dominio de las relaciones interpersonales	74
GRÀFICA N° 5. Las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional del centro educativo.	76
GRÀFICA N°6. Encuesta aplicada a docentes del Centro Educativo Nuevo Chorrillo que indican que los conflictos son elementos negativos que influyen en el clima organizacional del plantel.	78
GRÀFICA N° 7. Docentes encuestados del Centro Educativo Nuevo Chorrillo consideran que las relaciones interpersonales ayudan a mantener el clima organizacional.	80

- GRÁFICA N° 8.** Docentes encuestados que señalan la importancia del gerente educativo como mediador de conflictos para mantener el clima organizacional. **82**
- GRÁFICA N°9** Se evidencia conflictos entre el personal o recurso humano que conforma el centro educativo. **84**

INTRODUCCION

Presentar este anteproyecto de investigación, ha sido una ardua tarea pero a la vez reconfortante porque nos permite tener una visión más clara sobre el clima organizacional.

Nuestro trabajo se enfoca en el estudio de las relaciones interpersonales y su influencia en el clima organizacional del Centro de Educación Nuevo Chorrillo; pues se consideran estas relaciones como temas de gran importancia hoy en día; para casi todas las organizaciones y en especial en el sector educativo.

La presentación de este estudio esta estructurado en cuatro capítulos en los cuales se presentan informaciones relevantes seleccionadas de diversas fuentes y experiencias tomando en cuenta cada una de las variables planteadas.

El primer capítulo corresponde a los aspectos generales de la investigación describiendo el planteamiento de problemas, los antecedentes, objetivos, justificación entre otros.

En el segundo capítulo presenta el marco teórico desarrollando tópicos relacionados con el tema central tales como: concepto de clima organizacional, características, relaciones interpersonales, rol del gerente educativo en el clima organizacional entre otros.

El tercer capítulo señala el marco metodológico donde se hace una descripción general de la investigación indicando el tipo de investigación, la hipótesis, variables, población y muestra entre otros.

En el cuarto capítulo y último capítulo se enfoca el análisis de los resultados obtenidos de la implementación de los instrumentos aplicados a los docentes del centro en estudio producto de una muestra considerando que este trabajo es un anteproyecto el cual está sujeto a nuevas recomendaciones que permitan modificar los instrumentos y que las variables medidas puedan analizarse con un grado alto de validez y confiabilidad de manera que se pueda generalizar.

El propósito de este trabajo busca incentivar a un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, donde tanto los docentes como colaboradores y el sector administrativo trabajen de manera coordinada para alcanzar los fines de la educación panameña y un beneficio para el centro educativo.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones como apoyo al trabajo de investigación.

Se espera que este estudio sea un aporte significativo para la realización de un autoanálisis de reflexión al Centro Educativo. Así mismo, se somete a su criterio y evaluación permitiendo ampliar los horizontes educativos en nuevas investigaciones.

RESUMEN

Se considera que el clima de las relaciones humanas existentes en la organización, son indicadores muy importantes para el éxito de las mismas, así como las actitudes de los trabajadores y las relaciones sociales que se consolidan, cuya génesis está asociada a la existencia de un sistema de dirección participativa.

Dentro del clima organizacional la comunicación y una buena dirección,

constituyen las principales áreas que pueden influir sobre el comportamiento de los otros de manera que se impulse al trabajo cooperativo, que entienda y atienda los problemas personales, los cuales contribuirá a desarrollar motivación y mayor compromiso entre los trabajadores.

Palabras claves: Clima organizacional, comunicación y buena dirección.

ABSTRACT

It is considered that the existing climate of human relations in the organization, are important indicators as well as the attitudes of workers and social relations that are consolidated, whose genesis is associated with the existence of a system of participative management.

Within the organizational climate communication and good management are the main areas that can influence the behavior of others so that it propels the cooperative work to understand and address personal problems, which will help develop motivation and greater engagement between workers.

Keywords: Organizational climate, communication and good management.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.-Antecedentes del clima organizacional

El clima organizacional desde que despertó el interés por parte de los estudiosos, ha sido llamado de diferentes formas según su naturaleza ambientes, atmosferas, entre otras. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar mediarlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

De allí la importancia de mantener unas buenas relaciones interpersonales indistintamente del tipo de institución a la que pertenezca, tal es el caso de Centros Educativos. En base a los resultados obtenidos, hay un grado significado en el buen manejo de la comunicación, la cual coadyuva a mantener en la misma un mayor y mejor desempeño.

En este sentido se puede decir que es importante mantener dentro de los Centros Educativos un ambiente donde exista una información y comunicación fluida, un liderazgo democrático y participativo en la toma de decisiones, con un gran sentido de motivación al logro de los objetivos de la institución y por ende a que las relaciones interpersonales sean de calidad.

En este orden de ideas esta investigación plantea que las relaciones interpersonales sean eficientes y para ello debe existir un buen ambiente laboral y liderazgo positivo en los Centros Educativos, quienes tiene una labor crucial en la motivación del personal docente, administrativo, padres de familia y discentes para el funcionamiento eficaz de dicha institución.

El manejo de las relaciones interpersonales y el clima organizacional en los centros educativos de Panamá es bastante parecido al de Chile. Este país busca abandonar las viejas prácticas para promover un aprendizaje de tipo significativo; pero de una forma planificada y motivada por el logro de eficacia, la imagen que aspiran es de “un centro bien integrado” donde todos los que estén implicados en él desarrollen un intenso sentimiento de compromiso, logrando el éxito de las escuelas.

Esto significó para los docentes Chilenos reestructurar su trabajo y sus formas de trabajo, desde la acción tradicionalmente individual hacia una que demanda trabajo en equipo, la coordinación en acciones, los debates, y en su medida la cooperación.

Este cambio, en la vivencia pedagógica, al demandar nuevas estructuras relacionales, los ha enfrentados a vivenciar “acuerdos” y “desacuerdos” propios del trabajo en equipo, que en ocasiones potencia y en otra debilitan los lazos relacionales entre los miembros que conviven al interior de cada establecimiento educativo. En tal medida las relaciones interpersonales y el clima organizacional se fortalece en ocasiones y en otra se debilitan, para los docentes este nuevo estilo de docencia les resulta más gratificante y menos desgastantes emocionalmente.

En esta misma línea los líderes de América Central, Panamá y República Dominicana, reunidos en 1998 en la Cumbre de las Américas, reconociendo el papel vital y cambiante de la educación se comprometieron a promover educación primaria de calidad para todos los niños(as) dándole a las escuelas la responsabilidad fundamental; el desarrollo de una cultura cívica que fortalezca la tolerancia, la cooperación y el amplio sentido de nación y comunidad el logro de estos principios solo es posible en un buen clima organizacional y positivas

relaciones interpersonales en los centros educativos que favorezcan el logro de aprendizaje significativo.

De esta manera se busca el acercamiento de la comunidad a los Centros Educativos de todo el país a través de los colegio fortaleciendo el clima organizacional potenciando al personal docente día a día en su personalidad desarrollando el entusiasmo, la motivación, la creatividad y la capacitación permanente, fomentando aquello en lo que cada uno sea muy bueno (excelente) y la capacidad para integrarse en un trabajo en equipo mediante la distribución de las comisiones de trabajo en los Centros Educativos por ejemplo la escuela para padres, la asociación de padres y madres de familia.

Debemos comprender que el trabajo en equipo no es sinónimo de repartir el trabajo entre los integrantes de una institución, se debe estar dispuesto a tomar acuerdos para establecer las metas y objetivo del equipo.

Todo lo anteriormente señalado busca crear en los Centros Educativos las relaciones humanas que cada docente asuma su rol como verdadero ciudadano comprometido con la transformación de la sociedad y para el logro de estas competencias, se realicen taller, estudios de casos, otros.

La realidad actual de todos los Centros Educativos de nuestro país es que todos los docentes se sientan al momento del desempeño de sus funciones en un ambiente de cordialidad, de respeto, de empatía, de seguridad y confianza que le permitan el desarrollo de sus destrezas y habilidades sobre todas las cosas una comunicación fluida en todas las vías docente con docente, padres de familia y administrativos todo estas fortaleza darán como resultado una escuela de calidad que es el compromiso de la educación.

No obstante somos consiente de que en algunas situaciones estos principios no se dan como quisiéramos todos, lo más importante es tener la voluntad para

superar las debilidades y transformarlas en fortaleza que al momento de elaborar el Proyecto de Centro Educativo aportemos la comunidad educativa, los docentes y los discentes que en cada uno de los aspectos pedagógico, social, infraestructura y administrativa podamos aportar nuestro conocimiento para que de esta manera responda a nuestra realidad de igual manera todos asumamos el compromiso frente al nuevo reto que se nos plantea como lo es el Plan de Mejora y Evaluación Institucional que busca enaltecer la calidad educativa de los Centros y facilitar los cambios institucionales y pedagógicos necesarios.

Creemos que los Centros Educativos constituyen la célula más importante de todo sistema educativo, es allí donde se concentran las transformaciones, innovaciones y los cambios programados dirigidos a mejorar la calidad educativa. Este propósito es viable si se cuenta con la participación, el entusiasmo y compromiso de los educadores y la presencia de un director íntegro que supervise la labor pedagógica de los docentes y un liderazgo democrático para trabajar en equipo con la participación de los padres de familia en un clima organizacional que contribuyan a forjar el hombre y la mujer del mañana.

Sentimos que el sistema educativo demanda docentes que pensemos en educación como el único medio para avanzar socialmente, que sentamos orgullo de la profesión, que tengamos alto nivel de autoestima y comprendamos que nuestra labor es trascendental, que reconozcamos que nosotros tenemos un rol preponderante en la sociedad en la formación de los niños y jóvenes, futuros ciudadanos del país.

1.1 SITUACION ACTUAL DEL PROBLEMA.

En la actualidad se consideran las relaciones interpersonales el pilar sobre la cual se cimentan la calidad del proceso educativo las misma contribuyen al clima organizacional y permiten que todo los actores de este proceso se sientan identificados y al mismo tiempo se empoderen de su labor docente.

Frente a los nuevos retos que nos presentan es necesario tener presente los saberes que están inmersos en los programas de enseñanza en nuestro sistema educativo y que son el pilar sobre la cual se forma el ciudadano que requiere el país.

En tal sentido es necesario que todos los docentes pongamos de manifiesto todo nuestro empeño en el logro de las buenas relaciones interpersonales y que esto permita el clima deseado en el Centro Educativo.

En nuestro Centro Educativo nos sentimos comprometidos con nuestra labor docente por lo que nos capacitamos con el apoyo de la fundación PROED la misma nos capacita en nuevas técnicas educativas para crear en el Centro Comunidades de Aprendizaje Profesional que no es más que el trabajo en equipo y el desarrollo de relaciones interpersonales con la finalidad de maestro apoyando maestro y desarrollar un lenguaje de colegialidad en donde todos y todas hablemos un mismo idioma para el logro de los objetivos planteados.

1.3. Justificación

Las investigaciones acerca del factor humano, dirigido por científicos como Elton Mayo, puso de evidencia la importancia que en la eficiencia de las organizaciones tienen las “relaciones interpersonales” como elemento esencial de lo que hoy se conoce como “factor humano de las organizaciones laborales”. Se considera que el clima de las relaciones humanas existentes en la

trabajadores y las relaciones sociales que se consolidan, cuya génesis está asociada a la existencia de un sistema de dirección participativa. Sin embargo, son pocas las investigaciones que existen acerca de la influencia del clima organizacional y relaciones interpersonales en las escuelas y hay que darle un realce a la realidad de nuestros centros educativos realizando investigaciones de carácter científico al respecto.

De allí la necesidad de hacer esta investigación en el Centro Básico de Nuevo Chorrillo sobre las relaciones interpersonales y clima organizacional puesto que permitirá conocer la realidad e influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional y contribuirá al fortalecimiento de un ambiente agradable y armonioso en el Centro Educativo ; basado en el respeto a las ideas del otro, la colaboración, la tolerancia del el personal docente y administrativo; los cuales contribuiría a desarrollar proyectos institucionales que respondan a la misión y visión que tiene el centro de estudio, transformando las debilidades en fortalezas.

Estos avances también beneficiarán a los estudiantes y comunidad en general que esperan de cada escuela el desarrollo de actividades que le involucren y que les permitan contribuir de manera proactiva al desempeño y desarrollo integral de sus acudidos. Por otro lado, servirá como una punta de lanza para nuevas investigaciones relacionadas al manejo del recurso humano, aspecto que está muy descuidado en este campo laboral.

1.3.1. Planteamiento del problema.

Las concepciones administrativas han evolucionado a través de las épocas; y las teorías y experiencias de Fayol y Taylor marcaron una nueva etapa en la evolución de la ciencia administrativa científica, puesto que ellos fueron los primeros en el estudio de este tema y sus ideas enriquecieron el conocimiento del proceso administrativo. Especialmente la de promover en el administrador una mentalidad crítica y creativa en la búsqueda de conocimientos y destrezas para determinar una estrategia competitiva.

Durante años, psicólogos generales e industriales, sociólogos entre otros especialistas, se han interesado en explicar el comportamiento de las personas en el seno de las organizaciones laborales, los factores que determinan este comportamiento y sus efectos en la productividad de los individuos y los grupos. Nuestro estudio se enfoca en el análisis de las relaciones interpersonales y su influencia en el clima organizacional del Centro Básico de Nuevo Chorrillo.

Desde esta perspectiva se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influyen las relaciones interpersonales de los docentes del Centro Educativo Nuevo Chorrillo en su clima organizacional?

De esta interrogante principal surgen otras interrogantes tales como:

- ¿Qué son las relaciones interpersonales y cuál es su importancia en el ambiente educativo?
- ¿Cómo afectan las malas relaciones interpersonales el clima organizacional de un Centro Educativo?
- ¿Cómo puede influir el gerente educativo en el desarrollo de relaciones interpersonales que permitan un clima organizacional adecuado?
- ¿Por qué es importante que el gerente de un Centro Educativo contribuya a crear un ambiente de empatía entre sus colaboradores?

- ¿Qué beneficios obtienen los discentes y la comunidad de las buenas relaciones y un buen clima organizacional en el Centro Educativo?

1.4. Objetivos de la investigación

Los objetivos de investigación son las metas o fines que persigue el investigador para lograr un estudio investigativo; nuestro trabajo toma en cuenta dos clases de objetivos: general y los específicos.

1.4.1 Objetivo General.

Analizar la influencia de las relaciones interpersonales de los docentes del Centro Educativo Nuevo Chorrillo en su clima organizacional.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Definir relaciones interpersonales y clima organizacional.
- Reconocer la importancia de las relaciones interpersonales de los docentes del Centro Básico Nuevo Chorrillo en el clima organizacional.
- Explicar cómo afecta las malas relaciones interpersonales el clima organizacional del Centro Básico Nuevo Chorrillo.
- Describir cómo puede influir el gerente educativo en el desarrollo de relaciones interpersonales que permitan un clima organizacional adecuado
- Inferir los beneficios que obtienen los discentes y la comunidad de las buenas relaciones y un buen clima organizacional en el Centro Básico Nuevo Chorrillo.

- Demostrar mediante procesos estadísticos (gráficas y cuadros) la influencia de las relaciones interpersonales de los docentes del Centro Educativo Nuevo Chorrillo en el desarrollo de su clima organizacional.

1.5 Delimitación y alcances

Para el desarrollo de esta investigación se eligieron los docentes que laboran en el Centro Educativo Nuevo Chorrillo, ubicado en el corregimiento de Cerro Silvestre, Distrito de Arraijan, Provincia de Panamá cuyo alcance es de 69 docentes y una directora.

Se tiene estimado la ejecución y finalización de este proceso investigativo en un periodo de tres meses.

1.6 Limitaciones

Durante el desarrollo de esta investigación se presentaron las siguientes limitantes.

Del equipo de trabajo:

- Premura del tiempo para la planificación y/ejecución del anteproyecto.
- Situaciones familiares especiales que dificultaban concretar las reuniones previamente establecidas por el grupo para la ejecución y organización del trabajo.

Del personal en estudio

- Resistencia de los docentes a responder las preguntas abiertas de la encuesta.
- Amplitud mínima del instrumento de investigación.

CAPITULO 2

MARCO TEÒRICO

2.1. Clima organizacional

2.1.1. Concepto de clima organizacional

La única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su “Cultura”, es decir, cambiar los sistemas de los cuales los hombres trabajan y viven.

Clima organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su propia cultura y un sistema de valores.

Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado e interpretado. La cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización.

En tal sentido, los modelos de conceptualizar la clima organizacional de los centros escolares han venido estando muy influidos por el concepto de cultura manejado en el campo de las organizaciones empresariales.

Aunque en éste tampoco existe una única manera de entender la cultura, se ha tendido a definirla como los supuestos básicos y significativos compartidos intangibles que subyacen en esta línea es la de Schein (1985, 1991, 1992), que en el libro Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensión y Procesos de la Autora María Teresa González, lo define como:

“un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado al ir aprendiendo hacer frente a sus problemas de adaptación interna y de integración interna, y que ha funcionado suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como el modelo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

Esto significa que un buen clima organizacional se basan en los valores que sean compartidos para mantenerse ligada a la organización y esta adquiera un

sentido de identidad, el respeto a las normas de convivencia en fin todos los patrones de conductas y actitudes que reúna un docente conforman el clima organizacional de un Centro.

2.1.2. Datos importantes sobre el clima organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

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

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

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente

que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere:

“Las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

Entendemos según el planteamiento de esta cita que es importante que exista un equilibrio para que refleje el éxito del clima organizacional en el cual el gerente “remunere” a los integrantes de los Centros Educativos en cantidad adecuadas (de oportunidades, de palmaditas, en la espalda o de satisfacciones no materiales) y motivarlos a que continúen garantizándoles con eso, su supervivencia y eficacia. Dentro de ese concepto, el clima organizacional ofrece satisfacciones para inducir a un entorno equivalente o mayor de contribuciones y esto contribuirá a diferenciar un Centro Educativo de otro.

2.1.3. Características de clima organizacional

Las organizaciones son sistemas extremadamente complejos compuesto de actividades humanas en diversos niveles de análisis personalidades, pequeños grupos, intergrupales, normas, actitudes, todo esto existe dentro de un patrón extremadamente completo y multidimensional.

La complejidad algunas veces parece sobrepasar la comprensión. Con todo, es precisamente esa complejidad la que, por un lado constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales y que, por otro, torna difícil la vida de un administrador.

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico del clima organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir los Centros Educativos guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de un Centro Educativo.
- El clima de los Centros Educativos ejerce influencia en el compromiso e identificación de los docentes.
- Los docentes modifican el clima laboral de la organización y también afectan su propio comportamiento y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de los Centros Educativos afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectada por el clima.

- Problemas en la organización como las tardanzas y ausentismo puede ser una alarma que en los Centros Educativos hay un mal clima laboral. Es decir sus docentes pueden estar insatisfechos.

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables y medición.

Estas dos variables son particularizadas y moleculares, ya que, en la vida real, son generadas centenas de expectativas y de valores de incentivos.

Con todas estas características el clima organizacional distinto puede ser creado por la motivación en el estilo de liderazgo empleado en la organización. Algunos climas organizacionales pueden ser creados en un corto tiempo y que sus características permanecen estables. Una vez creados, presentan efectos significativos y dramáticos sobre el desempeño y la satisfacción en el cargo.

Los maestros están llamados siempre a ser elemento de armonía en base de sus relaciones y con miras a un objetivo común. Un buen clima organizacional permite la completa libertad de los maestros en su clase, su intervención máxima en los trabajos comunes y la adaptación al espíritu de la comunidad aprovechando las actividades y actitudes personales de cada docente dando lugar para que las desarrolle integralmente en beneficio de toda la escuela y la comunidad.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación entre otros.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de

otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

2.1.4. Elementos del clima organizacional

Los elementos del clima organizacional deben tenerse en cuenta en la distribución del trabajo en equipo y la distribución de las responsabilidades.

Pues es necesario que los miembros de las organizaciones sientan, que son parte integral de esta, que son tomados en cuenta, que no deben temer a opinar y de hecho a criticar los elementos de la organización que no contribuyan a los procesos de cambios, proponiendo nuevas formas de realizar actividades y/o labores, entre otras actitudes que se fomentan en los individuos, cuando el clima organizacional es propicio para esto.

Los elementos del clima organizacional son:

- Motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración del personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así los Centros Educativos estará en condiciones de formar clima organizacional sólido y confiable.
- Satisfacción es la actitud del docente de cómo enfoca y reaccionan ante la satisfacción de sus necesidades como consecuencia de la interacción con los diversos factores presentes en el ambiente.
- Involucramiento y participación se relacionan con el mejoramiento de los resultados del trabajo y aumenta la utilidad del Centro Educativo, así como con el incremento en la productividad, calidad y trabajo en equipo.
- Actitudes toda persona tiene actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objeto y persona ante una idea.

- Valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social
- Cultura organizacional hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto significa generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.
- Estrés debe existir un equilibrio entre las capacidades del trabajador y las exigencias de las tareas. Igualmente debe existir un ambiente apropiado, las maquinarias, el espacio físico, el clima, entre otros, deben ser adecuados para que exista confort en el medio ambiente laboral.
- Conflicto básicamente es un problema de percepción porque las partes involucradas deben percibir que entre ellas existía un conflicto, si nadie está consciente del conflicto entonces no existe, pero en el momento que una parte percibe que la otra la ha afectado negativamente, o está a punto de afectarla, en ese momento se inicia el proceso de conflicto.

2.1.5. Factores que permiten un buen clima organizacional

Entendemos bien el concepto de Clima Organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en los Centros Educativos en un

momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las cuales puede ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para los Centros Educativos, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de los Centros Educativos, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por sus miembros.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social, etc.) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

2.1.6. Factores que provocan un mal clima organizacional

A continuación, una referencia de 4 de estos factores que provocan un mal clima organizacional:

- **Comunicación.** La falta de comunicación vertical y horizontal, o una comunicación sesgada se transforma en una falta de confianza en los altos cargos y en sus decisiones. Los trabajadores comienzan a sentirse desplazados, fuera de lugar y desciende su compromiso con los objetivos organizacionales.
- **Reconocimiento del trabajo.** En muchas organizaciones los superiores sólo dan amonestaciones a los empleados cuando hacen algo mal. No reconocer nunca el trabajo bien hecho por un trabajador, minará su motivación, dejará de sentirse cómodo al realizar esa actividad, no tendrá ganas de acudir a su puesto de trabajo y creará un mal clima laboral.
- **Lugar de trabajo.** Contar con unas características medioambientales negativas en el lugar de trabajo hace que los trabajadores no se sientan cómodos en el lugar de trabajo, lo que repercute negativamente en su productividad y en la calidad de sus tareas.
- **Estilo de Liderazgo.** Un líder autoritario que ejerce su poder a la hora de tomar decisiones, que no cuenta con la opinión de sus empleados, que no deja libertad a la hora de hacer una actividad o tarea, genera un clima negativo, de desmotivación.

Contar con un buen clima laboral es imprescindible para que los colaboradores se sientan comprometidos con el Centro Educativo, pero también es un factor útil de cara a la atracción de talento, es por esto por lo que las organizaciones no deben olvidarse de este factor y deben trabajar para generarlo, desarrollarlo y mantenerlo.

2.2. El gerente educativo y el Clima Organizacional.

2.2.1 Características del gerente.

Tratar de meter en un cuadro todas las características y rasgos que debiera de tener un Gerente de una empresa es imposible. Tan imposible como tratar de meter en un cubo toda el agua del mar. Es lógico que así sea, ya que el Gerente es un hombre, un ser humano y la complejidad de éste es inmensa. Cada Gerente tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás.

Pero, pese a esto, existen factores que, por lo general, favorecen una buena tarea gerencial o directiva en una empresa. Y siempre considerando la globalidad del perfil del Gerente y no el caso particular.

Por este motivo, a continuación, se exponen algunos factores que consideramos que favorecen, en sentido positivo, una buena labor gerencial. Dan un perfil con más probabilidades de éxito que el contrario. Y siempre teniendo en cuenta que estamos en los albores del siglo XXI y que un Gerente de hoy en día no ha de ser, ni debiera ser, necesariamente similar a uno del inicio del siglo XX.

- Motivación para dirigir
- Inteligencia
- Capacidad de análisis y de síntesis
- Capacidad de comunicación
- Dotes de Psicología
- Capacidad de escucha
- Espíritu de observación
- Dotes de mando
- Capacidad de trabajo.

2.2.2. Desarrollo Organizacional.

“Una organización es un sistema de comportamientos sociales inter-relacionados, de numerosas personas, que son los participante de la organización. En donde cada participante recibe incentivos en cambio de los cuales hace contribuciones a la organización” March y Simon. Página 128 Administración de Recurso Humano autor Idalberto Chiavenato”.

Compartimos el planteamiento de este autor porque las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. Nuevos objetivos se establecen, mientras que los viejos son reestructurados y modificados; las personas salen de las organizaciones o cambian de cargo; nuevas personas son admitidas; la tecnología avanza inexorablemente.

Las personas también se desarrollan, aprenden nuevas cosas, modifican sus comportamientos y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. El término desarrollo en generalmente aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado.

El campo del Desarrollo Organizacional (DO) es reciente y aún no está claramente definido. Se basa en los conceptos y métodos de las ciencias de comportamiento, ve la organización como un sistema global y se compromete a mejorar su eficiencia a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en proceso y estructura organizacionales.

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en alguna parte, o en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambio de valores sociales y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social).

Las fuerzas endógenas que crean necesidad de cambio estructural y comportamental provienen de la tensión organizacional: tensión en las actividades, interacciones, sentimientos o resultados de desempeño en el trabajo.

2.2.3. Rol del gerente educativo

En un centro escolar el director es un líder “el liderazgo del director (a) tiene que nacer de su formación y fuerza moral exige a otros un comportamiento similar, el director tiene que ser espejo para la comunidad educativa” Mavillo Pérez pagina 50 Administración Gerencial de los Centros Educativos, año 2004.

La mayoría de organizaciones necesitan un líder capaz de dirigir las en las buenas y en las malas. Lo importante es que actúe apoyándose en las actitudes básicas.

La primera actitud básica es la voluntad y capacidad de escuchar con autodisciplina, porque escuchar no es una habilidad, sino una disciplina.

La segunda aptitud esencial es la disposición a comunicarse a hacerse entender. La siguiente actitud importante es no inventarse excusa (hacemos las cosas a la perfección, o no las hacemos; no hacemos algo para ir al paso). La última actitud básica es la disposición a percatarse de cuán insignificante es usted, comparado con su tarea. Los líderes necesitan ser objetivos y un tanto desapegados. Se subordinan a la tarea, pero no se identifican con ella: la tarea sigue siendo algo

diferente y más grande que ellos. Lo peor que puede decirse de un líder es que el día en que él o ella se retiraron, su organización se vino abajo.

Ese derrumbe significa que el llamado líder no construyó nada a la entidad. Pudo haber sido un operador eficaz, pero no creó una visión.

No se trata de entregar la vida a la organización. No le ofrecemos la vida, sino nuestro mejor esfuerzo. El magnetismo de una institución está en haberse fijado pautas elevadas porque ellas generan orgullo y respeto de sí mismo.

En estos tiempos se habla mucho del liderazgo; pero, en realidad, primero está la misión. Las instituciones educativas existen por su misión. Existe para cambiar la sociedad y la vida del individuo. Esto no debe olvidarse nunca. La tarea primordial del líder es asegurarse de que todos vean, oigan y vivan la misión educativa. Si la pierden de vista empieza a dar traspie y va directo al fracaso.

2.2.4. Motivación del gerente como influencia en su personal

Lo más importante que el directivo debe saber es que sus colaboradores subordinados necesitan reconocimientos, sentirse valorados, importantes, ser aceptados, incluidos o admirados por el grupo, el obtener influencia y estatus, el ganar más dinero, acceder a oportunidades de hacer cosas que uno quiere.

Existen múltiples teorías que explican el fenómeno de la motivación, desde la Clásica de Maslow a través de la jerarquía de las necesidades. Otras, por mencionar, algunas está la de Frederick, Vroom, Likert, Mc Clelland, etc. En verdad, motivar al personal no es tarea fácil. Es necesario para conocer la psicología humana.

La llave es encontrar lo que motiva a la gente. Conocer más bien en qué condiciones hace lo que desean hacer, o convencerlo para que se comporte en la forma más efectiva posible. El directivo debe contar con programas de reconocimiento público, respeto mutuo, agradable y una comunicación más eficiente en este mundo de constante cambio.

Dos estrategias que debe tener el director para el logro del éxito son:

- **Crear atmosfera organizacional**

El directivo que desee que sus empleados sientan el deseo de trabajar, trata de involucrar a sus colaboradores en la definición de problemas, la resolución de los mismos y la toma de decisiones.

Estudios de psicología social indican que involucrar al personal en un proceso colaborativo incrementa su nivel de compromiso.

La camaradería y el trabajo en equipo crean un sentido de comunidad para las personas involucradas y puede facilitar que se sientan parte de la organización y directos colaboradores.

Crear un ambiente de mucha confianza y respeto. Tratar al personal como “tu” deseas ser tratado.

- **Alistar a los indiferentes**

Detectar la comunidad educativa que demuestre su desinterés por mantener la administración de la enseñanza en un alto nivel. La mejor manera de alistar a

estas unidades, haciéndoles pensar que su papel en el desarrollo de la educación es fundamental.

El director debe delegar algo que hacer. Utilizando estas unidades ya sea docente o alumno, padres y madres de familia, en un programa, se puede lograr su interés por las actividades educativas, también “sus amigos” tomarán más interés.

2.2.5. Características de las personas en el clima organizacional.

Las personas son personas, es decir, que son portadoras de características de personalidad, expectativa, objetivos personales, historias particulares etc. Conviene, por lo tanto, resaltar algunas características genéricas de las personas, como personas, ya que esto mejorara nuestra comprensión del comportamiento humano en el clima organizacional.

Algunas características son:

- El hombre pro-activo. El comportamiento de las personas se orienta hacia la capacidad de sus necesidades personales y hacia el alcance de sus objetivos y aspiraciones. Por eso, reaccionan y responden a su ambiente, ya sea en el trabajo o por fuera de la organización.
- El hombre social. La participación en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, porque las conduce a las relaciones con otras personas ya sea en grupos en organizaciones. En los grupos o en las organizaciones, los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico.
- El hombre tiene diferentes necesidades. Los seres humanos son motivados por una gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar el

comportamiento de una persona hoy, y puede no tener potencia suficiente para determinar su comportamiento al día siguiente:

- El hombre percibe y evalúa. La experiencia del individuo con su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diferentes aspectos del ambiente, los evalúa en término de sus propias experiencias pasadas y evalúa aquello que está experimentando en términos de sus propias necesidades y valores.
- El hombre piensa y escoge. El comportamiento humano tiene propósitos, es pro-activo y organizativamente activo.
- El hombre tiene capacidad limitada de respuesta. El hombre tiene una capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende y ambiciona.

Como consecuencia, el comportamiento de las personas en las organizaciones es parcialmente determinado tanto por el sistema requerido como por los sistemas personales y el sistema emergente y sus normas.

2.3 Estrategias del gerente para regular conflictos en el ambiente laboral

2.3.1. Habilidades y estrategias

Veamos ahora las habilidades y estrategias elementales que se deben desarrollar y poner en práctica todo Gerente Educativo, al momento de participar en la regulación de conflictos.

- a) Escuchar
- b) Los estilos de contender y arte de negociar
- c) Definir el conflicto
- d) Replanteo del conflicto

a) Escuchar: es una habilidad indispensable para regular el conflicto, y en muchos casos será la más importante, no concebimos el escuchar como una la habilidad, pero hacerlo bien y en forma eficaz representa todo un arte, que por desgracia se practica poco.

Escuchar le permite a usted comprender sus percepciones, sentir sus emociones, y oír lo que tratan de decir. Escuchar activamente o con atención mejora no solo lo que usted oye, sino también lo que ellos dicen. Si usted escucha con atención e interrumpe ocasionalmente para decir:” entendí correctamente que usted está diciendo que..? La otra parte se dará cuenta que usted no está simplemente matando el tiempo, sencillamente cumpliendo una rutina.

Las técnicas acostumbradas para saber escuchar consisten en prestar atención a lo que está diciendo , pedir a la otra parte que diga detalladamente en forma cuidadosa y clara exactamente lo que quiere decir, y solicitar que se repitan las ideas si hay alguna ambigüedad o incertidumbre. Propóngase que mientras escucha no va a estar pensando en la respuesta, sino a tratar de comprender a la otra parte como ella se ve a sí misma.

Podemos determinar varias metas que queremos conseguir cuando escuchamos a los demás:

- Crear un ambiente en que la gente pueda expresar libremente
- Establecer confianza mutua.
- Comunicar un interés verdadero en la otra persona y su perspectiva, a pesar de sus valores, palabras de enojo o comportamiento.
- Entender el problema, desde su perspectiva y poder comunicarle claramente lo que entendemos.

- Desarrollar la **capacidad** de resumir los asuntos más importantes del problema que deben resolverse en términos de puntos concisos, no de personalismos ni de críticas personalizadas.

b. Los estilos de contender

Al encontrarnos en medio de una situación conflictiva, todos respondemos de una manera distinta. Incluso, tendremos a reaccionar según el contexto. Por ejemplo, la manera en que nos comportarnos, en medio de nuestra familia, a menudo es diferente a la que recurrimos cuando tenemos problema en el trabajo. No obstante, en muchos casos tenemos un estilo preferido. Algunos prefieren competir, y buscan salirse con la suya a todo costo. Otros, por el contrario, siempre evitan el conflicto, o se acomodan a los deseos de los demás. Los cinco estilos preferidos de comportarse en un conflicto.

- Competencia: deseo de satisfacer los intereses personales a como dé lugar, ganando a la otra parte independientemente de cómo se vea ésta afectada.
- Colaboración: intención de arreglarse con la otra parte de manera que ambos puedan lograr objetivos, conciliar sus intereses y quedar plenamente satisfechos.
- Evasión /Evitar: Deseo de retirarse de un conflicto, sacarle la vuelta o suprimirlo.
- Complacencia: estar dispuesto a dar concesiones, a ceder para que el otro se salga con la suya, con tal de que se resuelva el conflicto.
- Arreglo con concesiones/convenir/negociar: intención de negociar y arreglarse con la otra parte, cediendo en parte, con la condición de que el otro ceda también en algo.

C. El arte de negociar

A la hora de intervenir en un conflicto interpersonal como mediador, es importante comprender no sólo estos estilos, sino también sus correspondientes maneras de negociar y solucionar un problema. En muchos casos, el papel del intermediario será el de ayudar a los antagonistas a pasar de un estilo competitivo, acomodador o ventilador al tipo negociador o colaborador.

Esto sólo se hará en la medida en que aprendan a escucharse y a concebir el problema desde otras perspectivas que no sean ciegamente las suyas. Normalmente, se distinguen dos formas de enfocarse este proceso de intercambio: la negociación de las posturas y la búsqueda colaborativa de solución.

En los años sesenta se realizaron estudios en los cuales se quiera determinar la correlación de un tipo de patrón de comportamiento y la presencia de enfermedades coronaria. A partir de dichos estudios se estableció que existían diferencias en los patrones de comportamiento personal.

Esto se manifiesta en que había trabajadores más propensos a las enfermedades coronarias que otros con un comportamiento distinto.

Esto condujo a que se definieran dos tipos de patrones del comportamiento en el trabajo asociados a las enfermedades coronarias y al estrés.

2.3.2. La personalidad tipo A y tipo B.

El patrón de comportamiento de tipo A se caracteriza por una orientación impulsiva y competitiva en la actividad laboral. Las personas que tienen este patrón de comportamiento mantienen una lucha constante para alcanzar el éxito.

Son agresivos, impacientes. Siempre están apurados. Se encuentran en alerta excesiva. Son esclavos del reloj.

Están sometidos permanentemente a las exigencias de responsabilidad. Se involucran tanto en una tarea que le brindan mayor atención al trabajo que a los otros aspectos de su vida. Siempre quieren controlar el medio.

De acuerdo con los hallazgos de las investigaciones realizadas se estableció que la forma como está conformado el trabajo puede fomentar los comportamientos tipo A.

Personas que antes de entrar al trabajo presentan patrones de comportamiento tipo B, pueden cambiar por la presión del trabajo y dejar de ser personas relajadas para convertirse en personas con comportamiento de tipo A.

Personalidad tipo B

Este tipo de personalidad se caracteriza por una forma más relajada y calmada de manejar situaciones de trabajo. Se plantea que las personas con la personalidad tipo B, experimentan muchos menos estrés que las personas con patrones de comportamiento tipo A.

2.3.3 El estrés en el trabajo

Cuando hablamos de estrés en el trabajo nos referimos a la relación entre el hombre con su ambiente laboral.

Esta relación está dada tomando consideración la manera como está organizado el trabajo, el ambiente psicológico y el ambiente físico, las exigencias de la tarea,

las capacidades, experiencias y habilidades de los trabajadores para realizar sus actividades.

Debe existir un equilibrio entre las capacidades del trabajador y las exigencias de la tarea. Igualmente debe existir un ambiente psicológico apropiado, las herramientas, las maquinarias, el espacio físico, el clima, entre otros., deben ser adecuados para que exista confort en el medio ambiente laboral.

Cuando las condiciones anteriores no se presentan, se rompe el equilibrio y puede producirse estrés, vinculado o relacionado con el trabajo.

Las relaciones humanas en el trabajo pueden ser fuentes de estrés.

2.4. Relaciones Interpersonales.

2.41. Dependencia y codependencia

La dependencia es una de las respuestas más habituales en las personas incapaces de enfrentarse eficazmente a los problemas cotidianos que presenta la vida. Los conflictos no resueltos se habrán convertido en un lastre demasiado pesado, cuya afectación se traslada a todos los ámbitos de la personalidad del individuo dependiente; una persona que al final siempre termina buscando el perfil de quien pueda hacerse cargo de su vida.

Cabe señalar, también, la existencia de otro perfil cuya máxima, precisamente, consiste en tratar de arreglar los problemas de los demás. Se trata del codependientes. No hay que confundirlo, por su actitud, con el altruismo. El codependientes, en el fondo, manifiesta una actitud de evitación más que de ayuda desinteresada. Es decir, su distorsionada inteligencia emocional se centra en solucionar los problemas de los demás, lo que indica una evidente incapacidad para solucionar los propios.

2.4.2. Experiencias traumáticas

Si hubiera que destacar alguna circunstancia que afecta gravemente la capacidad para relacionarse de una manera sana y enriquecedora, habría que buscarla en las experiencias traumáticas vividas durante la infancia, como pueden ser el abandono, la negligencia física o emocional, los malos tratos o el abuso sexual. El conflicto relacional con la familia, en estos casos, es inevitable y exponencialmente perturbador cuanto mayor es el grado de parentesco con el familiar o familiares generadores del conflicto. En este contexto, la familia deja de ser vista como un ente protector. La confusión y el miedo desvirtúan cualquier concepción de lo que debe ser una relación y lo que debe aportar, y aunque el menor trate de “normalizar” la experiencia traumática e incorporarla a su vida, eso ocurre por una mera cuestión de supervivencia, sin ser garantía alguna de resolución del conflicto.

2.4.3. Habilidades sociales.

En las etapas iniciales de desarrollo de un grupo, existe menor libertad de comportamiento y mucha precaución en la relación entre las personas en la medida en el grupo se conoce y desarrolla, el área abierta tiende a aumentar, y será en consecuencia mayor libertad y confiabilidad en las relaciones entre las personas, que tienden a comunicarse más de acuerdo con su propio “yo” y visualizan a los otros tal como ellos son realmente.

Cuando más maduro sea el grupo mayor será el área abierta y probablemente, mayor será la confianza y seguridad de los miembros. Así, también es mayor la eficiencia del grupo, en función del área abierta que presenten.

Un grupo con predominio en el área secreta o en el área ciega tiene posibilidades de mayor tensión y mayor dificultad en las relaciones

interpersonales de sus miembros consecuentemente, mayor será la necesidad para garantizar su eficiencia.

Las relaciones conforman una parte esencial del sentido que el ser humano le da a su propia existencia. Es difícil imaginar una vida carente de cualquier tipo de relación. La percepción del mundo y la del propio individuo pasa inevitablemente por el filtro de la interacción que se mantiene con los demás.

Eso no significa que la soledad también pueda constituirse como una alternativa tan deseada como deseable, pero nunca de un modo excluyente, sino complementario. La asertividad y una adecuada inteligencia emocional son el camino hacia el éxito.

Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor y el gusto artístico, negocios y actividades sociales. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, amigos, matrimonio, amistades, trabajo, clubes, barrios, y las iglesias, etc. Pueden ser reguladas por ley, costumbre o acuerdo mutuo y son la base de los grupos sociales y la sociedad en su conjunto.

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le

permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

Mercedes Rodríguez Velázquez define como:

“Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad”.

Es evidente que la necesidad de relacionarse es vital y que su ausencia hay que encuadrarla dentro del campo de las patologías, pero como ocurre en todos los aspectos de la personalidad, las relaciones se deben hallar sujetas a una correcta evolución, lo que depende en gran medida de las experiencias y, sobre todo, del aprendizaje que se inicia desde la más temprana infancia.

La educación recibida por los padres, el entorno general o elementos tan desestabilizadores como algunos hechos traumáticos, acaban teniendo una gran influencia en las habilidades sociales del individuo y en su capacidad asertiva a la hora de afrontar las relaciones.

2.5. Manejo del conflicto en las relaciones interpersonales.

2.5.1. Conflicto en las relaciones interpersonales.

Un conflicto surge cuando entran en contraposición los objetivos, metas o métodos de dos o más personas. El conflicto básicamente es un problema de percepción porque las partes involucradas deben percibir que entre ellas existe un conflicto, si nadie está consciente del conflicto entonces no existe; pero en el momento que una parte percibe que la otra la ha afectado negativamente , o está a punto de afectarla , en ese momento se inicia el proceso de conflicto.

Los conflictos pueden ir desde un acto sutil de desacuerdo hasta la oposición violenta. Un conflicto puede surgir en cualquier área, a nivel grupal o incluso como conflicto organizacional. Normalmente, hay un acontecimiento en particular que lo origina.

Podemos referirnos a este momento como “la chispa” un punto culminante en que se reconoce que el conflicto ha estallado, se ha llegado a pleito. Como dice el refrán: “es la gota que derrama el vaso”. Es un acontecimiento específico del que surge una contienda abierta. Los involucrados reconocen que están en oposición.

La verdad es que se hace muy difícil distinguir un comienzo.

El conflicto siempre se basa en una relación social, y por lo tanto, suele aumentar o disminuir en intensidad (según la relación), en vez de comenzar y terminar. No obstante, el acontecimiento que lo causó es importante, porque señala el desarrollo de la relación, y el punto en que aumentaron las tensiones.

A veces la chispa y el problema que representa, serán el único punto que separa a las dos personas, y por lo tanto, el único asunto que tratar. Pero en la mayoría de los casos, sólo representará el asunto más destacable que empujó a la relación a un nivel de contrariedad intensa.

Por detrás del asunto particular, casi siempre se esconden una serie de diferencias, malentendidos y desacuerdos que se han de descubrir, y que forman la base y la estructura más amplia de la relación reñida. Para los que queremos entender mejor el conflicto, o deseamos intervenir para regularlo, es preciso llegar a esta base y poder reconocer los rasgos característicos del conflicto en general. Es necesario entender que un conflicto no es bueno o malo de por sí, sino que está mal o bien manejado.

El conflicto bien manejado contribuye a generar información, crecimiento, confianza, creatividad, ganancias y a construir, mientras que un conflicto mal manejado ocasiona desinformación, desconfianza, violencia, guerras, pérdidas y destrucción.

2.5.2. Las relaciones y los grupos

El trabajo, al igual que la escuela o el hogar constituye una forma de organización.

Ya hemos definido la organización del trabajo como la manera en que el trabajo se programa y controla. También hemos señalado la importancia de analizar las posibilidades que ofrece un empleo al trabajador,(de aprendizaje , promoción , etc.) y las condiciones y relaciones sociales que se establecen .

Lo anterior guarda relación con el hecho de que el trabajo se realiza en un espacio físico y bajo ciertas condiciones, las cuales determinan en medida un nivel de exigencias laborales para poder ejecutarlo.

De todos los elementos, los más importante a tener en cuenta es que la organización laboral está formada por personas.

La estructura formal de la empresa determina las relaciones entre los que intervienen en las exigencias y ejecución de las tareas. Sin embargo, se dan otros tipos de relaciones, los cuales llamamos informales, porque no están determinados por la estructura formal de la empresa o institución.

Estas relaciones están determinadas por la interacción diaria de las personas dentro del trabajo. Aquí actúan los conocimientos, experiencias, personalidad,

aptitudes, motivaciones, grado de afinidad, etc., que tengan las personas involucradas en el proceso de producción.

Podemos resumir los requisitos tanto físicos como psicológicos para realizar un trabajo:

- El trabajador con sus habilidades, experiencias, aptitudes, sentimientos etc.
- Las condiciones en la cual se efectúa la tarea.
- La forma en la que se estructura el centro educativo
- Las relaciones que se establecen entre los trabajadores.

2.5.3. Los grupos

Siendo una empresa una organización en la cual interactúan las personas entre sí, la misma está constituida por grupos.

Un grupo es una interacción entre dos o más personas. En estos grupos cada persona desempeña o desarrolla un rol(o papel) el cual ejecuta o pone en acción dentro de la relación laboral con normas y valores que posee producto de su interacción social, experiencias y conocimientos individuales.

Los grupos pueden ser de dos clases:

- Grupos formales
- Grupos informales

Son los que se forman por la estructura de la empresa para realizar determinar tareas de la producción general.

Dentro de una organización laboral existen diferentes reglas. Dichas reglas establecen las formas como deben comportarse las personas que integran la empresa o la institución.

En una organización laboral, dichas reglas generalmente están en forma escrita. Existen los reglamentos internos que regulan los deberes y derechos de los trabajadores. A su vez, existen las convenciones colectivas que son convenios que se pactan entre las organizaciones sindicales y las empresas para regular las relaciones laborales.

Existen otros tipos de reglamentos como manuales de cargo, normas de procedimiento para realizar una determinada tarea.

Todas las reglamentaciones establecen las relaciones formales dentro de una organización. En ese marco, se contemplan las que rigen a los grupos formales o los respectivos departamento, secciones, etc.

2.5.4. La comunicación

De acuerdo al Diccionario de La Real Academia de la Lengua Española (2005) es una palabra que proviene del latín communication-onis y se define como: ***“Trato o afecto de comunicar así como la trasmisión de señales mediante un código común entre un emisor y un receptor”***.

Tomando esta definición podemos afirmar que la comunicación no es solo una necesidad humana sino el medio de satisfacer otras muchas.

La capacidad de comunicación interpersonal no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunitaria ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también en que facilita a los otros la satisfacción de las suyas

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor.

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

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

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

Es importante señalar que las personas nos comunicamos mediante la comunicación no verbal y verbal.

- **Comunicación no verbal:**

Las formas no verbales de comunicación entre los seres vivos incluyen, luces, imágenes, sonidos, gestos, colores y entre los humanos los sistemas simbólicos como además las señales, las banderas (sistemas simbólicos) y otros medios técnicos visuales. Estos sistemas simbólicos son creados por los hombres para comunicarse.

En nuestra vida cotidiana, constantemente estamos enviando mensajes no verbales a otras personas (muecas, señalemos con el dedo), que pueden ser mucho más importantes de lo que nosotros creemos.

- **Comunicación verbal:**

Es una de las formas más importantes para relacionarnos y establecer contacto con otras personas; se da de forma oral y por escrito.

A pesar del papel tan importante que tiene la comunicación en nuestra vida, no siempre se da de manera fácil. A veces al comunicarnos con personas con las que tenemos diferencias (de edad, sexo, escolaridad) podemos pensar que no nos entienden, eso nos puede desanimar y hacer sentir incomprendidos.

Pero así podemos sacar provecho a lo que podemos aprender de los demás, lograremos transformar en beneficios esas limitaciones.

Lo primero en la comunicación es atreverse a hablar con los demás, perder el miedo a expresar nuestros sentimientos, experiencias, sensaciones; para eso, necesitamos ordenar nuestras ideas, de manera que sepamos qué vamos a decir y cómo queremos hacerlo.

Es importante que cuando escuchemos, lo escuchemos todo, con atención y hasta el final.

También es importante que al comunicarnos no olvidemos:

- Hablar de manera clara y sencilla.
- Ver a los ojos de la otra persona y demostrarle que se quiere la comunicación con ella.

- Conciliar lo que expresamos con nuestros gestos, con lo que decimos con palabras.
- Escuchar con todos nuestros sentidos.
- No juzgar ni afectar la comunicación de otros, mediante la burla o la ridiculización.
- No tratar de demostrar lo que no se es o no se sabe.

2.5.5. La Empatía

La cual no es otra cosa sino Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado anímico de otro.

Para otros la empatía es natural o empírica, ya que es como una experiencia adquirida a partir de las emociones de los demás a través las perspectivas tomadas de esta y la simpatía, definida como un comportamiento emocional

De la empatía en resumen puede decir que no es otra cosa sino la habilidad para estar consciente de reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás en otras palabras, el ser empático es el ser capaz de “leer” emocionalmente a las personas.

La empatía es una respuesta emocional orientada hacia la simpatía, compasión y ternura.

Dentro de la empatía podemos observar que muchas veces puede ser que experimentemos ese sentimiento de entender a los demás pero que se nos presenta otras circunstancias que pueden llevarnos a que a pesar de tener el sentimiento empático, procedemos por motivos egoístas ya que observamos el costo de ayudar y en este caso nos encontramos ante un conflicto de intereses entre el bienestar propio y el de los demás, por lo tanto dentro de nuestra

sociedad aun cuando las personas experimentan este sentimiento no se comportan como lo debieran en la lucha de intereses que se presenta y que el costo de la ayuda desvió la atención a los demás.

La empatía nos da un sinfín de posibilidades, primero hacia nuestros semejantes, quienes buscan compartir y confían sus problemas, alegría, triunfos y fracasos, ser escuchados y comprendidos de esta forma tenemos la inmejorable oportunidad de procurar el bienestar, desarrollo y perfeccionamiento de las personas, lo cual manifiestan el profundo respeto que le debemos. La ventaja principal de la empatía es que nos permite una mejor interrelación con las personas que nos rodean, a través del trato cotidiano.

Si esto es así, la consecuencia es clara hemos de educar a las futuras generaciones en habilidades como la empatía, la resolución de conflictos interpersonales, el manejo de sus sentimientos y emociones, el control de la ansiedad, la toma de perspectivas y estrategias comunicativas, ya que les estaremos preparando para el éxito, entendiendo este como un elemento que contribuye a una mejor calidad de vida.

2.6. Dinámica de las relaciones interpersonales

2.6.1. Éxito en las relaciones interpersonales

Para que un gerente educativo tenga éxito con su personal es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones.

- Respetar a todo ser humano.
- Evitar crítica a alguien y menos en público.
- Dar a la gente la importancia que merece.
- Evitar dar órdenes constantemente
- Frenar los impulsos al hablar, pensar muy bien antes de hablar.

- Dar a cada persona su lugar, tomando en cuenta sus gustos e intereses.
- Evitar tomar parte en discusiones, conservar la neutralidad.
- Mostrarse alegre y optimista.
- Huir de la chismografía y no mezclarse en asuntos privados y personales.
- Sonreír sincera y oportunamente.
- Escuchar atentamente
- Agradecer todos los favores ya sean grandes o pequeños.
- Ser atento, amable y cordial con todas las personas.

2.6.2. Importancia de los valores en los Centros.

Los valores son muy importantes para un Centro Educativo, porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.

- Permiten posicionar una cultura de trabajo.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren toques máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja deserción escolar.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de los Centros Educativos se adaptan más fácilmente al ambiente de trabajo.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua

2.6.3. Valores compartidos.

Son los que deben guiar la conducta cotidiana de todos en los Centros Educativos para realizar la misión, la visión y la identidad. Constituyen el

cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y los Centros educativos que los aplican tal es el caso de las escuela de la excelencia.

Para poder establecer los valores compartidos es muy importante el trabajo en equipo y especificar:

- Los valores que tiene la organización.
- Los valores que no tienen los Centros Educativos y necesitan tener.
- Identificar y eliminar los, antivalores de la organización.

2.6.4. La importancia de los valores compartidos

La importancia de los valores compartidos es un arma sutil en nuestras relaciones que podemos usar en beneficio propio y de los demás, que no son para destruir sino para florecer relaciones provechosas en aras de nuestro accionamiento como ser humano y se ha demostrado que con ello es más fácil organizarse porque orientan la visión estratégicas de los Centros Educativos y aumentan el compromiso profesional cabe destacar los siguientes elementos.

- Son una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, que ayudará a implementar una dirección estrategia la de los Centros Educativos.
- Ayuda a lograr y fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes.
- Promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de los Centros Educativos.

CAPITULO 3
MARCO METODOLÒGICO

3.1 Diseño de investigación

Esta investigación de tipo transeccional descriptivo puesto que se recolecta la información o los datos en un solo momento, en un tiempo único con el fin de describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.2 Tipo de investigación

El presente trabajo se presenta como una investigación con un diseño no experimental puesto que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir se observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Siendo esta investigación transversal descriptiva puesto que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta cada una de las variables.

Este procedimiento consiste en medir un grupo de personas, en este caso a los docentes del centro educativo Nuevo Chorrillo y proporcionar su descripción.

3.3 Hipótesis de la investigación

La hipótesis indica lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formulado a manera de proposiciones.

Las hipótesis pueden ser más o menos precisas, e involucrar dos o más variables, pero en cualquier caso son solo sujetas a proposiciones sujetas a comprobación empírica.

Presentamos a continuación nuestra hipótesis de investigación:

Hi: Las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional de los docentes del Centro Básico Nuevo Chorrillo.

Ho: Las relaciones interpersonales no influyen en el clima organizacional del Centro Básico Nuevo Chorrillo.

3.4 Variables de Investigación

Son características, atributos o propiedades que varían y que se presentan las unidades y pueden medirse.

Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras.

En este sentido, haremos uso de las variables dependientes e independientes.

- Variable independiente: “Las relaciones interpersonales”
- Variable dependiente: “Clima organizacional”

3.5 Definición conceptual de las variables:

Las Relaciones Interpersonales:

“Es el punto de mayores malentendidos y conflictos entre dos personas, entre los miembros de un grupo y entre grupos; dentro de la organización global como sistema”.

• “El clima organizacional:

Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que llevan a provocar diferentes especies de motivación”.

3.6 Definición operacional de las variables

Los indicadores de la variable independiente “Clima Organizacional” son: ambiente cálido de trabajo, comunicación eficiente, trabajo colaborativo, producción efectiva, manejo adecuado de conflictos.

En la variable dependiente de este trabajo denominada como Relaciones Interpersonales los indicadores a medir son: empatía, responsabilidad, respeto, práctica de valores, trabajo en equipo y liderazgo.

3.7 Población

La población está comprendida por todos los docentes que laboran en el Centro Educativo Nuevo Chorrillo los cuales suman un total de 69 de los cuales 42 son de primaria y 27 son de premedia.

3.7.1 Muestra:

Del universo total se eligió de manera aleatoria 21 docentes lo que representan el 38.2% de la población total del Centro Educativo Nuevo Chorrillo.

3.8 Instrumentos de Recolección

El instrumento que se ha utilizado para esta investigación es una encuesta que consta de 10 preguntas de las cuales 8 son preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas donde el docente puede explicar su posición de manera más general ante las interrogantes, que se aplicará a los docentes.

3.9 Técnica de recolección :

Siguiendo los procedimientos propios de la estadística, se procedió a realizar la tabulación manual representando los resultados por medio de cuadros y gráficas y haciendo un análisis de los mismos.

CAPÍTULO IV
MARCO ANALÍTICO

4.1 Análisis de los resultados obtenidos

Se propone interpretar y analizar los resultados de la investigación de donde saldrán los elementos para plantear las conclusiones, teniendo cuidado de no caer en repeticiones de los resultados. Es una relación entre hechos y explicaciones, sin sintetizar todo lo que se ha dicho.

Balestrini (2003; 73), señala que se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico.

Con el fin de lograr los objetivos planteados en esta tesis se vació la información obtenida mediante la encuesta de manera manual en un consolidado. Además, se realizaron las gráficas en el programa Excel para una mejor comprensión de los resultados. Por lo tanto, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos, usando diagramas de circulares o de pastel.

Se observarán en este capítulo los resultados que arrojaron las encuestas aplicadas a docentes que laboran en el Centro Básico Nuevo Chorrillo.

Cabe señalar que esto solo es una muestra de lo que podría ser un trabajo mucho más amplio que involucre otras variables y utilizar documentos que abarquen más material llevando al logro de los objetivos propuestos por la sociedad panameña.

CUADRO N° 1.

Docentes del Centro Educativo Nuevo Chorrillo que consideran que el respeto es practicado entre el gerente educativo y subalterno y viceversa.

Respuestas	Total	%	Sí	%	No	%
El respeto es en ambas vías(director-subalterno) viceversa	21	100	13	62	8	38

Fuente: Domínguez Magaly , López Sonia e InèsM

2014

GRÀFICA N° 1

¿El respeto es practicado en ambas vías (gerente educativo - subalterno y viceversa)?



Fuente: Domínguez Magaly , López Sonia e InèsM.

2014

La gráfica y el cuadro N° 1 muestran que el 62% (13) de los docentes encuestados consideran que el respeto es practicado entre el gerente educativo y el subalterno y viceversa; sin embargo, el 38%(8) opina lo contrario.

Quienes opinaban lo contrario indicaban que en algunos casos había demasiada confianza entre docentes y el directivo, situación que se presta para que éstos no cumplan con las instrucciones dadas a todo el personal y por otro lado, el relajamiento disminuye cierto grado de respeto entre el superior y el subalterno.

CUADRO Nº 2.

Opinión de docentes en cuanto a la actitud del gerente educativo ante un conflicto en el Centro Educativo.

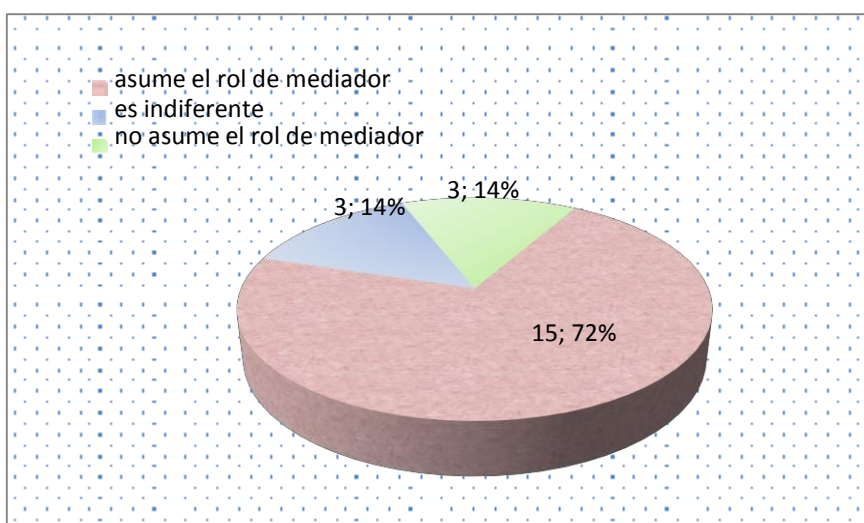
Respuestas	Total	%	Asume rol de mediador	%	Es indiferente	%	No asume rol de mediador	%
Actitud del gerente educativo ante un conflicto en el centro educativo	21	100	15	72	3	14	3	14

Fuente: Domínguez Magaly , López Sonia e Inès M.

2014

GRÀFICA Nº2

Actitud asumida por el gerente educativo ante un conflicto



Fuente: Domínguez Magaly , López Sonia e Inès M

2014

El cuadro y la gráfica N° 2 reflejan la actitud asumida por el directivo cuando se presentan conflictos en el plantel.

El 72% (15) de los docentes encuestados dicen que el director asume el rol de mediador, mientras que el 14% considera que su actitud es de indiferencia y el mismo porcentaje señala que no asume rol de mediador.

Es vital para un directivo que su personal tenga una percepción adecuada de su rol ante los conflictos pues esto contribuirá al desarrollo armónico del centro educativo y contribuye a que el personal tenga un sentido de pertenencia y confianza ante situaciones que a diario se presentan en el plantel.

De allí la necesidad de que el directivo esté claro de su rol como mediador en un conflicto y evitar al máximo la indiferencia puesto que esta actitud produce mayor conflicto en el personal y desinterés que repercute en su eficiencia laboral.

CUADRO N°3.

Docentes del Centro Educativo Nuevo Chorrillo que consideran que el gerente educativo mantiene buenas relaciones con sus subalternos.

Respuestas	Total	%	Sí	%	No	%
La gerente educativa mantiene buenas relaciones con sus subalternos.	21	100	13	62	8	38

Fuente: López Sonia , Domínguez Magaly e Inès M

2014

GRÁFICA N° 3

¿El gerente educativo tiene mantiene buenas relaciones con sus subalternos?



Fuente: Domínguez Magaly , López Sonia e Inès M

2014

El cuadro y la gráfica n° 3 señalan que el 62% (13) de los docentes encuestados indican que el gerente educativo mantiene buenas relaciones

interpersonales con sus subalternos, mientras que el 38% (8) dice que la directora no mantiene buenas relaciones con su subalterno.

El porcentaje de aceptación 62% debe ser mejorado y se requiere trabajar más arduamente en el mismo puesto que son base para el desarrollo de proyectos del centro educativo y el 38% debe ser disminuido.

Ambos porcentajes en esta gráfica son parecidos a los de la gráfica N°1 que hace referencia al respeto entre directivos y subalternos, a saber, puede ser precisamente el porcentaje que demuestra respeto es el que en esta gráfica que indica que mantienen buenas relaciones con el directivo.

CUADRO N° 4.

Docentes del Centro educativo Nuevo Chorrillo que consideran que la gerente educativa tiene buen dominio de las relaciones interpersonales.

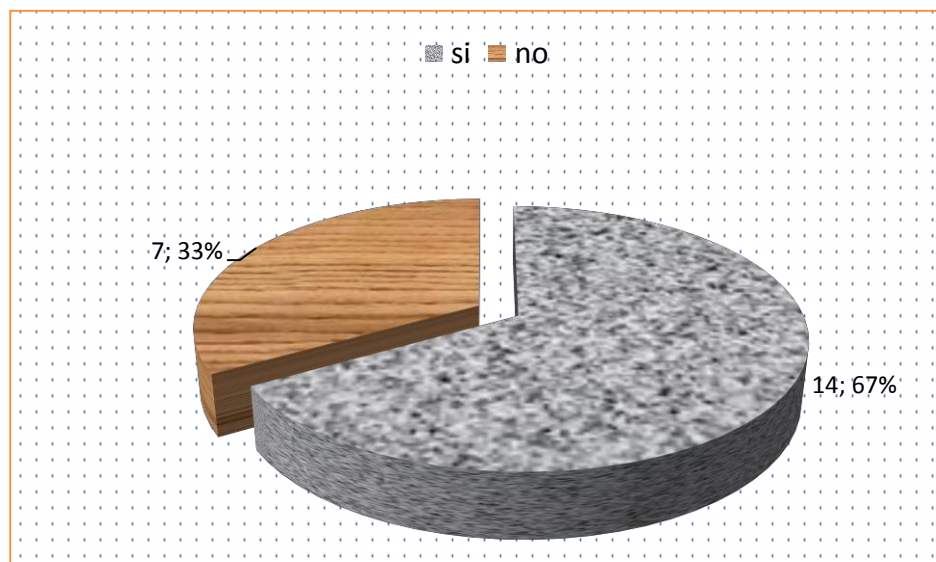
Respuestas	Total	%	Sí	%	No	%
La gerente educativa tiene buen dominio de las relaciones interpersonales	21	100	14	67	7	33

Fuente: Domínguez Magaly ,López Sonia e Inès M

2014

GRÁFICA N°4

¿El gerente educativo tiene buen dominio de las relaciones interpersonales?



Fuente: Domínguez Magaly , López Sonia e Inès M

2014

El cuadro y la gráfica N° 4 muestran que el 67% (14) de los docentes indican que la gerente educativa del plantel donde laboran tiene buen dominio de las

relaciones interpersonales sustentando su respuesta al señalar que sabe con ley y prioridad lo que dice, trata de mantener el orden en la escuela y que utiliza el respeto y la comunicación como herramienta principal.

Otros docentes encuestados sólo iniciaron su dominio como positivo pero no expresaron el por qué lo consideran así.

Por otro lado, observamos que el 33%(7) no está de acuerdo con estos planteamientos, para ellos la gerente demuestra que no hay buen dominio en las relaciones interpersonales puesto que observan en su gestión, que no brinda confianza, ni llena las expectativas del personal y su forma de dirigirse al mismo no es el más adecuado, siendo poco empática.

Esto sugiere una percepción media hacia la gerente educativa considerando que las relaciones interpersonales deben dominarse más en beneficio del plantel.

CUADRO N° 5.

Encuesta aplicada a docentes del Centro Educativo Nuevo Chorrillo que indican que se evidencian conflictos entre el recurso humano que labora.

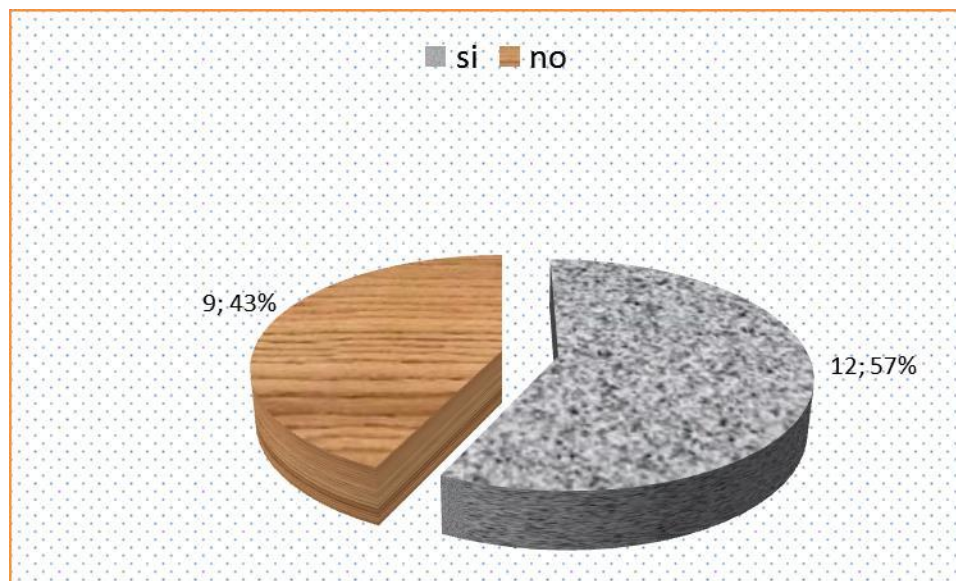
Respuestas	Total	%	Sí	%	No	%
Se evidencia conflictos entre el recurso humano en el centro educativo	21	100	13	62	8	38

Fuente: Domínguez Magaly , López Sonia e Inès M

2014

GRÀFICA N°5

Se evidencia conflictos entre el personal o recurso humano que conforma el Centro Educativo?



Fuente: Domínguez Magaly , López Sonia e Inès M

2014

El cuadro y gráfica N° 5 nos muestra que el 57%(12) de los docentes encuestados indican que se evidencia en el plantel conflictos entre el personal,

mientras que el 43%(9) no ve evidente conflictos entre el personal. Esto no significa que no existan, pero según este último número no es tan evidente.

Sin embargo, comparando estos porcentajes se observa que la diferencia de posiciones a favor y en contra de la existencia o no de conflictos evidentes, no es significativa. Sugiriendo la necesidad de seguir haciendo lo bueno que

contribuye a disminuir los conflictos y dejar algunas prácticas que potencian conflictos en el personal tales como la falta de tolerancia, ética y cumplimiento de deberes y asignaciones propias de la labor docente.

CUADRO N°6.

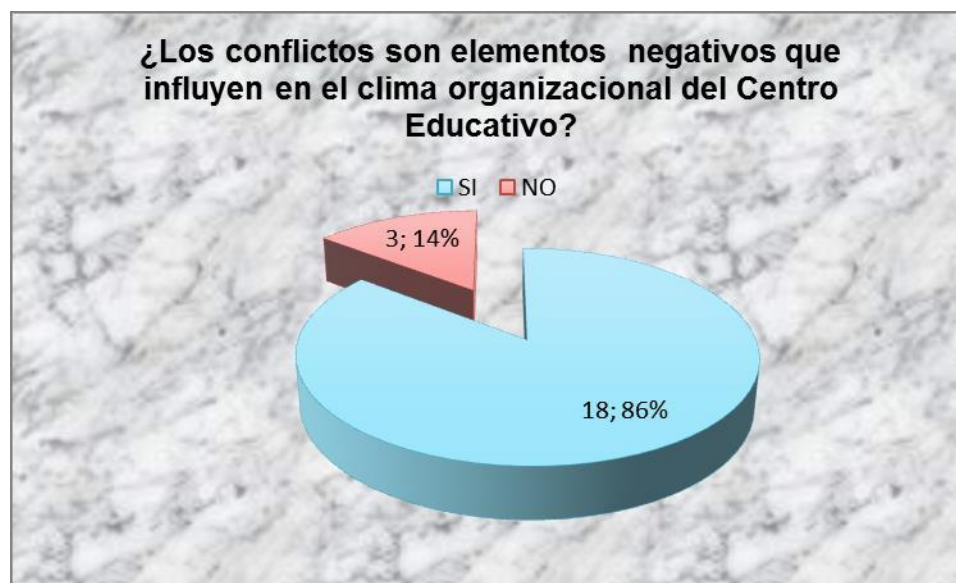
Encuesta aplicada a docentes del Centro Educativo Nuevo Chorrillo que indican que los conflictos son elementos negativos que influyen en el clima organizacional del plantel.

Respuestas	Total	%	Sí	%	No	%
Los conflictos son elementos negativos que influyen en el clima organizacional	21	100	18	86	3	14

Fuente: Domínguez Magaly , López Sonia e Inès M

2014

GRÁFICA N° 6



Fuente: Domínguez Magaly , López Sonia e Inès M,

2014

El cuadro y gráfica N° 6 muestra que el 86%(18) de los docentes encuestados señalan que los conflictos son elementos negativos que influyen en el clima organizacional del centro educativo, mientras que solo el 14% (3) considera que estos conflictos no ejercen ninguna influencia en el clima organizacional.

Estos resultados sugieren la posibilidad de que los conflictos sean de índole personal entre docentes o entre docente y directivo pero sin ejercer influencia que afecte la organización escolar y actividades que se desarrollen.

CUADRO N° 7.

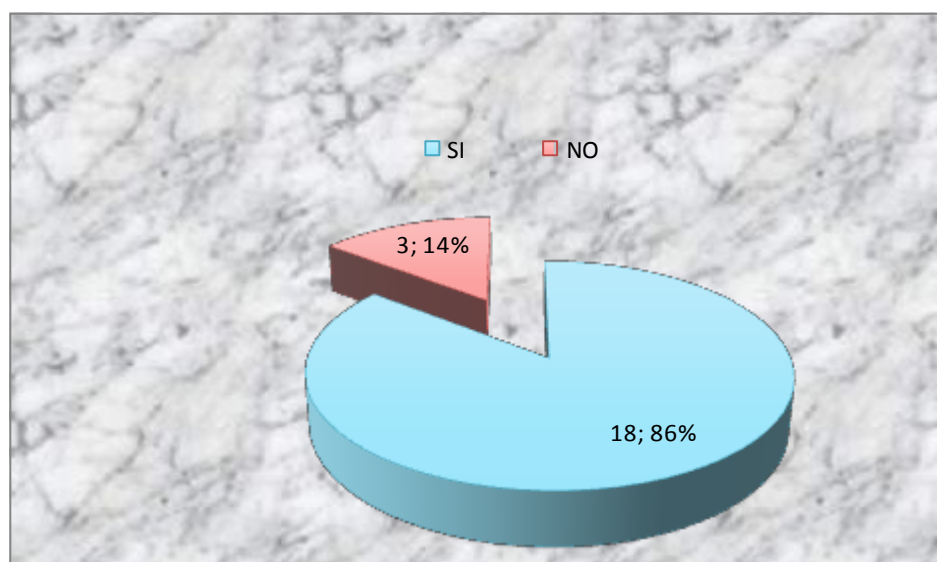
Docentes encuestados del Centro Educativo Nuevo Chorrillo consideran que las relaciones interpersonales ayudan a mantener el clima organizacional.

Respuestas	Total	%	Sí	%	No	%
Las relaciones interpersonales ayudan a mantener el clima organizacional	21	100	18	86	3	14

Fuente: Domínguez Magaly , López Sonia e Inès M. 2014

GRÀFICA N° 7.

¿Las relaciones interpersonales ayudan a mantener el clima organizacional?



Fuente: Domínguez Magaly , López Sonia e Inès M 2014

El cuadro y gráfica N° 7 indican que el 86%(18) de los docentes encuestados señalan que las relaciones interpersonales ayudan a mantener el clima organizacional, mientras que el 14% no lo considera así.

Existe entonces un gran interés por parte de los docentes en que el clima organizacional sea más adecuado. En ese sentido se requiere hacer los ajustes necesarios para mejorar las relaciones interpersonales.

CUADRO N° 8.

Docentes encuestados que señalan la importancia del gerente educativo como mediador de conflictos para mantener el clima organizacional.

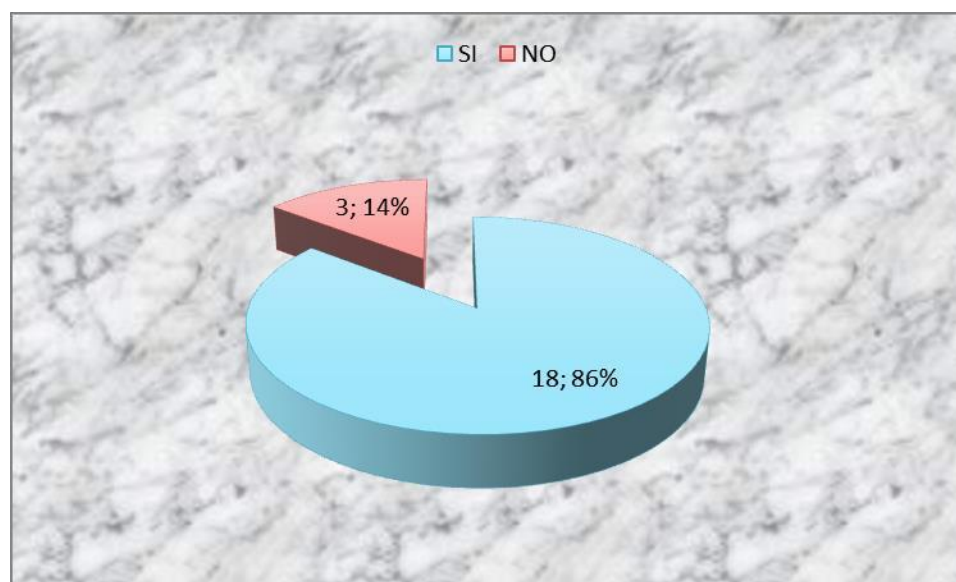
Respuestas	Total	%	Sí	%	No	%
Importancia del gerente educativo en el clima organizacional	21	100	18	86	3	20

Fuente: Domínguez Magaly , López Sonia e Inès M

2014

GRÁFICA N°8

¿Cree usted que el gerente educativo como mediador ayuda a mantener el clima organizacional del Centro Educativo?



Fuente: Domínguez Magaly , López Sonia e Inès M

2014

El cuadro y gráfica n° 8 reflejan que el 86% (18) de los docentes encuestados indican que el gerente educativo como mediador de conflictos ayuda a mantener el clima organizacional, mientras que el 14% (3) no lo percibe de esa manera.

El porcentaje de quienes si consideran la labor del gerente educativo como un elemento influyente en el clima organizacional es alto y refleja la importancia del gerente educativo en este aspecto. En la medida que se le dé la atención adecuada a los conflictos en un centro educativo y las orientaciones pertinentes, podrá mejorar el clima organizacional que hará de los participantes un desarrollo de mayor eficiencia e interés al realizar sus labores diarias.

Es necesario entonces que el gerente educativo tenga mayor conocimiento de mediación para que pueda ejercer su función lo más adecuada posible y enfrentar situaciones con mucha destreza y sabiduría que propicie un clima organizacional adecuado.

CUADRO N°9

Docentes encuestados del Centro Educativo Nuevo Chorrillo que indican que las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional del plantel.

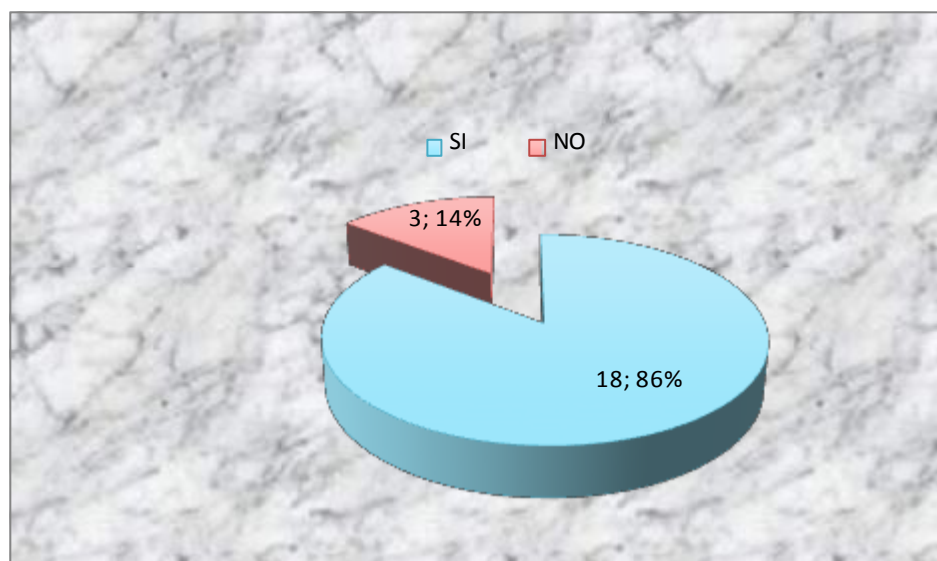
Respuestas	Total	%	Sí	%	No	%
Las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional del plantel	21	100	18	86	3	20

Fuente: Domínguez Magaly , López Sonia e Inès M

2014

GRÀFICA N°9

¿Las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional del centro educativo?



Fuente: Domínguez Magaly , López Sonia e Inès M

2014

El cuadro y gráfica N°9 muestra que el 86% (18) docentes encuestados consideran que las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional y el 14% dice que no influye.

Estos resultados nos evidencian que un clima organizacional depende en gran manera de las relaciones interpersonales.

El clima organizacional puede ser adecuado o inadecuado y es precisamente ahí donde entra la función del gerente educativo de propiciar que entre sus docentes haya un clima organizacional propicio que responda a las necesidades e intereses del plantel y no a las particularidades personales que no permitan avanzar en los proyectos que se han establecido como institución.

El gerente educativo debe utilizar diversas estrategias para que existan buenas relaciones interpersonales y la comunicación eficiente es una gran herramienta que disminuye los conflictos en un lugar, para ello se requiere también que el mismo esté convencido de la importancia de las relaciones interpersonales y busque información sobre cómo desarrollar un mejor clima organizacional.

En la manera en que existan mejores relaciones interpersonales e un plantel , se harán más eficientes en todas las áreas del mismo, puesto que trabajarán en un bien común que beneficia de manera directa a los estudiantes y compañeros de trabajo, puesto que el realizar actividades se apoyarán el uno al otro cumpliendo no solo los objetivos de índole académico sino también al desarrollo de una cultura organizacional que hará de la escuela un centro más eficiente , dinámico y acorde con los cambios constantes y competitivos que este mundo amerita.

CONCLUSIONES

La dificultad de las relaciones interpersonales no son solo tema de las escuelas, donde haya personas, existirán conflictos, los cuales pueden ejercer una influencia positiva o negativa en el clima organizacional.

- Los conflictos permiten reconocer que existe diversidad de opinión y que deben canalizarse en miras de que se logren los objetivos que se tienen en el centro educativo; para ello se requiere un líder o gerente educativo que mantenga buenas relaciones con sus subalternos y domine técnicas de mediación y resolución de conflictos; para trabajar con las personas, reconocimiento sus capacidades, limitaciones y potencialidades.
- El uso de diversas estrategias tales como: comunicación, tolerancia, respeto y liderazgo asertivo permitirá que se eviten conflictos que afecten las relaciones humanas en el plantel, los cuales se hacen evidentes de forma positiva o negativa en el clima organizacional del mismo.
- A pesar de las condiciones adversas con las que muchos educadores trabajan, una buena dirección, caracterizada por un buen trato, comprensión que impulse al trabajo cooperativo, que entienda y atienda los problemas personales contribuirá a desarrollar motivación y mayor compromiso.
- Una buena organización coloca a todo el personal y los recursos de la institución en posición de relacionarse entre sí y lograr metas a más bajo costo y dentro de los límites del tiempo establecido.
- Para que existan buenas relaciones interpersonales y el clima organizacional sea propicio es necesaria un buen liderazgo que sepa comunicar y desarrollar una buena comunicación, respeto y tolerancia, sin descuidar su autoridad como líder.

RECOMENDACIONES

- El gerente educativo debe propiciar que las relaciones interpersonales en su plantel sean las más adecuadas, sin descuidar su unidad de mando, de manera que permita la existencia de un clima organizacional lo más equilibrada posible donde sean desarrollados a cabalidad los proyectos educativos que el centro se plantea.
- Es necesario atender la salud mental y física de los educadores es una materia pendiente que debe ser contemplada por todos los gerentes educativos , puesto que su función mental es constante y ardua al tener que llevar situaciones especiales no solo de los alumnos, padres de familia, sino también entre compañeros y hasta con su superior.
- Se requiere que los gerentes educativos conozcan y utilicen en el desarrollo de sus funciones , técnicas especiales para contribuir a que su salud mental sea adecuada y equilibrada debido a que llevan toda la responsabilidad del plantel y son mayores las cargas emocionales y el cansancio mental es abrumador ; de manera que sea coherente en la toma de decisiones para que pueda llevar un liderazgo que propicie buenas relaciones interpersonales , las cuales influyen en el clima organizacional.
- Se requiere con urgencia notoria realizar talleres de motivación y relaciones interpersonales donde no solo asistan los educadores sino también el gerente educativo.
- El gerente educativo debe incitar a aprender mejores métodos de trabajo para lograr los objetivos planeados y reconocer cuán importante es desarrollar en el ambiente de trabajo una comunicación eficaz.
- El gerente educativo debe ser el primero en practicar valores que propicien buenas relaciones humanas y por ende buen clima organizacional;

entre ellos podemos mencionar: empatía, tolerancia, respeto, amabilidad, pertinencia y comunicación asertiva.

- Se deben planear actividades sociales y de convivio entre los educadores.
- El gerente educativo debe darle importancia notoria a la resolución de conflictos que se presentes entre sus subalternos para que esta no influya negativamente en el clima organizacional, afectando la ejecución de los proyectos y la atención de los alumnos.

ANEXO

GLOSARIO

Coadyuvar. Contribuir a la consecución de una cosa.

Estructuras. Es la disposición y orden de las partes dentro de un todo.

Liderazgo. Es el conjunto de habilidades gerenciales que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo.

Debilidades. Falta de energía y resolución en el carácter.

Destreza. Es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa o trabajo.

Conflicto. Oposición o desacuerdo entre personas.

Ambiente Organizacional. Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

Expectativa. Es lo que se considera lo más probable que suceda.

Motivación. Son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Incertidumbre. Falta de seguridad, de confianza o de certeza sobre algo, especialmente cuando crea inquietud.

Perspectivas. Se llama perspectiva al conjunto de circunstancias que rodean al observado, y que influyen en su percepción o en su juicio.

Asertividad. Es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás; tiene como premisa fundamental que toda persona posee derechos básicos o derechos asertivos.

FOTOS

ENCUESTA

BIBLIOGRAFIA

Blanch Josep y María Jesús Espuny.2003.Teoría de las relaciones laborales. Desafíos.

Chiang Vega Margarita, María José Martín. Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Universidad Pontificia.2010.Comillas. Madrid.

Daniel Goleman .Editorial Kairos S.A 2006. Cuarta Edición. Inteligencia Social. La Nueva Ciencia de las Relaciones Humanas.

García, Martín Xus y Mónica Gijón. Cultura Moral y Educación. Crítica y Fundamentos 2012

Gijón, Mónica. Editorial Grao. 2004. Encuentros Cara a Cara. Valores y Relaciones Interpersonales en la escuela.

González, María Teresa y José Miguel Nieto. Organización y Gestión de Centros Escolares. Pearson –Prentice Hall, 2003-310 páginas.

Jiménez, Florencio. Editorial UOC .2006. Psicología de las Relaciones de Autoridad y de Poder.

Mavilo Calero Pérez. Editorial UBIPA, 2006. Administración Gerencial de los Centros Educativos.

Puig, Josep , Xus Martín , Susagna Escardibul. Editorial GRAO, De Serveis Pedagògics. 2000. Cómo fomentar la participación en la escuela: propuestas de actividades.

Regino Navarro Rivera. Editorial San Pablo. 2005. Trabajar bien, Vivir Mejor: Manual Práctico de Valores

Richards ,Eladio. 2000. Gerencia Educativa para un mundo mejor.

Vásquez, Norma y Virgilio Jaramillo. Editorial Escolar. S.A.2006.Leciones de Psicología y Relaciones Humanas.

Riemann, Mary. Editorial UOC.2011. La comunicación en las Relaciones Interpersonales

Revista Cielo. Chile.