



GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO
SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS AL ESTADO DE MÉXICO

UNIDAD UPN 151 TOLUCA

PROYECTO DE INNOVACIÓN
GESTIÓN ESCOLAR

*Autorizado
29/11/02
Rubén Hernández
Toluca*

**INFLUENCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS
PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO COOPERATIVO
EN LA SUPERVISIÓN GENERAL DEL SECTOR EDUCATIVO**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN EDUCACIÓN

*Debe pasar ante
Celia Gómez Huidobro
27-11-02*

PRESENTA:

A. NOHEL SOLÍS SOTELO

Secretaría de Educación 29/11/02.

TOLUCA, MÉXICO.

JULIO DE 2002

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Toluca, Méx., a 30 de noviembre de 2002.

**PROFR. A. NOHEL SOLÍS SOTELO
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación, en la modalidad **“PROYECTO DE INNOVACIÓN”** titulado **“INFLUENCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO COOPERATIVO EN LA SUPERVISIÓN GENERAL DEL SECTOR EDUCATIVO”**, Presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.



S. E. P.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 151 TOLUCA

ATENTAMENTE


LIC. MARIA DE LA CRUZ OLGUÍN MEJIA
DIRECTORA DE LA UPN 151 TOLUCA



Gobierno del Estado de México
Servicios Educativos Integrados
al Estado de México



USE -T-53

ASUNTO: Constancia de terminación
de trabajo para titulación.

Toluca, Méx., 2 de Junio de 2002.

C. A. NOHEL SOLIS SOTELO
P R E S E N T E.

Comunico a Usted, que después de haber analizado su trabajo de titulación, en la modalidad PROYECTO DE INNOVACIÓN titulado “INFLUENCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO COOPERATIVO EN LA SUPERVISIÓN GENERAL DEL SECTOR EDUCATIVO” se considera terminado y aprobado, por lo que puede proceder a ponerlo a consideración de la H. Comisión de Exámenes Profesionales.

ATENTAMENTE


MTRO. MIGUEL ANGEL GARCIA SALAS
ASESOR PEDAGÓGICO

DEDICATORIAS

A mi esposa e hijos por su amor,
y la paciencia que me demostraron
al permitirme crecer y aprender en
mi profesión.

Con especial afecto a mis
verdaderos amigos, quienes con su
sincera amistad me motivaron en la
realización de mi trabajo.

A quienes con su actitud me
impulsaron a encontrar mi propio valor,
en el desarrollo y construcción de mi
vida profesional.

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que de alguna manera ayudaron y me promovieron a comprender que mi profesión es primero.

Mi verdadero y sincero aprecio así como el reconocimiento a los asesores que de alguna manera forjaron con su paciencia e impulsos para la realización de este trabajo.

INDICE

	PAG.
▪ Dedicatorias	
▪ Agradecimientos	
▪ Introducción.....	9
➤ CAPITULO I: FORMULACION DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
▪ Planteamiento del problema.....	13
▪ Delimitación del objeto de estudio.....	16
▪ Justificación.....	18
▪ Propósitos.....	21
➤ CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL	22
▪ Comunidad.....	23
❖ Ubicación geográfica.....	23
❖ Estado climatológico y vegetación.....	24
❖ Nivel económico de la comunidad.....	25
❖ Ámbito social de la comunidad.....	26
▪ Ámbito institucional.....	26
❖ Antecedentes.....	26
❖ Estructura física.....	27
❖ Equipamiento del edificio.....	28

➤ CAPITULO III: MARCO TEÓRICO	29
▪ Psicoanálisis.....	30
❖ <i>Conceptualización</i>	30
❖ <i>Pulsiones</i>	30
❖ <i>Transferencia</i>	31
❖ <i>Conflicto</i>	32
▪ <i>Comunicación</i>	32
❖ <i>Antecedentes de la comunicación</i>	32
❖ <i>Aproximación a la definición de comunicación</i>	32
❖ <i>Propósitos de la comunicación</i>	33
▪ <i>Motivación</i>	34
❖ <i>Definición de motivación</i>	34
❖ <i>Niveles de motivación</i>	35
❖ <i>Ciclo motivacional</i>	36
▪ <i>Liderazgo</i>	38
❖ <i>Acercamiento a la conceptualización de liderazgo</i>	38
❖ <i>Clasificación del liderazgo</i>	39
❖ <i>Premisas del liderazgo</i>	40
▪ <i>Relaciones Humanas</i>	44
❖ <i>Antecedentes generales de las Relaciones Humanas</i>	44
❖ <i>Conceptualización de las Relaciones Humanas</i>	45
❖ <i>Propósitos de las Relaciones Humanas</i>	46
▪ <i>Relación educativa</i>	48
❖ <i>Cualidades de Relación Educativa</i>	48
❖ <i>Clases de Relación Educativa</i>	49
➤ CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	51

▪ Relaciones humanas.....	52
▪ Investigación acción.....	53
▪ Investigación documental.....	54
▪ Investigación de campo.....	55
➤ CAPITULO V: LA ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN	59
▪ La alternativa de innovación.....	60
▪ Resultados de la aplicación.....	64
▪ Conclusiones.....	68
▪ Recomendaciones.....	71
▪ Bibliografía.....	73
▪ Anexos.....	76

INTRODUCCIÓN

Se puede decir que la sociedad es un aspecto que se ha empleado en las ciencias sociales de todas las épocas. Sociedad, considerada como un sistema o conjunto de relaciones que se establecen entre los individuos y grupos con la finalidad de constituir cierto tipo de colectividad, estructurada en campos definidos de actuación en los que se regulan los procesos de pertenencia, participación, comportamiento, autoridad, burocracia, conflicto y otros.

La importancia que tiene las relaciones interpersonales para lograr el trabajo cooperativo en la Supervisión General del Sector Educativo es la problemática general que se trata en este trabajo, como algunos aspectos entre los que se hace mención la desigualdad en el trato personal para con todos, la falta de liderazgo, los cuales han influido en esta problemática.

La finalidad del presente trabajo involucra a todos los integrantes de la Supervisión General del Sector Educativo ya que se pretende rescatar los valores, la integridad de las personas y convenir en un trabajo en equipo, en donde prevalezca un ambiente armónico, las relaciones humanas y el trabajo cooperativo.

En el desarrollo de la práctica docente, se ha manifestado que al pasar del tiempo y las acciones realizadas han ido cambiando en este centro de trabajo; se ha manifestado que entre los compañeros de esta Supervisión General del Sector Educativo no se ha prestado el apoyo necesario para cubrir las actividades a desarrollar por algunas comisiones o programas que realizamos en esta organización, esto es lo que ha despertado el interés por atender esta problemática.

En un primer apartado, este trabajo hace referencia a la forma como se ha ido presentando la problemática de esta Supervisión General del Sector Educativo, resalta algunas características actitudes y comportamiento del personal a consecuencia de la situación dada. Hace referencia al lugar y características de este en donde se desarrolló la investigación, se considera por otro lado los aspectos que motivaron a desarrollar dicho trabajo, en el que también se contemplan los propósitos que se pretenden alcanzar a corto, largo o mediano plazo.

En el capítulo II que se refiere al marco contextual, se ofrece un panorama general de la ubicación espacial y temporal del centro de trabajo donde se realizó la investigación, describiendo de manera general los elementos que integran dicho contexto, entre los que podemos mencionar la ubicación geográfica, la situación climatológica, el nivel económico y el ámbito social de la comunidad; por otro lado se hace referencia a la estructura y equipamiento del ámbito institucional.

En el capítulo III de este trabajo de investigación se fundamenta en las teorías del psicoanálisis, de las relaciones humanas, de la relación educativa entre otros, retomado de los siguientes autores: Lourenco Filho nos dice que ciertas formas de especialización y coordinación, racionalmente reguladas, acaban por ofrecer un sistema de estímulos suficientes y satisfactorios para que una organización logre sus fines. Francisco Larroyo nos dice que los motivos que determinan la constitución de los equipos dependen fundamentalmente de las simpatías y sus efectos de sociabilidad. Relativo a las teorías sociológicas, que hace referencia sobre el estudio de la formación y funcionamiento de la sociedad; manifiesta que la ciencia tiene por objeto el estudio de las relaciones humanas. Roger K. Kinget nos menciona sobre la teoría de la relación educativa que debe existir un mutuo acuerdo en el proceso de comunicación.

Se hace mención sobre los referentes metodológicos, la forma en que se han empleado y la utilidad de ellos para lograr la información requerida, como podemos mencionar a las entrevistas, el registro anecdótico, cuestionarios. En éste capítulo se hace mención lo que concierne a la aplicación de la investigación acción como una forma para permitir rescatar información que permita reflexionar sobre nuestra práctica cotidiana, y así lograr una transformación que mejore nuestras acciones. Se consideró la investigación documental como parte fundamental de la que se obtuvo valiosa información, en la que resalta la referencia de algunos autores para fortalecer ésta investigación. Para considerar este trabajo de investigación se consideró la investigación de campo, en la que se hace mención, sobre la aplicación de la observación y de algunos instrumentos, como son las encuestas, lo que permitió obtener la información necesaria para complementar este trabajo de investigación

Por último se hacen algunas posibles propuestas las cuales nos pueden facilitar o resolver algunos factores que a final de cuenta se lograría la resolución de la problemática planteada, estas acciones van precedidas de un plan que considera actividades, tiempos y recursos que intervendrán para lograr el objetivo de este proyecto que es consolidar, reestablecer y fortalecer las relaciones humanas para lograr el trabajo cooperativo. Se hace hincapié en la importancia que tiene iniciar la aplicación de las estrategias de manera individual para promover la concientización de manera personal y se facilite la labor de convencimiento. Se recalca la importancia que tiene la participación del recurso

humano en este aspecto, para aflorar toda su capacidad, creatividad, iniciativa y voluntad de esfuerzo para lograr la integridad de esta jefatura de sector. Otro de los puntos que se consideran es la realización de acciones sociales-deportivas, así como el análisis y discusión referente a la teoría de las relaciones humanas.

De acuerdo a todo el trabajo realizado, se presentan unas conclusiones que de manera general permiten un panorama de este trabajo de investigación, en el que resalta la actitud del docente, y como ha tomado una perspectiva de beneficio personal; se plantea la importancia que debe tener la socialización para integrar armónicamente esta jefatura de sector, como ha influido la participación y comportamiento del líder en esta problemática. Se considera de que forma se podría lograr los propósitos de este trabajo de investigación, y cual sería su finalidad. Para esto se retoman las teorías de algunos autores que refuerzan la forma para alcanzar obtener los objetivos deseados y mejorar las relaciones en nuestra práctica cotidiana. Por último se plantea, considerando todo lo anterior las recomendaciones pertinentes como son el empleo de algunas escalas de actitudes que permiten conocer la forma personal de comportamiento, así como algunos antecedentes, lo cual nos llevará a obtener los resultados deseados.

La adaptación social nos permite un ajuste personal o sociocultural que favorece la acomodación a los modelos o normas de una sociedad determinada. La adaptación del individuo al medio social es uno de los objetivos de la socialización. La adaptación social afecta a la personalidad del individuo ya que se produce en tres niveles: biológico, afectivo y mental.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para afrontar la complejidad, diversidad y riqueza de los conflictos de la práctica docente, se requiere primero de analizar y comprender críticamente la situación y posteriormente llevar a cabo acciones escolares de acuerdo con las condiciones prevalecientes, actuar sin conocer es actuar irresponsablemente.

El problema del cual se pretende hacer mención, se ha dado poco a poco en el transcurso del tiempo, en el cual han influido muchos factores. Es indudable que como personas arrastramos incidencias de la niñez que afectan nuestro actual comportamiento, esto siempre que no se tenga la madurez y capacidad de superarlo. Entre los que se puede considerar, la constante desconfianza que siente la autoridad educativa hacia los demás, o el temor de verse superado por sus subalternos, y por ende ésta ha encontrado respuesta entre los demás como si hubiese habido un contagio, ya que se ha manifestado de manera recíproca entre todos, esto conlleva a que se perciba la obstaculización del trabajo que cada quien desempeña dentro de la Supervisión General del Sector Educativo, propiciando de acuerdo a lo anterior que no se permita, que no haya la libertad ni el entusiasmo, en el desempeño de acciones que se proponen para mejorar la práctica educativa; otro de ellos es que pretende que los subalternos tengan una conducta de servilismo hacia su persona, de lo contrario dejamos de pertenecer al grupo selecto que él pretende integrar, algo muy peculiar en él como autoridad es que demuestra falta de cortesía, ya que siente que es nuestra obligación rendirle pleitesía, por que en varias de las ocasiones no ofrece el saludo cordial cuando a él le corresponde, y considera que es nuestra obligación, por el puesto que ocupa hacerlo; también se han manifestado acciones en donde la autoridad refleja una falta de equidad, sobre todo en el trato hacia los compañeros maestros a los que no somos de su predilección o simplemente no las considera como sus más allegadas a él, tenemos un trato cortante, discriminatorio y sin consideración de ninguna índole, al contrario de sus más allegados que cuentan con todo el apoyo, libertades y preferencias.

Otro de los factores es que el Supervisor General del Sector, por algunos informes mal fundados que le hacen llegar, sin investigar la veracidad de la acción, interpreta y califica de mala manera al maestro sin darle la oportunidad de defensa, todo esto lo hace con gala de prepotencia, resaltando su vanidad ante el equipo de gente con las que cuenta, en la que hace notar que la autoridad de esta jefatura de sector es él; ya que él fija las directrices sin considerar la participación del grupo por lo que su autoridad se considera de tipo autocrática, es sabido de

antemano que existe un sistema que regula las acciones del individuo, y para su aplicación solo se realiza mediante el ejercicio de la autoridad, pero esta autoridad se manifiesta de tal forma que produce la opresión y la injusticia, no se ha procurado la realización del bien común, y esto se manifiesta por que no hay la justicia en la aplicación de la autoridad, no hay la seguridad, así como la defensa del interés colectivo, y por lo tal no existe el respeto y la protección de la persona; cabe aclarar de acuerdo a los comentarios de algunos compañeros que se manifiesta una autoridad de posición, ya que en efecto usa con dureza el poder que le otorga su posición y por lo consiguiente ha logrado obtener la no simpatía de sus subordinados, ya que en este aspecto ha demostrado una conducta negativa; también se ha manifestado la falta de liderazgo, ya que no cuenta con la función adecuada en donde se preocupe por el desempeño con el seguimiento y control actividades pero sin descuidar el buen trato hacia los demás y que permita cubrir o satisfacer las necesidades que cada uno de los integrantes pueda tener, que se preocupe por un respeto mutuo y encause los valores los cuales se están perdiendo al interior de esta Supervisión General del Sector Educativo.

Otro de los factores, y a consecuencia de los anteriores, podemos manifestar que en esta Supervisión General del Sector Educativo, por el mismo celo, desconfianza, etc. se ha perdido el compañerismo, esto ha provocado que nos desgastemos entre nosotros mismos y, como consecuencia se presenta un divisionismo, manifestándose esto en que no auxiliamos a los demás en las diferentes comisiones y si lo llegamos a hacer es con el afán de molestar, de criticar o de hacer quedar en mal al maestro. Esta falta de compañerismo ha provocado que al interior de esta Supervisión General del Sector Educativo se hayan ido deteriorando las relaciones interpersonales, que esa relación mutua que caracteriza a una positiva sociedad no se manifieste entre nosotros, en la que nos hemos aislado desintegrando el equipo que se tenía; por lo que se considera que ha hecho falta entablar una comunicación más abierta, más sincera, que sea recíproca, que se interactúe para que se pueda manifestar los intereses, las inconformidades o simplemente para poder entendernos de la mejor manera, que se hable el mismo idioma en beneficio del colectivo escolar; pero tal parece que es todo lo contrario, ya que se ha formado una barrera que ha cortado la comunicación y que ha propiciado que en este centro de trabajo las relaciones interpersonales sean escasas y por lo tal desgastadas.

Este problema del que se hace referencia, y que se consideran las categorías anteriores provoca que no se presente el trabajo cooperativo, según lo que se ha observado y experimentado en esta Supervisión General del Sector Educativo entre los analistas y personal que tienen relación directa con ésta, como son los asesores de zona y los supervisores escolares, en los eventos que se han realizado no se ha visto la participación del consejo técnico consultivo integrado

por los supervisores escolares, falta la participación activa de los asesores de zona y para variar entre los integrantes de este centro de trabajo, los analistas de sector, no hay el compañerismo para conjuntar esfuerzos en el desarrollo de las actividades, todo ello viene a repercutir en las escasas relaciones interpersonales entre el personal de esta Supervisión General del Sector Educativo y finalmente influye en el pobre resultado que arroja finalmente ésta jefatura de sector.

El contenido de cualquier problema de interés, requiere ser construido en el mismo contexto en el que se inserta, si se le quiere comprender en su especificidad. La dificultad radica en como reconocer el verdadero problema que en un principio no fue percibido, y como transformarlo en la referencia para determinar la o las políticas concretas.

DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Siendo la educación un verdadero complejo en los que regularmente intervienen algunos factores como los económicos, sociales, morales, filosóficos, políticos, y legales, el directivo o persona responsable de la organización no puede y mucho menos no debe permanecer al margen a estas circunstancias en la que indudablemente se encuentra como partícipe del proceso educacional.

Conocer a fondo la organización en la que cualquier individuo realiza sus actividades cotidianas es de gran importancia para poder considerar cada uno de los aspectos que influyen en el desempeño de las actividades, esto nos puede permitir tener un conocimiento más profundo sobre las características generales que engloba el contexto.

La estructura educativa es muy amplia y muy compleja por lo que muchas veces es necesaria dividirla en partes para así poder realizar un tanto más preciso el estudio que permita obtener la información necesaria para conocer a fondo las necesidades que las aquejan.

Por lo anterior se hace mención que esta investigación se realizó en una Supervisión General de Sector, ésta es parte de la estructura educativa que conforma la Subdirección de Educación Primaria en el Valle de Toluca, por lo que este sector educativo tiene una cobertura de 130 escuelas del nivel de primarias, que conforman 10 zonas escolares, que cubre la demanda educativa de aproximadamente 17,500 alumnos con la participación de 600 maestros; por lo que este proyecto está enfocado directamente a la organización interna de esta oficina de jefatura de sector, aunque hacemos mención que esta situación o problemática se ha manifestado a nivel general, dicha oficina cuenta con la siguiente estructura, un Supervisor General de Sector, trece analistas de sector que desempeñan sus actividades con los diferentes programas y comisiones, y un intendente, donde se realiza la muestra representativa con todo el personal.

Y se toma esta oficina por que es donde más ha repercutido la problemática planteada, en donde se debe remarcar que entre el personal que integra esta jefatura de sector es de forma heterogénea, las necesidades de cada uno, la preparación y los años de experiencia son diferentes.

La tarea educativa no puede concebirse si no parte del criterio de que es y que es lo que debe ser el trabajo de conjunto; por eso una de las primeras tareas de la persona responsable de alguna organización es hacer del personal a su cargo un trabajo en equipo, de tal forma que debe garantizar resultados positivos en las tareas que se emprendan, por lo cual es necesario hacer participe al personal a su cargo desde la planeación hasta la evaluación, siempre bajo la dirección de la autoridad educativa.

Como agregado se hace mención sobre algunas acciones en la que repercute el trabajo de esta jefatura de sector, en el aspecto pedagógico se realizan algunas acciones que refuerzan el trabajo académico referente a la lectura y escritura desde el primero hasta el sexto grado, se realizan acciones del programa de evaluación en el aula, las cuales permiten conocer el avance que tienen los alumnos en escuelas muestras del sector educativo, se realizan talleres generales de actualización para fortalecer el trabajo del docente, pero en la realidad el trabajo mas fuerte en la Supervisión General del Sector Educativo se centra más en el aspecto administrativo ya que por la excesiva carga y el poco tiempo que dan para su realización nuestra actividad se ha desarrollado mas en este aspecto.

JUSTIFICACIÓN

Los fines de tipo general desempeñan en una práctica educativa no sólo el papel de orientadores constantes, papel que usualmente se le asigna, sino también el de generadores de la práctica educativa, no son desde luego, los únicos elementos que intervienen en la generación de un esquema educativo, pero si podemos considerarlos como fundamentales ya que expresan un marco de referencial social y filosófico y en cuanto enuncian pretensiones de valor global. Es decir son los que ponen en marcha la actividad de construir, implementar y llevar a la práctica cierto modelo educativo y se constituyen en un entorno en el que la sociedad propicie el desarrollo del individuo. La búsqueda de la convivencia humana, el desarrollo armónico del individuo y el mejoramiento económico social y cultural del pueblo, así como la construcción de las condiciones para que esto sea posible a través de la formación de individuos y grupos, aparece como una gran meta a la que aspira nuestra educación.

En primer lugar se pretende hacer mención por qué este estudio, dentro del desarrollo de la práctica docente, al pasar del tiempo y considerando las acciones realizadas han ido cambiando en esta organización, en el centro de trabajo no se ha prestado el apoyo necesario para cubrir las actividades desarrolladas por algunas comisiones o programa que realizamos en esta organización, lo cual después de analizarla, observar la falta de relaciones humanas, de liderazgo, la inequidad en el trato personal y laboral, así como la falta de motivación, es lo que motivó realizar esta investigación, para intentar integrar armónicamente al personal de esta jefatura de sector en donde se permita un trabajo solidario y colaborativo, por lo que "La educación contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de sectas, de grupos, de sexos o de individuos"¹ Dentro de la problemática interna de la organización, se pretendió conocer la participación, la influencia y los motivos que han provocado la actitud del líder al no mostrar una equidad y no fomentar las relaciones interpersonales que permitan un trabajo cooperativo en los trabajos desarrollados entre los integrantes de la organización en la que ha repercutido su pasividad y su desinterés por el bienestar del personal.

¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1990 p. 22

“Estimular el conocimiento y la práctica de la democracia como forma de gobierno y convivencia social, inculcar actitudes responsables hacia la preservación de la salud, el respeto a los derechos humanos, así como fomentar el trabajo productivo y la organización solidaria”²

Dentro del centro de trabajo, se ha venido agudizando paulatinamente la problemática de la cual se hará mención más adelante. Existe en realidad después de haber realizado una serie de estudios, de acuerdo a un análisis de las situaciones que se han manifestado todos los conflictos presentados partes de la actitud, del comportamiento, de la conducta, del modo de dirección que ha mostrado la autoridad de este centro de trabajo. Desde una perspectiva general la del directivo de esta institución no ha mostrado un tipo de liderazgo que promueva el comportamiento adecuado de los integrantes de este centro de trabajo, situaciones que se analizan y observan en donde se manifiestan por parte de algunos compañeros una actitud de servilismo hacia el Supervisor General del Sector y no en bien de nuestra labor educativa lo que provoca un trato diferente, desigual de parte de la autoridad, lo cual, automáticamente genera inconformidad del personal docente que integra este centro de trabajo, llevan a conformar diferentes grupos de acuerdo a los intereses de unos y otros, por lo cual se ha dado un rompimiento de los lazos de amistad, de cordialidad que existía en este, la realidad actual es que no se muestra unas relaciones interpersonales al interior de este centro de trabajo. Toda esta serie de situaciones presentadas en las que unas llevan a otras concluyen finalmente en que esta organización no se manifiesta el trabajo cooperativo, ya que las acciones de cada uno de los integrantes se caracteriza por el individualismo en el desempeño de sus actividades, o en el egoísmo para apoyar a los demás, por lo que cada uno tiene que valerse por sí solo en el desempeño de sus actividades por lo que se ha perdido el trabajo en equipo.

Este tipo de proyecto en su aplicación nos conduce a mejorar la calidad del servicio que se brinda, en donde se debe considerar primeramente el orden institucional y las prácticas que se realizan, sin perder de vista que ésta se puede modificar de acuerdo a las condiciones o necesidades propias pero que pueda favorecer o mejorar la calidad del servicio. Para la realización de este trabajo de investigación, que en este centro de trabajo se requiere para poder transformar las prácticas institucionales, la participación consciente del colectivo escolar, en donde todos ó por lo menos la mayoría de los integrantes de este, tengan el compromiso de participación activa y responsable en la que se requiere que se analice la labor educativa y de ser posible buscar la forma de transformar nuestra práctica educativa.

² SEP 1993, Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación. p. 38

Por todas estas razones anteriormente mencionadas se considera suficiente mencionar los motivos que indujeron para la elección de este tipo de estudio, por que se manifiesta y es ahí donde se tiene la certeza que encaja la problemática planteada, ya que cubre las características que menciona este tipo de trabajo. "El plan y programas de estudio pretende se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos y deberes y la práctica de valores, en su vida personal, en sus relaciones con los demás y como integrantes de la comunidad nacional"³.

El presente estudio de acuerdo a la formación que se lleva se pretende se logre impactar en la práctica cotidiana con la propuesta en el proyecto de innovación, lo cual permitirá lograr elevar la calidad del servicio educativo. Al hacer la elección de este trabajo de investigación se da porqué la problemática planteada se manifiesta de acuerdo a las características que presenta éste, es necesario considerar las alternativas que van a permitir encontrar la solución a esta problemática entre las que están consideradas acciones en donde el personal que integra este centro de trabajo se conciente, se motive y se valore en su forma personal y laboral, por lo que es necesario, hacer comprender a la autoridad educativa de este centro de trabajo, la importancia que tiene la forma de dirección del liderazgo que se realiza al interior de ésta jefatura de sector, para lograr restablecer las relaciones humanas que de cierta manera influye en el trabajo cooperativo, que se promueva la motivación personal, logrando también que el docente que se desempeña en este centro de trabajo, realice acciones de buena manera, que esté satisfecho, en donde las relaciones humanas prevalezcan sobre todas las cosas.

Son varios los ámbitos en los cuales se desplegarán los valores, donde se hacen realidad de manera precisa y cotidiana y que en el área educativa concreta deben ser continuos centros de atención. El aprecio por la dignidad de la persona es lo primero, como base en la que descansan las posibilidades de convivir, de desarrollar y de promover bienestar individual y social, al permitir reconocer derechos, aceptar límites a nuestro deseos, dialogar, conciliar y fundamentar, en general relaciones sanas. "La filosofía educativa mexicana emerge de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y se condensa en el Artículo Tercero que plantea como fines de la educación primordialmente la convivencia humana, el desarrollo armónico del individuo y el desarrollo armónico de la sociedad"⁴

³ SEP 1994, Plan y Programas de Estudio p. 13

⁴ CONALTE 1991 Hacia un Nuevo Modelo Educativo, p- 95

PROPÓSITOS

- Fomentar entre los integrantes las relaciones interpersonales, en la que se propicie la comunicación recíproca que permita entendernos, manifestar el respeto y aclaraciones de situaciones que conlleve al fortalecimiento de la armonía y el compañerismo.

- Lograr la integración armónica de los participantes del centro de trabajo donde se refleje la interacción social que conduzca a una acción participativa en cada una de las actividades a desarrollar.

- Promover con la autoridad, la organización del liderazgo participativo, democrático, tolerante y con calidad moral, que permita un acercamiento hacia los trabajadores, y se satisfagan las necesidades de los compañeros, que conlleve a un desarrollo de actividades de manera armónica.

- Establecer entre los compañeros del centro de trabajo valores y actitudes, que permitirán el respeto mutuo, y nuestra forma de comportamiento, sobre todo el empleo y aplicación de la equidad en cuanto al servicio que se brinda.

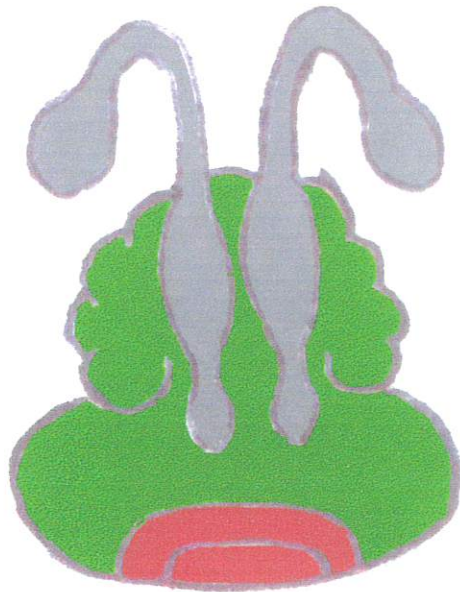
CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

COMUNIDAD

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

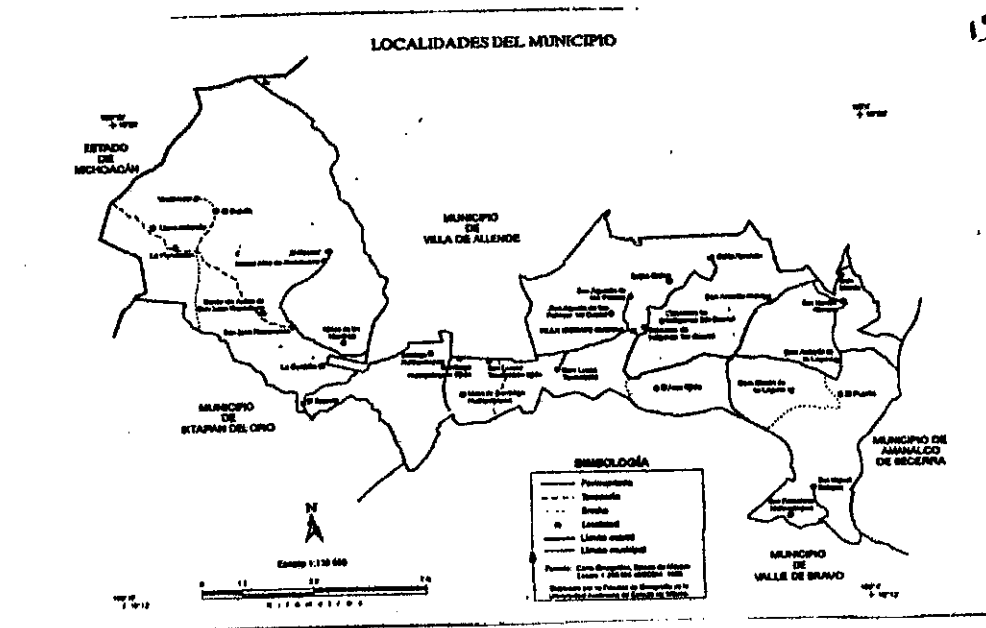
La imagen que expresa el origen y la identidad de este pueblo y municipio atiende al nombre original, se integra con la representación del tepetl, cerro en un montículo verde, sobre dos ovoides de base en color rojo y amarillo que significa co, en, lugar, y en el centro dos malacates de hilar algodón en color gris, representando el malacatl.



216191

La Supervisión General del Sector Educativo, se encuentra establecido en el municipio de Donato Guerra; que "se localiza en la parte oeste del Estado de México, en la región que se ha identificado como Valle de Bravo. La cabecera

municipal se localiza a 77 km. De la ciudad de Toluca, por la carretera federal núm. 35 México-Zitacuaro, tramo Monumento-Valle de Bravo. El territorio municipal limita al norte con el municipio de Villa de Allende, al sur con los municipios de Valle de Bravo e Ixtapan del Oro, al este colinda con el municipio de Amanalco de Becerra y al oeste con el municipio de Ixtapan del Oro y el Estado de Michoacán. El territorio, en la conformación actual, comprende 192.189 794 kilómetros cuadrados”.⁵



ESTADO CLIMATOLÓGICO Y VEGETACIÓN

El clima del municipio, en general, es templado subhúmedo, con lluvias en verano, caluroso en abril, mayo y junio, frío en los meses de diciembre y enero. Un importante porcentaje del territorio municipal está ocupado por bosque, y una buena extensión de terreno tiene vocación forestal, existen varias especies de

⁵ Monografía Municipal "Donato Guerra" Justino Antonio Mondragón p. 21

árboles, plantas de ornato y hortaliza. Entre los árboles maderables destacan: pino, encino, ocote, cedro, eucalipto, fresno, sauce llorón y roble; entre los árboles frutales encontramos: aguacate, chirimoya, zapote blanco, nogal, ciruelo, membrillo, perón, chabacano, higo, capulín, tejocote, etc., pero además de estas variedades hay plantas a las que se le atribuyen propiedades medicinales como: epazote, manzanilla, cedrón, yerbabuena, ajeno, anicillo, árnica, etc.

Los animales que con mayor frecuencia se observan, en la especie de mamíferos son: venado, liebre, gato montés, conejo, coyote, ardilla, zorrillo, hurón, armadillo, tuza, comadreja, tejón, etc., dentro de las especies de aves, observamos: codorniz, huilota, paloma de alas blancas, paloma de collar, pájaro carpintero, correcaminos, lechuza, etc.. Los reptiles más comunes son: víbora de cascabel, coraíllo, alicante, culebra, escorpión, iguana, lagartija camaleón, etc.. Otra especie que distingue al territorio municipal con su presencia, es la mariposa monarca.

NIVEL ECONÓMICO DE LA COMUNIDAD

Las comunicaciones y transportes son una condición indispensable para el desarrollo de los pueblos, las carreteras nos sirven para acercar los satisfactores, mercancías, productos y servicios que necesita la comunidad, facilitan la comercialización de los productos; en el caso particular de Donato Guerra apoyan a proporcionar y facilitar el acceso a los lugares de vocación turística, como El Salto y la zona de la mariposa monarca. Las carreteras y caminos de este municipio son medianamente suficientes para la dinámica social y económica actual. En cuanto a los medios de comunicación como correo, telégrafo, teléfono, radio, televisión, prensa y otros.

Una extensión territorial considerable está destinada al uso agrícola, la mayor parte de ella a la producción de granos básicos; los productos como el maíz y el frijol se destinan para el autoconsumo de subsistencia. La actividad ganadera se realiza de manera intensiva y extensiva, son más los productores que usan la segunda modalidad, aprovechándola como un complemento de ocupación e ingreso familiar.

La actividad comercial está orientada al abasto interno, los establecimientos se agrupan en dos ramos: comercio de productos alimenticios, el comercio de productos no alimenticios. Las artesanías como expresión artística del pueblo y de

la herencia cultural de nuestros antepasados tienen un doble significado, es una ocupación que genera un ingreso complementario a la muy deteriorada economía familiar, pero representa también la forma para actualizar la memoria histórica del pueblo.

ÁMBITO SOCIAL DE LA COMUNIDAD

La distinción entre las clases sociales a partir de la riqueza, profesión y ocupación, existe como en cualquier otra sociedad de nuestro tiempo. Si se observa distinción entre las personas de las comunidades y las pertenecientes a la cabecera municipal, también se hace distinción entre los descendientes de la raza mazahua y los demás habitantes del municipio.

"La población de México, de acuerdo con el medio en que se desenvuelve habitualmente su vida, puede descomponerse en dos sectores... Otra porción considerablemente más grande, reside diseminada en el campo, en donde por falta de contactos sociales, la vida humana se desenvuelve tan lenta y trabajosamente, que no ha podido alcanzar sino los peldaños inferiores de la escala de la cultura"⁶

El medio en que se ubica el contexto en donde se labora, o aclarando mejor donde está establecida esta Supervisión General de Sector, es considerado completamente como un medio rural; lo cual influye para el comportamiento conservador de las personas, se cierran en sí mismo y no dan apertura a cambios que coadyuvan a mejorar el servicio que se brinda, ya que prefieren la comodidad el estar estancado en una sola posición, que no les provoque poner un poco más de esfuerzo.

ÁMBITO INSTITUCIONAL

ANTECEDENTES

Dicha institución de la Supervisión General de Sector, los antecedentes que se tienen es a partir del ingreso a este centro de trabajo que fue el 27 de septiembre de 1994, es necesario aclarar que no se tenía un lugar establecido propiamente, ya que en esta fecha se contaba con un espacio prestado en la Escuela Primaria

⁶ UPN. Ibidem. p. 110

"Emiliano Zapata", ubicada en la comunidad de Jesús María, Municipio de Villa Victoria, Méx. Por la situación de espacio a la escuela se decidió trasladar todo el mobiliario para instalar la oficina en el mes de diciembre del mismo año a la Escuela Primaria "Ignacio Zaragoza" ubicada en la comunidad de Los Berros, Municipio de Villa de Allende, pero como siempre se mantiene la inquietud de permanecer en un lugar fijo, se inició la gestión de la cesión del terreno así como la construcción de las oficinas de esta Supervisión General de Sector, dicho trámite se realizó ante las autoridades municipales, como son: El Ayuntamiento de Villa Victoria, el Ayuntamiento de Villa de Allende y el Ayuntamiento de Donato Guerra, se contó con el apoyo, de la participación entusiasta y decidida del Ing. Lázaro Reyes González en ese entonces Presidente Municipal de Donato Guerra, Méx., donde se construyeron las oficinas para la Supervisión General del Sector Educativo, y con la asistencia de las diferentes autoridades educativas y municipales se realizó la inauguración el 13 de julio de 1996, y desde entonces nos encontramos en un lugar propio y disponible para la Supervisión General del Sector Educativo núm. VI.

ESTRUCTURA FÍSICA

El edificio en donde está instalada esta oficina, tiene un área de construcción de 84 metros cuadrados y consta de dos plantas: En la planta alta se encuentra primeramente dividido en cubículos, en uno de ellos se encuentra el despacho del



Supervisor General del Sector, los otros tres se ocupan para el desempeño de seis analistas en sus respectivas comisiones que se distribuyen de dos personas en cada uno, en la parte centro se encuentra acondicionado la sala de espera y área de trabajo de los asesores de zona; en la planta baja se encuentran dos cubículos, en la que se desempeñan tres compañeros con sus respectivas comisiones, aparte se encuentra la sala de junta y un espacio que funciona como estancia.

EQUIPAMIENTO DEL EDIFICIO

Este edificio cuenta con algunos servicios: cuatro baños, de los cuales uno se utiliza como bodega para guardar archivo y materiales, cuenta con el servicio eléctrico, el cual es necesario para el manejo de las cinco computadoras con que cuenta esta oficina para el servicio educativo, esta oficina cuenta también con televisores y videograbadoras que nos sirven para trabajar con videos educativos; para la reproducción de documentos informativos se cuentan con un mimeógrafo y dos fotocopiadoras como servicio interno de ésta oficina.

En este centro de trabajo, considerando la realidad existente la labor que se desempeña más de tipo administrativo, esto es por que el mismo sistema de trabajo implantado por la estructura educativa así lo ha permitido, que solo sirve de enlace con las dependencias superiores se hacen concentrados de las diferentes zonas escolares sirviendo de apoyo para el trámite de boletas, certificados, todo lo relacionado al aspecto administrativo en las diferentes áreas y programas que engloba el nivel educativo primarias.

Es necesario considerar que para nuestro desempeño se necesita el trabajo colectivo, el apoyo y la disponibilidad de cada uno de los integrantes para efectuar de la mejor manera nuestro servicio educativo, por lo que se pretende considerar el aspecto de las relaciones interpersonales que se manifiestan en este centro de trabajo van ha permitir una favorable comunicación en el desarrollo de nuestras actividades se mantendrá y se fortalecerá de manera cordial el trabajo en equipo. Los comportamientos observados hasta el momento no son los adecuados, lo cual no han permitido una comunicación adecuada entre los compañeros y el aspecto de las relaciones humanas lo que conlleva a que no se manifieste, no se desarrolle el trabajo cooperativo que tanto se desea y que es importante en cualquier organización.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

PSICOANÁLISIS

CONCEPTO

No se puede perder de vista la estrecha relación que existe entre el hecho psicológico y el fenómeno social, por lo que es fundamental considerar como base científica a la psicología sin menoscabo que esta no se entiende sin la sociología, en este aspecto se están considerando las actitudes humanas. "El psicoanálisis realiza un estudio de los seres humanos, su desarrollo, las fuerzas internas de los mismos y sus relaciones recíprocas"⁷ Es necesario señalar la contribución especial del psicoanálisis para la comprensión de los seres humanos, que se basa en el hecho de que perfila su estudio de las conductas del individuo.

PULSIONES

Lo que se supone esencial de la teoría freudiana es que los conflictos inconscientes involucran deseos y pulsiones (Instintos), los que se originan en las primeras etapas del desarrollo. Al serle descubierto al paciente los conflictos inconscientes mediante el psicoanálisis, su mente adulta puede encontrar soluciones inaccesibles a la mente inmadura del niño que fue. Esta situación de la función que cumplen las pulsiones básicas en la vida humana es otra de las aportaciones cruciales de la teoría freudiana.

La inmadurez intelectual del niño complica aún más la situación por que le hace temer sus propias fantasías. El grado en el que el niño supere este trauma y en el que estos vínculos, miedos y fantasías pervivan de modo inconsciente será decisivo en su vida posterior, especialmente en sus relaciones afectivas. Tomado en consideración la observación directa realizada al jefe de sector, en su conducta, comportamiento y algunas expresiones, se percibe de algunas presiones vividas en su niñez, que actualmente se ven reflejadas en la forma que se comporta ante los subalternos, lo anterior se comenta por que algunas veces demuestra esa desconfianza injustificada, lo que ha propiciado que no demuestre afecto y por lo mismo no lo reciba.

Los conflictos que ocurren en las etapas iniciales del desarrollo no son menos significativos como influencia formativa, porque representan los modelos iniciales de situaciones sociales tan básicas como la dependencia de otros o la relación

^{7 7} UPN, Antología Básica 1994 El psicoanálisis y el maestro "El niño: Desarrollo y proceso de construcción del conocimiento, p 68

con la autoridad. Por ello en estas primeras etapas de su desarrollo, también será básico en la formación de la personalidad del niño el comportamiento de los padres. Sin embargo, el hecho de que el niño reaccione no solo ante la realidad objetiva, sino también ante la distorsión fantástica de la realidad, complica significativamente incluso los esfuerzos educativos mejor intencionados. Con base a comentarios, nos percatamos que la niñez del jefe de sector, en su situación familiar, tuvo una educación drástica, rígida, en la que no tenía libertad de acción, por esta razón, sus pulsiones le traen vivencias, que en cierto modo le causan confusión, pero finalmente le afectan para una relación afectiva con el personal.

TRANSFERENCIA

"En psicoterapia, término utilizado para descubrir la respuesta emocional del paciente frente al terapeuta. El psicoanálisis considera que el análisis de la experiencia transferida es provechoso para resolver los conflictos que los traumas de la infancia provocaron en el paciente. Concede gran importancia a una comprensión profunda del origen de los problemas del individuo."⁸

La transferencia nos hace mención de las proyecciones que hace el individuo ante una persona especializada en la materia sobre las ideas y sentimientos que en cierto momento le provocaron personas de gran relevancia en su pasado, y como consecuencia esta situación puede tener una cierta vinculación con la relación del individuo por ejemplo con miembros de su familia, u otras personas de su entorno, como son maestros. La transferencia es considerada como un fenómeno común que se manifiesta durante el inicio de una relación y va disminuyendo conforme se hace evidente el verdadero carácter de la otra persona. Uno de los ejemplos que se considera en donde se manifiesta la transferencia es cuando se da el caso de enamoramiento. Se dota a la persona amada de cualidades idealizadas que, a menudo, tienen su origen en una relación anterior importante, como la mantenida con los padres. En el transcurso del tiempo surge una comprensión más objetiva de la naturaleza real de la otra persona. En este punto se considera la misma situación vivida en su niñez, que al traslaparlos a la actualidad, considera que si él recibió una forma de trato rígida sin tacto alguno, de la misma manera él pretende llevarla a cabo en este centro de trabajo, se denota que en su interior existe una lucha, en la que se demuestra algunos cambios de comportamientos, comprendiendo que tal vez su accionar no es el adecuado, y es donde entra en juego el carácter de la persona.

⁸ "Transferencia." Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001. © 1993-2000 Microsoft Corporation.

CONFLICTO

"Tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o mas fuerza que se excluyen mutuamente."⁹ El conflicto surge cuando las respuestas de comportamiento, necesarias para satisfacer una motivación no son compatibles con las requeridas para satisfacer otra. Freud concluye que la represión de un conflicto de forma parcial, puede ocasionar ansiedad y desembocar en una neurosis. La vida social también entraña un gran número de conflictos, el individuo, presionado por los distintos grupos sociales a los que pertenece experimenta conflictos personales.

COMUNICACIÓN

ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN

La interacción social entre individuos se manifiesta como un proceso de comunicación, se dice que se pueden encontrar algunas situaciones en que hay interacción sin una comunicación aparente, como la que podemos mencionar que dos personas se cruzan en determinado lugar, cada uno de ellos percibirá la presencia del otro, la cual va actuar sobre su comportamiento mediante una sonrisa, un gesto, un movimiento de cabeza, pero no se intercambia ninguna palabra, y sin embargo existe una forma de interacción.

Desde los tiempos más remotos el hombre siempre ha tratado de comunicarse con sus semejantes utilizando diferentes estrategias, como por ejemplo la mímica acompañada de algunos sonidos, también lo han hecho por medio del dibujo, después utilizando el sonido mas o menos articulados, después de esto se basó en el lenguaje silábico, ideográfico, simbólico, y por último el lenguaje oral y escrito.

APROXIMACIÓN A LA DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

La comunicación aumenta las probabilidades de semejanza entre las personas y aumenta las posibilidades de que la gente pueda trabajar junta para lograr un objetivo, la asignación de una posición, la especificación de las conductas del rol,

⁹ "Conflicto." Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001. © 1993-2000 Microsoft Corporation.

la enseñanza de modos normativos de conducta, todo ello se lleva a cabo a través de la comunicación.

La comunicación no es un proceso lineal entre un emisor y un receptor, sino un proceso interactivo en el cual los interlocutores ocupan alternativamente una y otra posición, por lo tanto, "Desde esta perspectiva, la comunicación aparece como un fenómeno relacional en el que los interactuantes, la situación, los comportamientos interactúan estrechamente entre ellos, formando un sistema circular de acciones y reacciones de estímulos y respuestas. Este sistema tiene su propia dinámica y sus propias regulaciones sin que ninguno de los actantes tenga un control completo"¹⁰

Cabe decir que la posibilidad de comunicación aumenta las posibilidades de desarrollo social, desde este punto de vista es posible predecir que la organización social será más extensa, más compleja entre las personas que tengan oportunidades apropiadas para comunicarse, el primer paso para desarrollar agrupaciones sociales es aumentar las oportunidades que la comunicación produzca.

PROPÓSITOS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación puede considerar dos propósitos fundamentales que puede permitir obtener un ambiente que conduce a un espíritu de equipo y un mejor desempeño de las respectivas tareas. El primero permitirá proporcionar la información y comprensión necesaria al esfuerzo de las personas, aquí se consideraría potenciar la habilidad de trabajar del individuo. El segundo pretende proporcionar las actitudes necesarias para la motivación, cooperación y satisfacción en la actividad designada, esto nos servirá para despertar la voluntad de trabajar. Si unimos los dos propósitos lograremos una comunicación adecuada que nos permitirá un mejor desempeño y un trabajo en equipo. Considerando todos los apartados anteriores se marca la importancia que se tiene para lograr en cualquier institución el desarrollo del trabajo cooperativo. La cooperación en todo núcleo social u organización es un factor que no se debe descuidar, esto significa obrar conjuntamente unos con otros para lograr la finalidad de la organización, es necesario que el líder haga conocer a los individuos los objetivos que se pretenden de esta manera iniciar un proceso de sensibilización, aquí se emplearía la comunicación pero no de manera impositiva. Es necesario comprender que cuando la autoridad toma en cuenta a los individuos para la planeación del trabajo que externé su opinión le hará sentir una responsabilidad que le comprometerá a participar en el desarrollo de ésta ya que se dará cuenta que las actividades se

¹⁰ UPN. Antología Básica 1994. La Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar. P. 81

hacen de manera consensual y, así de esta manera se obtendrá la colaboración de todos los integrantes de la organización.

La participación, consiste en llevar actividades a través de otros individuos, propiciando una situación en que el subordinado pueda intervenir emocional y mentalmente como parte integral del grupo, en donde se motive a colaborar en el logro de los objetivos de la organización y sienta con responsabilidad los objetivos establecidos. Es necesario comprender que la participación se presenta cuando se toma en cuenta en todos los aspectos al individuo, en la toma de decisiones de las actividades y no cuando el directivo toma la decisión, lo que provoca que al no tener pleno conocimiento de las actividades los colaboradores se sentirán manipulados y dará muestra de desconfianza por el manipuleo y se perderá el deseo de la participación.

La comunicación nos permite intercambiar hechos, ideas y experiencias con otros, permite conocer a otros por lo que transmiten, por lo que proyectan. La comunicación como medio y no como fin ayuda a que la planeación y la organización dentro del proceso administrativo sea ejecutado en forma eficaz. La buena comunicación, la efectiva, es el resultado de una Administración competente, no la causa de ella, un buen directivo debe de ser un buen comunicador.

MOTIVACIÓN

DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

La motivación está constituida por una serie de factores esenciales del ser humano que mediante algunos estímulos se pueden desarrollar acciones conscientes y voluntarias que van dirigidas a ciertos fines de la organización. Es necesario valorar la motivación como algo no solo importante, sino también considerarla como indispensable dentro del esquema mental y práctico en el directivo.

El aspecto de la motivación viene siendo un factor de gran importancia en las organizaciones, en la cual no se puede dejar pasar por desapercibido, es necesario que se considere y emplee este factor, las personas son motivadas principalmente por la necesidad de ser reconocidos, de aprobación social y de participación en las actividades que se desarrollan.

En cualquier organización es necesario que se apliquen algunas estrategias que permitan que el individuo tenga un comportamiento adecuado con base a la satisfacción de sus necesidades, por lo que tenemos que reconocer que, La motivación hace referencia al comportamiento de los integrantes de esta organización que es causado por necesidades dentro de cada individuo y que se orientan en función de los objetivos que puedan satisfacer esas necesidades "La motivación es el motor de la conducta humana. No hay actividades, actitudes, comportamientos, en cuyo origen y ulterior desarrollo no preexista un motivo básico, visible o reconocible en mayor o menor grado. Desde el punto de vista psicológico, la motivación es el proceso que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica"¹¹

NIVELES DE MOTIVACIÓN

Siempre es deseable conservar al trabajador con alto nivel de desempeño y para ello deberá buscarse de una manera permanente la forma de crecimiento en todos los sentidos, puesto que de esta manera se estará contribuyendo a la realización de sus aspiraciones.

Cuando se refiere al aspecto motivacional se pretende poder cubrir y satisfacer las necesidades del trabajador por lo que se debe considerar los niveles o estadios de motivación del hombre; El primero se refiere a las necesidades fisiológicas, que comprenden el aspecto de la alimentación, actividad física, por lo que se cree que es necesario considerar dentro de la jornada laboral horarios para satisfacer estas necesidades. El segundo aspecto se refiere a las necesidades psicológicas, la cual raramente son satisfechas, estas tienden a mantener la seguridad íntima en donde el individuo busca la tranquilidad personal, también considera la necesidad de participación, que contempla al individuo a vivir en grupo, socializarse, de tener contacto humano y participar conjuntamente; también considera el aspecto de afecto, en donde el individuo recibe también y tiene que brindar afecto y respeto. Y por último se considera la necesidad de autorrelación en donde el individuo tiene que aprovechar todo el potencial que tiene para considerar su autodesarrollo.

A lo largo de su vida, el individuo va pasando por los niveles o estadios de motivación, a medida que se va manifestando su desarrollo esta va sobrepasando los estadios más bajos y va desarrollando necesidades de niveles gradualmente más elevados, es necesario comprender que de acuerdo a las características

¹¹ Nervi, Juan Ricardo. 1985 Didáctica Normativa y Práctica Docente. p. 159

individuales se manifiesta la duración, intensidad y posiblemente fijación en cada uno de los niveles.

En esta Supervisión General de Sector, para poder tener un funcionamiento adecuado y total es conveniente que se conozcan las necesidades del personal que integra este centro de trabajo, por ejemplo, dentro de las necesidades fisiológicas se pretende que se satisfagan periódicamente lo que concierne a los alimentos, que por la situación de horarios de trabajo, no siempre es posible dicha satisfacción, para las necesidades psicológicas se requiere satisfacer la necesidad de participación, en la que se manifieste la aprobación del equipo de trabajo y de la autoridad, que se tenga el reconocimiento al desempeño del colaborador y que se admita como parte del grupo, de dar y recibir amistad. La falta de satisfacción de estas necesidades, que solo algunos de los colaboradores más cercanos han disfrutado de ello, ha propiciado el descontento, el divisionismo y la falta de trabajo en equipo. El conocer estas situaciones permitirán poner en práctica acciones que motivan la participación y desempeño de todos y por lo tal provoca que sean coparticipes con sus compañeros. "Se pueden situar distintas vertientes de la motivación en dos grandes jurisdicciones:

- Intrínseca:
 - Necesidades biopsíquicas y sociales
 - Curiosidad natural del ser humano

- Extrínseca
 - Personalidad de la autoridad
 - Ámbito sociofamiliar
 - Acontecimiento de la vida cotidiana
 - Ámbito escolar

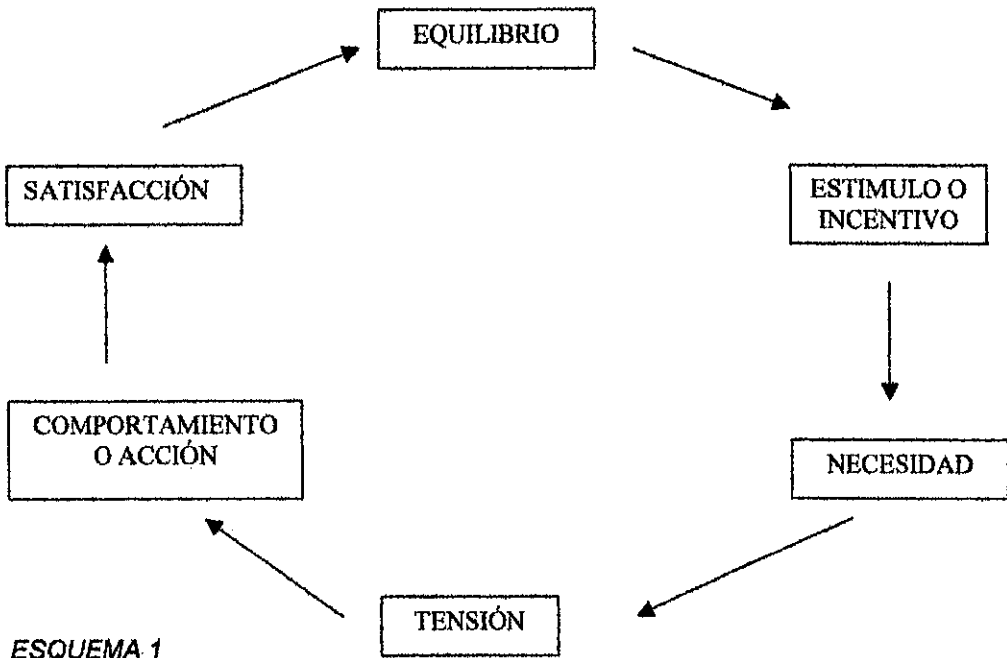
Llamaremos a la natural curiosidad que convierte a una jurisdicción intrínseca y que coexiste con otra, extrínseca que se refiere al ámbito familiar, a las condiciones materiales o ámbito escolar¹².

CICLO MOTIVACIONAL

Considerando las relaciones humanas la motivación pasó a ser aplicado dentro de las organizaciones, como la tensión persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento observando la satisfacción de sus necesidades, por esta

¹² Nervi, Juan Ricardo. Op. Cit p. 161

razón se puede explicar lo que corresponde al ciclo motivacional; como se observa en el esquema 1, primeramente según "Lewin el individuo se mantiene en un estado de equilibrio, hasta que logre un estímulo o incentivo que rompa o crea una necesidad, esa necesidad provoca un estado de tensión en sustitución del estado anterior de equilibrio, la tensión conduce al individuo a mantener un comportamiento o acción capaz de alcanzar alguna forma que le permita satisfacer dicha necesidad, si hay satisfacción se retorna al estado de equilibrio inicial."¹³



En el esquema anterior podemos descifrarlo de la siguiente manera; primeramente el individuo parte siempre de un estado de equilibrio, en el que no le perturba ninguna situación para el desempeño de sus actividades, pero también entran en juego algunos factores tanto externos como internos para romper ese equilibrio que es el estímulo o incentivo este crea que el individuo tenga algunas pretensiones, donde entra el factor necesidad, obteniendo algunos beneficios por satisfacción personal, creando algunas otras nuevas que permitan mantener una mejora personal y profesional, el individuo al sentir la posibilidad de obtener algún otro beneficio entra en un estado de tensión, que lo mantiene en suspenso se dan

¹³ UPN, Antología Básica 1994 Repercusiones de la teoría de las relaciones humanas. "Enfoques Administrativos Aplicados a la gestión escolar. P. 117

algunas distracciones en el desempeño, provocando un cambio en el comportamiento, no se verá el cambio nuevamente hasta no lograr dicha satisfacción que al lograrlo entra nuevamente en un estado de equilibrio, y así sucesivamente se van manifestando los procesos que retornan a la normalidad de satisfacción de las necesidades.

Según Lourenco Filho, en las teorías llamadas clásicas, "el presupuesto fundamental es el poder motivador que una estructura formal confiere por sí misma a una organización. Explícita o implícitamente, dichas teorías afirman que ciertas formas de especialización y coordinación, racionalmente reguladas, acaban por ofrecer un sistema de estímulos suficientes y satisfactorios para que una empresa cualquiera se articule y llene sus fines. Las personas que forman parte de ella son consideradas como piezas abstractas. También allí, el concepto de rendimiento se asocia, en cierto modo, a la idea de producción mecánica."¹⁴

Se han hecho, al respecto, dos tipos de observaciones. Uno de ellos está vinculado a las nuevas concepciones de la Psicología y, en particular, a la de motivación del comportamiento humano. El otro se relaciona con la influencia que las condiciones de la propia organización, como ambiente específico, pueden ejercer sobre la conducta general de los trabajadores.

LIDERAZGO

ACERCAMIENTO A LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LIDERAZGO

En un ámbito reducido, o en el de las relaciones interpersonales en un mismo nivel, se observa que ciertos modos particulares de dirigir crean estados de tensión perturbadores. La forma de redactar una simple orden de servicio puede suscitar reacciones, no solo diferentes, sino hasta contrarias a las que se habían previsto. En el caso de las órdenes verbales, no solo el contenido, sino también el tono de voz, puede perturbar la armonía deseada.

En cualquier organización, la forma de dirección del líder debe ser cuidadosa con respecto al trato con los subalternos, ya que entra en juego la susceptibilidad de algunos de los integrantes, se sienten aludidos sin considerar que se puede ocasionar, por su mismo estado de ánimo en que se encuentra, se considera necesario, estimular al personal para el desarrollo máximo y armónico de su

¹⁴ Filho Lourenco. Organización y Administración Escolar. Págs. 34 y 35

trabajo, en coordinación con los integrantes de su organización llevando a un rendimiento mayor de nuestra labor educativa, se deben cuidar las interferencias sobre las decisiones de los diferentes niveles jerárquicos de la estructura organizacional. Hay que considerar que en un sistema jerárquico tiene que haber una situación, una relación un tanto informal con lo cual se pretende no perjudicar los fines de la organización, pero fortalece las relaciones, se aclaran algunos aspectos que provocan el descontento de algunos integrantes y también nos permite identificarnos plenamente con los demás. En éste centro de trabajo ha influido esta situación primeramente en una confusión, ya que, como oficialmente lo comunicaron solo existe una autoridad en este centro de trabajo, que es el Supervisor General de Sector, pero por las actitudes de algunos compañeros, han dado ha entender que tienen un puesto superior a los demás colaboradores, por lo que se ha manifestado algunas fricciones y mal entendido, propiciando una situación desagradable que no permite la relación armónica ni el trabajo cooperativo.

Desde un punto de vista general, se considera que la motivación del comportamiento humano, es necesaria dentro de una organización, ya que permite que se fortalezcan las relaciones humanas lo cual favorecería la conducta general de los trabajadores, y al tener dentro de una organización unas relaciones adecuadas, en la que se enaltezca la ética profesional, permitirá desempeñar armónicamente, al máximo de rendimiento. "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"¹⁵

El papel de líder, este debe ser considerado de acuerdo a la función de las propias relaciones que debe existir entre los individuos en determinada organización, debe manifestarse una relación funcional del líder por el grupo como tal, que mantiene la capacidad de controlar usando los medios de satisfacción de necesidades de los individuos.

CLASIFICACIÓN DE LIDERAZGO

Se cree que la simple enumeración de algunas características personales de liderazgo constituye muchas veces un ejemplo y un paradigma de interés para que el directivo lo tenga en mente. No hay duda de que grandes cambios en la historia de las sociedades de las organizaciones se deben al esfuerzo innovador de algunos individuos dotados de características excepcionales.

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. Ídem. P. 119

El liderazgo constituye uno de los puntos más importantes en la organización, por lo que se consideran en esta teoría una clasificación en tres grandes grupos: el primero que hace referencia a los rasgos de personalidad, que menciona las cualidades o características distintivas de la personalidad, que los distinguen de las demás personas, entre los rasgos más comunes que se pueden encontrar están, los rasgos físicos que distingue la energía y apariencia de las personas; los rasgos intelectuales que muestran la adaptabilidad, el entusiasmo y la autoconfianza que manifiesta en el desarrollo de las actividades; los rasgos sociales que caracterizan la cooperación, las habilidades interpersonales y vincularlos con los aspectos administrativos y por último el líder debe mostrar su constancia e iniciativa ante el trabajo.. El segundo se refiere a los estilos de liderazgo, en donde marca lo que es líder, cuales son las características de comportamiento para efectuar la demostración de la conducta, encontramos el autocrático, en la que el fija las directrices, determina las acciones y la ejecución de las tareas sin consultar ni tomar en consideración la aportación de sus colaboradores, el democrático, en donde las directrices son debatidas y decididas por el grupo, el cual propone acciones para alcanzar los objetivos deseados y resalta la división de tareas que el mismo grupo determina, y el liberal y. Tercero que se refiere a los aspectos situacionales del liderazgo, que nos menciona que parte de un principio, de que no existe un único estilo o característica de liderazgo, en la que hace referencia a que cada situación requiere un tipo de liderazgo o diferente para alcanzar la eficacia, es en donde el líder debe poner en práctica toda su capacidad para comprender la organización en donde se desempeña y que tipos de necesidades se tienen que solventar. En este apartado se puede considerar que en este centro de trabajo no se muestra ni se inspira la suficiente confianza para el buen desempeño de las diferentes actividades.

PREMISAS DEL LIDERAZGO

Es necesario que el líder pueda practicar la conquista de la confianza de sus seguidores, ya que es primordial para cautivar la atención de cada uno es importante considerar las siguientes premisas: La congruencia, en donde el líder debe practicar lo que se predica, en este aspecto el líder este centro de trabajo, nada más comenta y dice como debe ser el comportamiento del individuo, pero sus acciones que demuestra es contradictorio con lo que el predica. Constancia, en donde debe mantener el rumbo a pesar de las adversidades, a pesar de darse cuenta que perdido el control con el personal que depende de esta jefatura de sector, ha hecho poco por enmendar el camino y volver a encausar el ritmo de trabajo que lo caracterizaba. Predictibilidad, en donde más que nada debe responder a un solo estilo constante bajo cualquier circunstancia. Integridad, debe siempre cumplir con lo prometido, por este lado ha hecho infinidad de promesas, que finalmente no cumple, propiciando que posteriormente no tenga la credibilidad de sus colaboradores.

No se debe perder de vista que para el buen funcionamiento de las organizaciones se deben mantener unas buenas relaciones interpersonales en el que se destaque la satisfacción de las necesidades del personal por lo que "La teoría de las relaciones humanas, habla ahora de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc. El liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados. Para explicar mejor la influencia del superior sobre los subordinados o grupos de subordinados, muchos autores desarrollan varias teorías sobre el liderazgo."¹⁶

Lo anterior puede servir para considerar lo que ha hecho falta para comprender de las relaciones interpersonales en ésta Supervisión General de Sector y hasta qué punto se ha intervenido directa e indirectamente para favorecer esta situación, de qué manera ha influido el comportamiento del líder de esta organización para corregir o provocar que no se manifiesten las relaciones interpersonales entre los compañeros. En este centro de trabajo se ha carecido por parte de la autoridad algunos aspectos que manifiestan una motivación deficiente, que permita la satisfacción y el entusiasmo por mejorar el desempeño de cada uno de los individuos.

Es importante que el líder tome su papel y haga funcionar adecuadamente esta organización, debe cuidar los aspectos personales e involucrarse en ellos mismos para demostrar su capacidad y apoyo hacia los demás. El líder debe cuidar que el personal se encuentre a gusto para esto buscar la manera de satisfacer las necesidades de que somos objeto en el centro de trabajo, para que se involucre y conozca de las necesidades del personal debe poner en práctica los aspectos de la organización informal esto no se ha manifestado que puede influir en comportamiento de las personas. La relación de tipo informal practicada en este centro de trabajo ha permitido la manifestación de inconformidades de algunos docentes integrantes del mismo, en donde la autoridad no ha puesto la atención adecuada que le permita conocer a fondo el sentir de cada uno.

Algo que se considera fundamental para el desarrollo de cualquier organización, es el papel que juega el líder de dicha organización, ya que para un mejor desempeño de los integrantes depende de la actitud de éste. "Los problemas de calidad en las organizaciones son problemas de la dirección y que acompañan al liderazgo de capacidades relacionadas con la visión del negocio, el desarrollo del compromiso entre los elementos externos e internos de la organización, la habilidad para poner en práctica estrategias que permitan el desarrollo de la visión empresarial y la capacidad para incorporar nuevos valores y nuevos principios a la cultura de la organización"¹⁷

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. *Ibidem* p. 113

¹⁷ Gairin Sallan, Joaquín. *La Organización Escolar: Contexto y texto de actualización*. p. 350

De antemano sabemos que en toda institución debe haber una persona que ostente la responsabilidad de planear, organizar y controlar los trabajos propuestos, para esto es de vital importancia que la persona designada cubra algunas perspectivas y perfiles que le favorezcan para el desarrollo de esta comisión, esto implica que debe conocer profundamente las características esenciales del trabajo que se desarrolla en esa organización, y que sea capaz de transmitir la confianza en cada uno de los integrantes mediante el apoyo y asesoría para el cumplimiento de cada uno de los trabajos. Retomando lo anterior y de acuerdo a las características presentadas, nos encontramos que al líder de este centro de trabajo le hace falta actuar con un poco más de cautela, con responsabilidad colectiva considerando el trato para con los demás integrantes, que debe analizar más profundamente sobre los comentarios que le vierten sobre el actuar de otros compañeros, ya que algunos lo hacen con dolo o mala fe, siempre perjudicando el trabajo e imagen del maestro. Es necesario que esta autoridad se desempeñe y emplee su papel de liderazgo, a partir del comportamiento y desempeño de las actividades de los integrantes del centro de trabajo, de la visión amplia sobre las características que nos distinguen a cada uno de nosotros, implementar la equidad y utilizarla en la designación de algunas comisiones y no cargarle a una sola persona esta responsabilidad. Al dejar de asumir el liderazgo dentro de esta organización ha permitido que se presente entre los compañeros maestros una división, falta de socialización un tanto marcada que no permite realizar adecuadamente un trabajo en equipo, y que algunos de ellos aprovechen esta situación para hacer quedar mal al compañero inventando situaciones que no se presentan, con estos engaños pretende acercarse a la autoridad y así obtener alguna preferencia en su persona, considerando que falta de criterio del supervisor general.

Las características primordiales que debe tener la persona que se considere como un líder, de la organización en el desempeño, es hacer que cada uno desarrolle el rol que le corresponde y, principalmente que comprenda y retome las características del proceso administrativo, en donde se señala que debe poner en práctica los pasos en toda organización manifestando la armonía de trabajo entre los integrantes y no permitir la discordia, mucho menos fomentarla; debe motivar, sensibilizar a cada uno de los integrantes sobre la importancia de la cooperatividad del trabajo en equipo para el desarrollo de las diferentes actividades. "La imagen de precariedad institucional se fue imponiendo para caracterizar un modo específico de existir de las instituciones en las comunidades. Dos ejes lo conforman: uno el ausentismo crónico de los maestros; otro la inestabilidad de la planta docente"¹⁸

Los factores que influye en este centro de trabajo se refiere a la inestabilidad de los maestros, lo que es provocado por la propia inseguridad que han mostrado

¹⁸ UPN. Antología:1984. El Entorno Sociocultural y la Participación Social. p. 62

tanto unos como otros en diferentes situaciones de nuestra práctica docente, esto es complemento por el continuo ausentismo bajo cualquier pretexto de los maestros, lo que provoca que no se manifieste una firme consolidación del equipo de trabajo, se hace hincapié sobre las ausencias legítimas en las que la autoridad sólo considera al personal que son sus más allegados.

La interacción que se manifiesta en las organizaciones principalmente aquellas que son numerosas crean algunas inconformidades entre los individuos tanto personal como laboral por lo que, "Hay como en todas partes, conflictos que requieren en consecuencia, medios aceptados por todos para regularlos. Hay incluso, en juego intereses diferentes que tocan casi todos los procesos esenciales a la tarea escolar. Se exige, ante todo corresponsabilidad"¹⁹

Como en toda organización es difícil mantener el orden y la disciplina, ya que se generan conflictos por una u otra situación, para esto es necesario que la autoridad busque los mecanismos para mantener regulada esta situación al interior de la organización, se considera que en el centro de trabajo por el número de maestros puede haber un mejor control adecuado de sus comportamientos, valores, flexibilidad de reglamentos y compromisos al máximo del desempeño del personal, que manifieste la equidad de atención para el logro de la integración social en este centro de trabajo. Considerando la teoría de las relaciones humanas, se comprende hasta donde repercute la influencia que manifiesta el liderazgo informal sobre el comportamiento de las personas. El liderazgo es necesario y de vital importancia para la conducción de la organización, en el cual se deben cuidar algunos departamentos que influyen para lograr un comportamiento adecuado de la organización, uno de los aspectos a cuidar como líder debe conocer la motivación humana, en un ambiente agradable al personal y sólo se logra cuando se satisface las necesidades del personal docente, todo en pro de elevar la calidad educativa. El liderazgo se debe considerar en función a las relaciones que existen entre las personas, en la forma de conducirse, de comportarse en una determinada organización y no considerarla por un documento que acredite la autoridad. Se puede considerar que el líder es funcional cuando es percibido por los docentes como el poseedor o controlador de medios para satisfacción de sus necesidades. El líder debe ejercer una cierta influencia sobre el grupo de docentes para que estos pongan todo su esfuerzo en el desempeño de sus actividades.

¹⁹ UPN. Idem. p. 110.

RELACIONES HUMANAS

ANTECEDENTES GENERALES DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Para la función directiva eficiente, es necesario que el directivo realice autovaloraciones que le permitan identificar sus concepciones acerca de lo que significa dirigir una institución y sus rasgos característicos como dirigente escolar.

Con la teoría de las relaciones humanas surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social. Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimiento, deseos y temores. Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan. Es necesario considerar que para obtener un mayor rendimiento de los trabajadores aún reuniendo las capacidades físicas y fisiológicas para el trabajo es necesario considerar la integración del trabajador al grupo social.

El transcurso de la vida ha sufrido a través del tiempo algunos cambios que se han venido gestando de acuerdo a la necesidades del ser humano, en el aspecto de la Administración se ha pretendido dejar atrás el enfoque mecanicista para dar paso a la necesidad de humanizar y democratizar la administración, al desarrollo de la llamadas ciencias humanas que considera a la Psicología y Sociología. Los orígenes de la teoría de las relaciones parten de la experiencia de Hawthorne, en la que hace un estudio de dos grupos de operarios que realizaban la misma operación y en las mismas condiciones, y es entonces que se observó que para el desempeño de los operarios entra en juego el factor psicológico, en la que se consideró que el trabajador reaccionaba de mejor manera como una obligación para producir más cuando sentían que tenían más iluminación que el otro grupo observado, es por esto que se fue detectando la necesidad de satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Dentro de cada una de las organizaciones no se permite la libertad para establecer por si mismo su cuota de producción, ya que esta debe ser impuesta por el mismo grupo, ya que a cualquier desvío de las normas grupales el individuo sufría las consecuencias o castigos sociales o morales de sus mismos compañeros con la única intención de que se ajustara a los acuerdos de grupo.

Para esto es necesario reconocer que el entusiasmo de los operarios crece conforme se presenta un trato adecuado, incentivos que motiven el esfuerzo y también la creación de un clima agradable, de amistad en donde no se manifiesten las presiones sino al contrario que se vislumbre la manera de apoyar al individuo para que sienta satisfacción por la tarea que desempeña. Corresponde a la autoridad de acuerdo a lo anterior, emplear un trato adecuado a los subalternos, situación que no se ha visto de manera equitativa, no se reconoce el trabajo realizado por sus colaboradores no prestándose a incentivar el esfuerzo dedicado por cada uno de los integrantes

CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS

La importancia de las relaciones interpersonales entre los miembros de cualquier organización, radica en que son la clave para que una institución pueda ser productiva, ya que se debe de considerar al recurso humano como el elemento primordial dentro de la organización.

Cada uno de los integrantes del centro de trabajo representa una personalidad que en cierta manera influye en el comportamiento y actitudes de los demás, por lo que "Los individuos dentro de la organización participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social. Para poder explicar y justificar el comportamiento humano de las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió intensamente esa interacción social. Relaciones humanas son las acciones desarrolladas por los contactos entre personas y grupos"²⁰

Con base a lo anterior es observable que cada individuo busca la manera de ajustarse a sus compañeros como algo ya establecido que impera en el ser humano como ser social, desea integrarse, ser comprendido, ser aceptado y más que nada poder participar cumpliendo con sus intereses y necesidades propias, al mantener una comprensión de las relaciones humanas se permite un clima de trabajo agradable lo cual es estimulante para el desempeño de cada individuo, que al desarrollarse de manera completa se mantendrá en cualquier organización o grupos social un trabajo cooperativo y por lo tanto favorecerá la calidad del trabajo y su simplificación en la manifestación del esfuerzo de cada individuo.

Las relaciones humanas es un factor de suma importancia para cualquier organización ya que de cierta manera representan la actitud o estado de ánimo que debe prevalecer en el mantenimiento de los contactos entre personas, el cual

²⁰ UPN, Antología Básica 1994 Orígenes de la teoría de las relaciones humanas "Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar, p 105

no se debe descuidar uno de sus principios, que se refiere a reconocer que los seres humanos poseen una personalidad propia que merece ser respetada, lo que implica una comprensión a las características y situación de las personas. Para esto es necesario reconocer que el entusiasmo de los trabajadores crece conforme se presenta un trato adecuado, incentivos que motiven el esfuerzo y también la creación de un clima agradable, de amistad en donde no se manifiesten las presiones sino al contrario que se vislumbre la manera de apoyar al individuo para que sienta satisfacción por la tarea que desempeña. Es necesario considerar que en este centro de trabajo, ha falta de relaciones interpersonales el estado de animo esta decaído en los integrantes, por lo que la actitud que presentan debido a que no se reconoce el desempeño, no hay el incentivo ni la motivación, se manifiesta para el desarrollo del trabajo cooperativo en ésta jefatura de sector.

PROPÓSITOS DE LAS RELACIONES HUMANAS

Para fomentar las relaciones interpersonales dentro de la institución, el directivo debe dar un buen trato personal, para esto debe considerar algunos de los propósitos de las relaciones humanas, como son: crear confianza y respeto, motivar al personal, mantener buenas condiciones de trabajo, fomentar la comunicación propiciando el diálogo, atender a todos por igual y más que nada facilitar la convivencia.

En toda organización se requiere la participación de los integrantes para lograr mantener una armonía adecuada que permita la socialización en la que cada individuo debe poner de manifiesto su participación por lo que "La comunidad educativa tiene lugar dentro de innumerables relaciones humanas. Los motivos que determinan la constitución de los equipos son fundamentalmente vivencias de simpatía intelectual y afectiva, con sus consecuentes efectos de sociabilidad y trato múltiple."²¹

Cabe hacer mención que el hombre no puede vivir sino en un estado de sociedad, esto relacionándolo con cualquier empresa u organización se necesita la socialización para con los integrantes, por lo que se debe resaltar una forma de trabajo en equipo. El trabajo en equipo procede de la relación interpersonal que se manifieste dentro de una comunidad educativa, por lo que debe prevalecer las simpatías y la afectividad entre unos y otros, pero esto es precisamente el problema que hay que atacar en la organización, ya que no se cuentan con la disposición de socializar el trato en armonía con todo el grupo; es preciso que entendamos esta última palabra, "grupo" ya que estamos inmersos en ello pero solo como elemento y no como parte de ello en donde entendamos las cuestiones

²¹ Larroyo, Francisco. 1973, La Ciencia de la Educación. Págs. 163 y 164

de la relación que se deben manifestar para que se dé una comunicación, una convivencia y que nos permita desarrollarnos de manera cooperativa, se necesita la colaboración de cada uno en la que con el aporte sincero y constructivo para lograr la integración deseada. "Relativo a las teorías sociológicas, que es el estudio de la formación y de funcionamiento de la sociedad, se dice que es la ciencia que tiene por objeto el estudio de las relaciones humanas."²²

El hombre por naturaleza debe ser sociable pertenecer a una sociedad, en la que se identifique y participe para ella misma considerando los aspectos de los valores humanos los cuales van a determinar el comportamiento del individuo de forma solidaria ante la sociedad, de esta misma manera debemos ser partícipes en el desarrollo de las diferentes actividades de manera grupal y aportar lo que se tenga para un mejor resultado.

Las relaciones humanas permiten mantener una relación armónica, adecuada para el desempeño de las actividades, en donde se deben demostrar la afectividad, el compañerismo, la cordialidad y tantas otras cosas que nos permitan fomentar el aspecto de las relaciones humanas de cualquier organización. En un ámbito reducido en este nivel educativo, se observan algunas formas particulares de dirigir, en las que se crean estados de tensión que perturban la armonía de la institución, entre las que se pueden mencionar están las formas de dictar un orden de servicio, que muchas veces suscitan reacciones imprevistas de parte del individuo, ya que para esto, quien dicta las ordenes debe cuidar la forma de expresarla, el tono de voz, para así poder mantener un clima agradable, un acercamiento, una confianza con el personal. El hombre no puede vivir sino en un estado de sociedad, ya que es considerado como un ente social y por lo tal debe tener una convivencia social, por esto en este centro de trabajo debe considerarse fundamental y no perder la noción de ente social para poder convivir, mantener las relaciones interpersonales entre unos y otros en donde se respete los valores y las características personales y a la vez nos permita favorecer el trabajo cooperativo, esto se manifiesta cuando se da la participación de cada uno, en su intención de fomentar las relaciones humanas, con la única finalidad de lograr una sociedad estable, de coparticipación mutua, en donde entra en juego el proceso de la comunicación recíproca, la interacción se manifestará cuando una unidad de acción producida por un sujeto, actúe como estímulo de respuesta en otro sujeto y viceversa. Dentro de las responsabilidades de los colaboradores, está, primeramente cubrir el horario establecido, cumplir de manera eficaz con las responsabilidades de los programas y proyectos encomendados y corresponder a un trato amable y correcto hacia los demás, para considerar los hábitos, se ha observado, que cada individuo se centra en su trabajo personal que le corresponde sin importar la intensidad de este o el que manifieste otro individuo.

²² Rico Gallegos, Pablo. 1998. La Praxis Posible 3ª. Edición. p.112

RELACIÓN EDUCATIVA

CUALIDADES DE RELACIÓN EDUCATIVA

Referente a la teoría de la relación educativa, en lo que se refiere a la estructura y cualidades de la relación humana, nos dice Rogers K. Kinget que: "Cuando existe entre dos partes un deseo mutuo de entrar en contacto y de comprometerse en un proceso de comunicación, podemos afirmar que cuanto más elevado sea el grado de acuerdo realizado por la experiencia, la percepción y la conducta de una de las partes, más se caracteriza la relación por una tendencia a la comunicación recíproca caracterizada por las mismas propiedades, por una comprensión mutua más correcta del objeto de la comunicación, por un funcionamiento psicológico mejor por ambas partes; por un aumento de la satisfacción procurada por la relación. Por el contrario, cuanto más sea el estado de desacuerdo entre la experiencia, la percepción y la conducta, más caracterizada estará por los mismos atributos la comunicación entre las partes, menos correcta será la comprensión, más bajará el nivel de funcionamiento, tanto en una como en otra de las partes la relación será sentida como satisfactoria."²³

Por lo tanto debemos considerar primeramente la comprensión, cualidad que significa la admisión por una de las partes del modo de ser, de la visión del mundo, de la escala de valores y de las preferencias del ser relacionado, cuando el encuentro es de signo positivo. La tolerancia denota la capacidad de aceptar los defectos y de las partes relacionadas, dada a la diversidad de tipos humanos. El respeto es otra de las cualidades de la buena relación humana, máxime en épocas como la nuestra, en que las discrepancias ideológicas, políticas y religiosas configuran un mundo plural, en el que no se puede pisar la dignidad y los modos peculiares de cada individuo, pues la relación humana sin respeto sería, en verdad una constante colisión de libertades. La aceptación, que refleja el grado positivo más excelente de la relación, en la cual, existe la asunción del otro como cosa propia, le da categoría real y lo convierte en base empírica del contacto humano. Así pues en esta jefatura de sector se ha discriminado la función, el desempeño y la integración al grupo, por no comulgar con las ideas que la autoridad mantiene, en este caso se habla de ideas de tipo político-sindical, que ha manifestado con algunas represalias de tipo personal y laboral.

Es necesario hablar de la comprensión como una de las cualidades de las relaciones humanas, en la que se considera que es algo que debemos mantener todas las personas para que dentro de una organización se fortalezcan dichas

²³ Fermoso Estebanez, Paolano. Teoría de la Educación. Págs. 248 y 249

relaciones, aunque se considera que principalmente quien debe ser el responsable de mantener esta situación es la autoridad designada. Con relación a la tolerancia, toda persona involucrada en cualquier organización debe poner de su parte para comprender los gustos y defectos de los demás, aunque esto es difícil cuando no se da una relación interpersonal. Y el respeto hacia los demás no se debe perder nunca, aún cuando se presenten situaciones de otra índole que afecta nuestro desempeño laboral. Y todo esto cuando se presenta de manera adecuada que lleva a mantener una aceptación recíproca entre los integrantes.

Para entender más sobre la relación humana se tendrán que contemplar las cualidades de esta, entre las que podemos considerar están: La comprensión, el individuo debe tener esta cualidad como parte del modo de ser, de considerar las preferencias de ser relacionado, siempre y cuando el encuentro es de signo positivo. La tolerancia, hace referencia a la capacidad de aceptar que tiene el individuo de los defectos, ya que al considerar la capacidad de los colaboradores es difícil de sintonizar plenamente unos con otros, en este punto es necesario considerar que la parte tolerada devolverá afecto y simpatía, al verse soportada en los aspectos negativos, además de corresponder con una actitud semejante cuando los defectos del otro se manifiestan en forma inequívoca o sea debe haber reciprocidad. El respeto, otra de las cualidades que se debe de considerar por las discrepancias ideológicas, políticas, y religiosas configuran un mundo plural, se debe de mantener de manera íntegra la dignidad y las características particulares de cada individuo. La aceptación, en la que destaca el reflejo del grado positivo más excelente de la relación, en la que se retoma además de la comprensión, la tolerancia y el respeto debemos asumir de lo del otro como algo propio.

CLASES DE RELACIÓN EDUCATIVA

El hombre es un ser referido, que no agota en sí mismo las potencialidades de las que es portador, sino que trasciende y se comunica con los demás y con el mundo, la relación no depende, en verdad de las cualidades positivas o negativas que la acompañen, o sea que puede haber relaciones buenas o malas. La riqueza del ser humano no se agota en sí mismo y pide entrar en contacto con realidades diferentes para enriquecerse y donar, pero sobre todo, lo necesita para autorrealizarse, ya que su propia personalidad exige relación.

Podemos considerar que las relaciones humanas cuentan con una diversidad de clasificaciones, entre las que podemos encontrar están, Por razón del signo positivo o negativo, que hace referencia a la relación de simpatía o relación conflictiva, si las dificultades y el choque de libertades no son superadas. Por razón del carácter respectivo de la relación, según su objeto y la intencionalidad

perseguida de manera consciente o inconsciente, las relaciones humanas pueden ser de conocimiento, el otro se convierte en objeto a pensar o percibir; de convivencia, el otro es compañero y socio; de lucha si el otro es adversario y competidor; de amor si priva la comunicación entre el "Yo" y el "Tu" para formar el "Nosotros". "por razón de la finalidad" con las que se relacionan unas con otras.

Por lo anterior se tienen que contemplar a la "Relación laboral" en la que se considera como condición de mejora en el desempeño de nuestras actividades. "Relación amistosa" por la cual dos personas se vinculan afectivamente y "Relación social" con la que se designa un cúmulo de contactos calificados en la que se designa los contactos por correspondencia o de atenciones.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

RELACIONES HUMANAS

Si es posible que entendiéramos el acto de investigar como el de indagar algo, reunir datos que conciernen a un asunto, que permitan ampliar los conocimientos que poseemos respecto a cualquier tema, que todos los individuos investigaran. No hay que perder de vista que son pocos los que lo hacen con métodos, ya que desean manifestar al máximo sus esfuerzos en la creación de nuevas obras. Hay que reconocer que en una gran mayoría de individuos se desperdician los datos obtenidos en diferentes eventos o situaciones como lectura, conferencias, pláticas, etc., esto nos empobrece o nos estanca.

La teoría de las relaciones humanas hace hincapié que los individuos dentro de la organización participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social, para poder explicar y justificar el comportamiento humano de las organizaciones a las relaciones humanas las definen como las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad diferente que de cierta manera influye en el comportamiento y actitudes de los otros con quienes mantiene contacto y está por otro lado influenciado por los otros, por lo que cada individuo busca ajustarse a otros individuos y a otros grupos en la que se pretende ser comprendido, ser aceptado y más que nada participar en él, no perdiendo de vista su finalidad, la de atender a sus intereses y aspiraciones más inmediatas. La comprensión de la naturaleza de las relaciones humanas permitirá a la autoridad educativa mejores resultados de sus subordinados, una atmósfera donde cada uno de los individuos se sentirá estimulado y por lo tanto se desempeñará eficazmente. Quien nos hace todas estas referencias es Hawthorne.

Podemos decir que toda comunicación humana tiene alguna fuente, es decir, alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación. Se le llama comunicación al proceso de transmitir información de una persona a otra para llegar a un entendimiento entre ambas, en la que no hay que perder de vista que para que haya un entendimiento debe haber un receptor, por lo que es necesario comprender que, quien comunica se debe percatar que el receptor mantiene el interés. Por lo tanto, la comunicación es el medio por el cual la autoridad interactúa con sus subalternos en su carácter de líder, entre más eficazmente logre comunicarse con todos los integrantes, mayor será la motivación que les brinde, en la comunicación interviene el aspecto técnico como el aspecto humano.

INVESTIGACIÓN ACCIÓN

La investigación-acción es de suma importancia ya que constituye una forma de resistencia creadora por que no se dedica a conservar la antigua cultura profesional de los docentes, sino que la transforma. El objetivo fundamental de la investigación acción consiste en mejorar la práctica en vez de generar conocimientos. El término investigación en la acción fue propuesto por el psicólogo Kurt Lewin.

Toda organización debe velar siempre por mejorar la práctica y esta se puede dar implantando aquellos valores que constituyen sus fines, en este caso la educación en la enseñanza. Entonces la investigación viene siendo más que nada una práctica reflexiva, en donde si se quiere mejorar se tiene la necesidad de reflexionar continuamente sobre nuestra práctica cotidiana. Lo anterior se retoma para desarrollarlo en la Supervisión General Del Sector Educativo, en donde se requiere más que nada mejorar nuestra practica cotidiana, para lo cual se debe reflexionar que es lo que estamos haciendo bien y que es lo que estamos haciendo mal, para retomar lo que interese al desempeño de la organización.

La investigación-acción es colaboradora, implica a los responsables de la acción a la mejora de ésta, en donde se pretende ampliar el grupo de colaboradores que están directamente implicados por las prácticas que se consideran, por lo que "La Investigación en la acción es la producción de conocimientos para guiar la práctica y conlleva la modificación de una realidad dada como parte del mismo proceso investigado. Dentro de la investigación-acción el conocimiento se produce simultáneamente a la modificación de la realidad, llevándose a cabo cada proceso en función del otro, o debido al otro"²⁴

La investigación acción nos va ha permitir perfeccionar lo más posible nuestra práctica cotidiana, valorando y desarrollando toda nuestras capacidades en el ejercicio profesional. Con respecto a este desarrollo, la investigación acción desarrolla la prudencia práctica, es decir la capacidad de discernir el curso correcto de situaciones a enfrentar que pueden ser complejas y problemáticas. Esto nos da a entender que debemos tener paciencia para aceptar las cosas que no pueden cambiar, el valor de modificar lo que está en condiciones de cambio y sacar a flote toda la capacidad del individuo para conocer la diferencia. Todo esto nos va ha permitir la comprensión de la práctica cotidiana de reconocer la realidad.

²⁴ Rico Gallego, Pablo. 1998 Investigación Acción en La Praxis Posible p. 343

Una de las condiciones necesarias para retomar o aplicar la metodología de la investigación-acción es procurar lograr en la organización un cambio que mejore nuestra práctica cotidiana, en donde cada uno de los individuos pueda proponer algunas estrategias o formas de trabajo que permita cambiar para mejorar nuestra práctica docente. Al realizar este proceso de investigación, que al estar inmerso en este contexto, me permitió percatarme de acciones como la falta de relaciones humanas, en la que se observó las actitudes y comportamiento de cada uno de los integrantes y poder llegar al fondo del problema. Se manifiesta una relación escasa, en la que cada quien se preocupa aparentemente en sus asuntos, no hay la comunicación adecuada, recíproca, sincera, que permita un diálogo, un entendimiento y más que nada una forma de interaccionar en el desarrollo de nuestras acciones. Se ha observado que los integrantes para realizar sus actividades no muestran entusiasmo, al indagar más a fondo nos percatamos que manifiestan que no tiene caso hacerlo, ya que la autoridad de esta jefatura de sector no reconoce el trabajo desarrollado, no apoya las acciones que se proponen para mejorar nuestra práctica educativa y mucho menos se manifiesta una motivación que incentive al trabajador a dar más de su esfuerzo, por lo que se ha detectado que hay una gran influencia del líder en el comportamiento y actitudes de los integrantes de esta jefatura de sector, que ha propiciado un conformismo para el desarrollo de nuestras actividades, así como la de mantener relaciones interpersonales adecuadas.

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Para la realización de este tipo de investigación no necesariamente se requiere algún tipo de contacto personal directo del investigador con la parte estudiada, más que nada constituye un estudio de los diferentes documentos que hacen referencia al objeto de estudio.

Para realizar la recopilación de datos que fortalecerán el objeto de estudio, se hace mediante la recopilación de documentos en la cual se estudian los productos conscientes (diarios, cartas, obras de arte y otros semejantes) como también los testimonios. Además apoyadas de documentos públicos u oficiales de varios tipos (actas de archivo, estadísticas, prensa, notas escolares) No descuidando los documentos escritos, los documentos de cifras que van a permitir obtener la información que algunos autores manifiestan en relación al tema deseado.

La investigación documental puede presentar diferentes modalidades, entre las que se mencionan: La bibliográfica, cuando se realiza consultando libros, por lo

regular en la realización de este tipo de investigación se adopta formas específicas, tales como la biografía, la monografía, la crítica, la recopilación, el resumen y el ensayo. Tiene como fuente de información básica a la biblioteca, que se define como una institución encargada de guardar, adquirir, seleccionar, organizar y facilitar libros. Cabe destacar que actualmente se está utilizando la red Internet por computadora. La hemerográfica, cuando para ser llevada a cabo la investigación recurre a periódicos, revistas, folletos y otros materiales semejantes. Su apoyo principal es la Hemeroteca, que es la institución en la que puede consultarse las publicaciones periódicas, estas pueden ser: periódicos, revistas, boletines, etc. La videográfica, apoyada en películas, filmas, diapositivas y otros medios visuales semejantes. Se apoya más que nada para la obtención de información, en la filмотeca, cuyos objetivos son los de localizar, obtener, clasificar, restaurar y difundir todos aquellos documentos relacionados con la cinematografía. La iconográfica, si la investigación documental se basa en imágenes, pinturas, etc. Esta tiene su fuente principal de información en el museo, en el cual se expone e informa acerca de las pinturas, esculturas, piezas arqueológicas, maquetas, etc. La audiográfica, si la investigación se apoya en cintas magnetofónicas, discos, etc. En esta se recurre a la fonoteca para obtener la información específica, en la que se recopila la información, clasificación y difusión de grabaciones. Para el desarrollo de la investigación documental, se requirió de la modalidad bibliográfica, para rescatar aportes de algunos autores que hagan referencia a las relaciones humanas, la motivación, liderazgo, relación educativa, comunicación y sobre el aspecto humano. También para fortalecer este proceso de investigación se recurrió a la modalidad hemerográfica, consultando algunas revistas que hacen referencia a la motivación y liderazgo.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El primer paso que debe dar el investigador, para realizar una investigación de campo, es tener una sólida orientación del campo que va investigar. La investigación de campo se cumple fundamentalmente a través de observaciones y encuestas, por lo que el investigador tiende a recurrir a ciertos instrumentos para obtener mayor certeza en la información, en la que se utilizan cuadernos, fichas, cuestionarios, cámaras y grabadoras, para la recopilación de datos se utilizan diarios, inventarios, fotos, películas, cintas, mapas, etc., quien nos hace todas estas referencias es Armando Asti Vera, en lo que concierne a la investigación de campo.

216191

El diario de campo como uno de los primeros pasos en la investigación nos permite la recopilación de los datos que son observados realmente o simplemente

que se escuchan de los informantes por lo que "El diario de campo es un instrumento de recopilación de datos, con cierto sentido íntimo recuperado por la misma palabra diario, que implica la descripción detallada de acontecimientos y se basa en la conservación directa de la realidad, por eso se denomina de campo"²⁵ En este el investigador debe ir registrando de manera real todo lo que va aconteciendo en la rutina de trabajo, cabe aclarar que la recopilación de datos se obtiene mediante la observación directa y mediante el uso de informantes. El diario de campo es uno de los instrumentos que apoyaron la investigación, por lo que se fueron registrando algunas acciones y comportamientos que demostraban ante algunas circunstancias los integrantes de esta organización, por ejemplo: Cierta día el personal se presentó como de costumbre a sus labores a las 9:00 hrs., cada uno se dedicó a realizar sus asuntos, a las 10:25 hrs. Llegó el jefe de sector, sin dar los buenos días a los que estamos en la planta alta del edificio, pero a la vez gritando, llamándole la atención a uno de los compañeros por qué no se había entregado la documentación sobre actividades de comercialización en la Subdirección de Educación, esto sin darle oportunidad al maestro de aclarar la situación dada, acción que provocó un silencio total en la oficina, ya que por lo menos se cruzaban algunos comentarios en parejas ya definidas y ubicadas en el mismo cubículo, el maestro agredido, por fin pudo hablar para aclarar, que si no se había cumplido es por que uno de los supervisores escolares aún no le entregaba. Cierta ocasión, el representante sindical de este centro de trabajo, propuso que realizarlos una convivencia aprovechando las fiestas navideñas, pero como este pertenece según la autoridad al otro grupo, buscó la manera que no se realizara, a final de cuenta y con la petición del representante sindical se aprobó, pero al realizarse la convivencia, no se presentaron algunos compañeros, de los ausentes todos eran de los que gozan de cierta predilección del jefe de sector, esta situación provocó molestias entre los presentes, ya que se había quedado formalmente asistir y participar todos. Cierta día, nos reunió el jefe de sector a todo el personal, para analizar las actividades de algunos programas y proyectos, inició con la lectura de un mensaje que casualmente hacía alusión al comportamiento y conducta del individuo, posterior a esto se analizaron acciones de algunos programas, en donde claramente se manifestó, por ejemplo: en la revisión de desarrollo de lo Talleres Generales de Actualización, como nos impuso a cada uno las actividades a realizar, sin permitir que nos pusiéramos de acuerdo entre todos, designó a su manera los lugares a los que asistiríamos a observar, posterior a esto preguntó si había alguien que quisiera manifestar o hacer alguna otra propuesta, que el siempre escuchaba a los demás y aceptaba las sugerencias que le manifestaban, por esta razón una de las compañeras pidió la palabra y dijo que primeramente el responsable del programa de los Talleres Generales de Actualización, hiciera una remembranza general de las actividades que se iban a realizar, y que después nos permitiera planear entre todos las acciones que realizaríamos en las visitas consideradas, pero que no fuera de observación sino de apoyo hacia los docentes, y que estas se realizaran en cada una de las sesiones contemplada en el ciclo escolar, para mantener un seguimiento formal,

²⁵ UPN. Antología 1994 El Maestro y su Práctica Docente, p. 55

esta situación molestó al jefe de sector, por lo tal no permitió esta propuesta de trabajo, según su respuesta, por que andaríamos mucho tiempo fuera de la oficina de la jefatura de sector y que ya había dicho lo que se haría. El presente trabajo de investigación tiene como universo la Supervisión General del Sector, en el cual está considerado diez supervisores escolares, se cuenta con 27 asesores técnicos de supervisión, 132 directores de escuelas y 638 docentes, en el que también se considera a los 15 integrantes de esta oficina de la Supervisión General del Sector Educativo. Para delimitar el objeto de estudio y que permita un análisis mas concreto, se considera de este universo a la población que se tomará como estudio y es a los 15 elementos que integran esta oficina.

La observación participante, para que se ponga en práctica debe cubrir algunas características, el investigador debe realizar las mismas actividades del colectivo o alguna otra acción semejante; esto es con la finalidad se acepte dentro del grupos con naturalidad, lo que le permitirá realizar la observación sin que los demás puedan cambiar su comportamiento natural ignorando el fin considerado. "La observación participante requiere tácticas especiales para que podamos incluirnos dentro de un grupo sin que este conozca nuestra identidad. Nuestra integración deberá ser total, para ser admitidos en el grupo tendremos que aceptar las pruebas que nos apliquen y tratar de salir airosos."²⁶ Las nociones de observación participante hacen referencia y aconsejan observar desde el interior de los fenómenos mismos, entendiendo que el investigador debe participar desde el interior, en la realización de tareas y como representación social de la realidad.

La entrevista es una técnica de investigación que se utilizará como apoyo para poder obtener la mayor información posible de los principales acontecimientos y contribuir a realizar un registro de datos. La entrevista consiste en una conversación en donde se da un proceso secuencial de preguntas y respuestas. La entrevista puede adoptar dos modalidades: la entrevista estructurada, en la cual se utiliza un cuestionario que controla las respuestas correspondientes, y la entrevista no estructurada, esta no requiere de una preparación previa, se manifiesta un alto grado de libertad para expresarse con relación al tema tratado. Este instrumento aplicado en la Supervisión General del Sector Educativo permitieron conocer los puntos de vista sobre los comportamientos y conductas que demuestran particularmente cada uno de los integrantes

La entrevista es la práctica más aceptada y la que se considera más fácil, ni el entrevistador ni el entrevistado se sienten incómodos o molestos por tal situación, podría decirse que a las personas le gusta más esta clase de contactos. No hay que perder de vista que hay algunas personas que por situaciones personales

²⁶ Olea Franco, Pedro y Sánchez Del Carpio, Francisco 1983 . Manual de Técnicas de Investigación Documental p. 50

procuran dar gusto con sus respuestas, pero también callan de la verdad que piensan, o simplemente no se sabe si hay la sinceridad en el entrevistado, por lo que se corre el riesgo de otorgar valor superficial a las respuestas. Esta entrevista fue aplicada de una población de 15 integrantes en este centro de trabajo a una muestra de 9 individuos.

Otros de los instrumentos aplicados es el cuestionario, que más que nada está compuesto de preguntas, espacios para registrar sus respuestas, en el cuestionario las preguntas se formulan y no es necesaria la presencia del entrevistador, este se utiliza como un procedimiento para recabar las respuestas, se pueden dar diferentes tipos de respuesta en la que el entrevistado puede tener la opción de una respuesta cerrada o de una respuesta abierta, cabe hacer mención que de la población de este centro de trabajo que es de 15 integrantes se tomo una muestra de 11 individuos. Para conocer los puntos de vista y para darles un poco más de tiempo y privacidad en el que no sintieran presión de ninguna índole se aplicó en esta Supervisión General del Sector Educativo el cuestionario en el plasmaron su sentir referente a los comportamientos de cada uno de los individuos que integran esta organización. Considerado en el anexo (7, 8, 9 y 10).

CAPÍTULO V

ALTERNATIVA

DE INNOVACIÓN

ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN

En la aplicación de la alternativa de innovación se hace primeramente notar que el problema que se hace referencia, manifestado en este centro de trabajo a la falta de trabajo cooperativo, el cual se considera que proviene primeramente de un liderazgo inadecuado, en donde no se manifiesta un trato franco, cordial, equitativo para los integrantes de esta organización, provocando una disparidad de comportamiento al interior de esta, que se caracteriza en la falta de las relaciones interpersonales, la falta de armonía entre los compañeros docentes y no se presenta el trabajo en equipo. Todo estos factores influyen en las relaciones humanas considerando que es posible resolvería a través de una sensibilización de todo el personal que se desempeña en este centro de trabajo, empezando por hacer notar a la autoridad educativa los tipos y funciones de liderazgo, las consecuencias de estos, en un mal funcionamiento, con respecto al personal implementando algunas asesorías sobre relaciones humanas y su importancia.

Dentro de la problemática interna de la organización que hace referencia, se pretende conocer la participación, la influencia y los motivos que han provocado la actitud del líder al no mostrar una equidad entre los integrantes de esta organización, y analizar la forma en que ha repercutido su pasividad por no fomentar el trabajo cooperativo en las actividades que desarrollan en esta jefatura de sector. Al pretender aplicar la encuesta al jefe de sector, se sintió ofendido, ya que piensa que sus colaboradores no pueden juzgar el trabajo y la función que realiza, manifestando que tiene la suficiente experiencia para no depender de nadie, por lo anterior, se solicitó a cuatro compañeros que desde su punto de vista y de acuerdo a los comportamientos observados y situaciones empíricas con el jefe de sector, resolvieran la encuesta destinada a la autoridad de este centro de trabajo.

Si se lograra el establecer las relaciones interpersonales, con un buen resultado dentro de las actividades a desarrollar, beneficiaría a todos, ya que trabajando en equipo se mejorarían los productos y habría un mejor control entre los supervisores, asesores y analistas, por el lado técnico-pedagógico, con mejores resultados al realizar las capacitaciones a los docentes que culminando con las visitas de tipo formativo verificando el trabajo realizado.

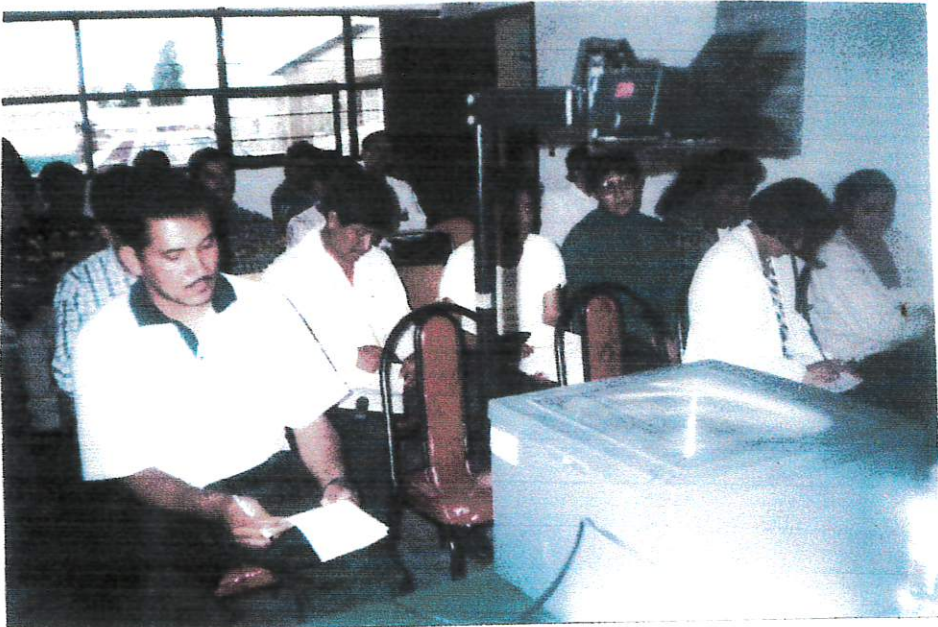
Con relación a la fundamentación teórica metodológica que permitió conocer las opiniones, conductas y comportamientos de los individuos se basó más que nada en lo siguiente, las acciones realizadas que manifiestan la problemática se cuenta con registro que se han realizado aplicando la observación (anexo 4) sobre

las acciones presentadas en este centro de trabajo. Se ha contado con el apoyo de los compañeros en la aplicación de cuestionarios, entrevistas y encuestas, etc., aunque siempre ha estado latente el temor de la autoridad de sus comentarios, es por eso que realizan de manera discreta y algunos lo manifiestan en entrevista realizada cara a cara en donde sienten que no se comprometen. La mayor parte de la información rescatada sobre esta problemática se ha dado a través de la observación participante y la aplicación de encuestas que han permitido rescatar el sentir de los individuos, utilizando la técnica de la investigación acción.

Las formas y estrategias que se propone en la solución del problema es mediante la puesta en práctica de estrategias que permiten resolver esta problemática, se considera que primeramente debemos iniciar la labor de manera individual, en donde se tratará de concientizar y hacer entrar en razón sobre la importancia que tiene el resolver esta, por lo que se les tiene que hacer notar que cada uno debe tener una participación positiva y de voluntad para lograrlo, después de hacerlo de manera individual se tiene que ir formando grupos pequeños en donde se le de la importancia a cada uno y se sientan motivados para su participación, lo que se pretende es que no se vea que es el interés de una sola persona que procura mejorar la actitud, sino más bien que aparezca como una preocupación colectiva en él que se manifieste el compromiso de todos por hacerlo, retomando las propias sugerencias que de estos partan.

Con esta nueva actitud de los integrantes de esta organización se pretende lograr grandes cambios con referente al comportamiento que se ha mostrado dentro de esta, en la que es necesario lograr los cambios de actitud para obtener una buena armonía en este centro de trabajo, que se exprese una equidad relativa al trato, que sea justa y adecuada, que se manifieste y considere unas verdaderas relaciones interpersonales, que sean cordiales, sinceras y que se obtenga un verdadero trabajo en equipo. Las secuencias de las estrategias considero que se van a presentar de manera oportuna, se debe aprovechar el momento para emplear; con esto se quiere decir que tendremos que salir de la rutina, desligar un poco o darle flexibilidad a lo normativo y apoyarse en las relaciones informales que mucha falta hace para comprender la raíz de la problemática, o saber cual es el estado de ánimo, cuales son las preocupaciones o intereses de los docentes.

Para que esta alternativa se logre se considera que el principal recurso necesario somos nosotros mismos y considerar de aprovechar en toda su capacidad, demostrando toda la creatividad, iniciativa y voluntad del individuo. Se puede tener como apoyo que la autoridad educativa recibiera alguna asesoría o capacitación sobre liderazgo y que los integrantes de este centro de trabajo recibiera y organizara una asesoría sobre relaciones humanas y la importancia de esta en la organización.



Se tendría que llevar a cabo un proceso de sensibilización, marcando la situación que esta problemática que influye para que en este sector educativo se realicen propuestas positivas que promuevan a elevar la práctica educativa. Es necesario recuperar la credibilidad de los maestros organizando el análisis y discusión sobre algunos videos referente a relaciones humanas y al mismo tiempo compararlo con nuestro comportamiento en la práctica cotidiana.

Otra de las acciones se considera como fundamentales para lograr la interacción, la armonía, la participación activa es mediante la organización y realización de actividades sociales – deportivas, en donde el docente aflore en su forma real de ser, que sienta la necesidad de contar con el apoyo de uno o más compañeros para desempeñar actividad alguna y pueda crear un ambiente y externar las inconformidades y proponiendo las posibles respuestas que satisfagan sus necesidades. Esta es uno de los factores que no se deben descuidar, se considera fundamental para el logro de las relaciones interpersonales, para esto en la aplicación del instrumento de evaluación de aspectos actitudinales (anexo 5) se manifiesta que en estas actividades al observar a la mayoría de los docentes que olvidan todo tipo de problemas y afloran todos los sentimientos buscando el acercamiento, la comprensión de unos y otros.

Cabe destacar de acuerdo a lo anterior, que en un principio los integrantes de este centro de trabajo, mostraban una apatía por realizar este tipo de convivencias, en la que se manifestaba la indiferencia por alguno de ellos, pero poco a poco se fueron involucrando la mayoría en la participación de estas acciones, y que de acuerdo a lo observado se ha visto una mejoría en las actitudes y comportamiento en este tipo de convivencias.

Para poder hacer un balance de lo realizado es necesario recurrir a una valoración que nos permita conocer los avances obtenidos por lo que, "Existen muchos tipos de definiciones de evaluación en educación. El concepto general es el acto de establecer el valor o mérito de algún proceso, programa, persona, etc. Un área de importancia crítica, aunque pobremente entendida, es la evaluación de los maestros. En apariencia la contribución que los maestros aportan a la operación y el resultado eficiente de los sistemas educacionales deben estar constantemente sujetos a la evaluación y el análisis. Sin embargo, es evidente que muy poca tecnología y escasa metodología elaborada se han aplicado en esta área.

La base más común para la evaluación del maestro en la actualidad es la comparación, sea con el ideal (que existe en la mente del supervisor o del director de la escuela) o bien con la conducta de otros maestros. Nuestro criterio es que la base más evidente de evaluación se realice en función de los objetivos establecidos para el sistema educacional y el aporte de los maestros para alcanzar dichos objetivos"²⁷

De las actividades programadas es necesario conocer los resultados que se van obteniendo por lo que se pretende evaluar las formas de conducta tanto negativas como positivas del personal docente que integra las oficinas de esta Supervisión General de Sector, entre ellas se considera: en las negativas a la agresión, depresión y la angustia; por otro lado se tiene las formas de conductas positivas que son el respeto, la tolerancia, la integración, la seguridad y el compañerismo

Otros de los puntos a considerar, es la participación activa, que se refleje en la cooperatividad de las acciones a realizar, en donde se retomará el comportamiento que tiene el docente para con los demás: considerando a la disposición del docente de su actitud y la aptitud que manifiesta en su desempeño.

Para que el trabajo en equipo funcione debe haber una cooperación en general, y se puede considerar que la parte fundamental es el líder, por lo que hay que evaluar la capacidad que tiene para lograrlo por lo que se considera

²⁷ Chadwick Clifton. 1977 Evaluación Educativa UPN p. 16, 28

importante: su forma de autoridad que representa, las formas de equidad que manifiesta, el respeto que mantiene hacia los demás, la tolerancia hacia las circunstancias que se presentan y la disposición por mejorar las condiciones del centro de trabajo.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN

Después de haber realizado una serie de actividades en donde se puso en práctica la alternativa, se logró alcanzar parte del objetivo deseado, se manifestaron algunas reacciones positivas, las cuales van encaminadas a los intereses de grupo. Primeramente se propusieron algunas acciones como la de concienciar de manera individual al personal que forma parte de la Supervisión General del Sector Educativo, para que se integrara participativamente en cada una de las acciones que en esta se desarrollaran; se propuso convenir de manera conjunta sobre la necesidad e importancia de lograr la integración, el trabajo solidario; para esto se aplicó de manera individual la escala de actitudes sobre el trabajo en equipo, (anexo 3), se tomó una muestra representativa de 5 maestros, que arrojaron el siguiente resultado: en el ítem, núm. 1, Cuando estoy con el grupo de compañeros intento que hagan lo que yo quiero (dos marcaron nunca y 3 a veces), en el ítem 2, 7, 10 y 19, las frecuencias de respuestas fueron iguales, el 2. Hablar en el grupo de compañeros no sirve para nada por que nadie hace caso. El 7. Cuando trabajo con el grupo de compañeros prefiero establecer yo las normas. El 10. Cuando estoy con el grupo de maestros dejo que los demás terminen de hablar antes de decir algo. Y el 19. Cuando estoy con mis compañeros maestros me aburre escuchar lo que dicen los otros, (cuatro marcaron nunca y uno a veces), en el ítem 3, 5 y 18, las frecuencias de respuestas son similares, el 3. Cuando estoy con el grupo de compañeros intento convencer a los demás, si creo que se equivocan. El 5. No me gusta tener que hacer trabajo en grupo por que nunca nos ponemos de acuerdo. Y el 18. Defiendo las cosas que dicen mis compañeros de este centro de trabajo aunque no esté de acuerdo, (tres marcaron a veces y dos siempre), en el ítem 4, 12, 14 y 15, las frecuencias de respuestas son iguales, el 4. Es importante escuchar a los demás cuando realizan actividades en equipo. El 12. Cuando estoy con el grupo de compañeros intento hablar con los demás para ponernos de acuerdo. El 14 Me gusta trabajar de forma cooperativa con el grupo de compañeros. Y 15. Es más divertido trabajar en grupo, (uno marco a veces y cuatro siempre), en el ítem 6, 13 y 20, las frecuencias de respuestas son similares, el 6. Si se está realizando alguna actividad en grupo y los demás quieren que haga algo les suelo hacer caso. El 13. La organización de este centro de trabajo funciona mejor cuando las normas las acordamos entre todos. Y el 20. Es mejor trabajar en equipo porque se obtienen mejores resultados, (los cinco marcaron siempre), en el ítem 8, 9 y 17, las frecuencias de respuesta son iguales,

el 8. Trabajo en grupo solo cuando me obliga la autoridad. El 9. Cuando estoy con el grupo de compañeros y alguien comenta algo que no me gusta me pongo agresivo. Y el 17. Es una pérdida de tiempo tener que escuchar a los demás cuando estoy con el grupo de compañeros, (los cinco marcaron nunca), en el 11. Cuando estoy con el grupo de compañeros no me quedo callado y digo lo que pienso (cuatro marcaron a veces y uno siempre), y por último el 16. Por mis características personales prefiero trabajar solo (tres marcaron nunca y dos a veces). Después de haber analizado las repuestas de los compañeros, se palpa un cambio de actitud en los colaboradores, esto en base a las actitudes mostradas antes de la aplicación de la alternativa, demostrándose la intención de colaborar en el bienestar de esta organización. Otra de las intenciones fue la organización de un foro sobre el tema "Las Relaciones Humanas" se mencionó la importancia de esta para el desarrollo de las actividades en esta organización. Se realizó al interior, una reunión de trabajo para analizar el tema de "liderazgo" y la forma en que repercute en nuestra práctica cotidiana, en este aspecto se tuvo la participación de once compañeros, que por situaciones de trabajo estuvieron ausentes los demás, éste inició con la participación del jefe de sector, en la que de manera involuntaria, al manifestar, proponer casos de algunas zonas escolares, por ejemplo, en una de las zonas escolares que está integrada por el Supervisor Escolar y tres docentes que realizan la función de Asesores Técnico de Zona, se ha manifestado que no existe la armonía, la comunicación y la confianza entre ambos, esto por que al hacer entrega de documentación a esta jefatura, cuando les hace falta algún documento luego mencionan que no les comunico su compañero que recibió la información requerida, y constantemente se culpan unos a otro, sin buscar la solución, lo que ha provocado el incumplimiento de sus funciones. El jefe de sector hizo hincapié en los errores que se están cometiendo, aprovechando esta oportunidad, se realizaron alguna comparación sutilmente de nuestra situación que se vive al interior de esta jefatura de sector, manifestando algunos compañeros que sería conveniente en este centro de trabajo no se experimentaran situaciones a las que estábamos reprobando, como se realizó en un diálogo abierto, el jefe de sector aceptó, sorprendiendo a todos que posiblemente había cometido algunos errores, comprometiéndose a enmendar dicha situación y palabra del jefe de sector, "enderezar la nave". Se realizaron algunas reuniones en donde se comentaron y se analizaron los comportamientos y conductas de cada individuo para constatar si fue la indicada en beneficio de la organización, todo esto con la intención de dirimir nuestras diferencias y así fortalecer las relaciones interpersonales. Cuesta mucho reconocer nuestros errores, pero hay satisfacción cuando se hace comprender a los demás de sus fallas, de esta manera, fue difícil que los integrantes de esta organización aceptaran que les marcaran las fallas que cada uno tenía en su comportamiento, pero con la intervención de jefe de sector, se fue ercauzando la reunión siete de los compañeros, hicieron notar a la mayoría de los integrantes, las fallas en el trabajo, sus formas de conducta que no eran las adecuadas, y que no permitiría desarrollar el trabajo en equipo, se considera que esta reunión fue conveniente, en que algunos compañeros al término de ésta hacían comentarios positivo tales

como la necesidad de cooperar para lograr la integración del equipo de trabajo. Se marcaron algunas actividades de tipo social y deportivas para ir fortaleciendo de manera paulatina todas las acciones antes mencionadas, ésta actividad se realizó como refuerzo a la anterior, en donde se manifestó una actitud abierta, participativa de todos los integrantes del centro de trabajo, considerando la posibilidad de la influencia que ejerce el jefe de sector, en esta situación se aplicó el (anexo 5)

De todo lo anterior a través de sus aplicaciones durante este tiempo se ha logrado algunos avances que han favorecido a esta Supervisión General del Sector Educativo en su organización, por ejemplo: como se demuestra en la aplicación del anexo 7; a una muestra representativa de 6 integrantes del centro de trabajo arrojando el siguiente resultado: en la función 1. Se organizan adecuadamente las actividades que permiten la participación del profesorado en la vida del centro (5 manifestaron a veces y 1 siempre), en el 2. Se potencia el funcionamiento de las unidades organizativas (5 manifestaron a veces y 1 siempre), en el 3. Se promueve la integración del profesorado (4 mencionaron a veces y 2 siempre), en el 4. Se elabora una planificación del proyecto de centro de forma cooperativa y colegiada (4 mencionaron a veces y 2 siempre), en el 5. Se potencian los canales operativos de participación del profesorado (3 marcaron a veces y 3 siempre), en el 6. Existen las relaciones positivas entre los miembros del centro escolar (2 marcaron a veces y 4 siempre), en el 7. Se manifiesta el trabajo en equipo del profesorado (2 marcaron a veces y 4 siempre), en el 8. Se manifiestan planteamientos comunes sobre acciones a realizar (3 marcaron a veces y 3 siempre) y en el 9. Se manifiesta un nivel de satisfacción profesional del profesorado (3 marcaron a veces y 3 siempre). Haciendo un análisis de los resultados arrojados se observa un avance comparando las actitudes del personal antes y después de la aplicación de la alternativa, ya que en un principio las respuestas fueron negativas en su mayoría. El alcance que se tuvo en la aplicación de las diferentes acciones fue favorable ya que se contó con la participación y la disposición de cada uno de los individuos se puede deducir que existió aportación en la realización en cada actividad considerada.

No hay que perder de vista que siempre hay situaciones que pueden entorpecer la actividad que se tiene planeada, se hace referencia que algunos de los compañeros trataron de obstaculizar estas acciones, ya que desde su punto de vista particular, no convenía a sus intereses propios que favorecían con mantener en cierta manera dividida y de manera encontradas las relaciones en esta Supervisión General del Sector Educativo. Aprovechando las acciones implementadas se logró la participación de la gran mayoría de los individuos para llevar a cabo las propuestas consideradas y optaron por la participación y la disposición para realizar estas acciones y más que nada por considerar una transformación organizacional al interior, que propicie una forma adecuada sobre

el comportamiento y conducta de cada individuo, que como consecuencia se obtendrá el apoyo y la disposición para el desarrollo del trabajo cooperativo. Por lo que al aplicarse el Cuestionario Para Docentes Para Identificar el Ambiente de Trabajo en la Institución (anexo 10) a una muestra representativa de cuatro compañeros, arrojó el siguiente resultado: En el ítem núm. 1 ¿Las condiciones físicas de la escuela propician una buena atmósfera social entre los miembros de esta institución? (tres marcaron SI y uno marcó NO), en el 2 ¿Hay un ambiente de cordialidad y de buenos sentimientos entre los integrantes de la institución? (1 marcó siempre y 3 marcaron a veces), en el 3 ¿Se muestran los compañeros con disposición para trabajar conjuntamente? (1 marco siempre, 2 marcaron a veces y 1 marco nunca), en el 4 ¿Los compañeros se muestran satisfechos de pertenecer a esta institución? (los 4 marcaron a veces), en el 5 ¿Se dan las facilidades para que los miembros de la institución aporten sus ideas? (los 4 marcaron a veces), en el 6 ¿Se da una buena comunicación entre los miembros de la escuela? (3 marcaron SI y 1 marco NO), en el 7 ¿Quién representa la autoridad busca oportunidades para comunicarse con los miembros de la institución? (los cuatro marcaron a veces), en el 8 ¿En las reuniones se da la participación de todos los miembros de la institución? (los cuatro marcaron nunca), en el 9 ¿Se fomenta en la institución el trabajo conjunto de sus miembros? (los 4 marcaron a veces), en el 10 ¿Existe libertad para la expresión de los sentimientos y puntos de vista de los miembros? (los cuatro marcaron a veces), en el 11 ¿Las decisiones del grupo se toman basándose en el acuerdo de todos los miembros? (los 4 marcaron a veces), en el 12 ¿Se tienen establecidas las normas de trabajo en la institución? (los 4 marcaron SI), en el 13 ¿Las normas establecidas son comprendidas por todos? (1 marcó siempre y 3 marcaron a veces), en el 14 ¿Se cumplen de manera uniforme las normas establecidas? (2 marcaron a veces y 2 marcaron nunca), en el 15 ¿Están claramente definidos los papeles que desempeñan los miembros? (los 4 marcaron SI), en el 16 ¿Se esfuerza el personal en mejorar las relaciones entre ellos? (3 marcaron a veces y 1 nunca), en el 17 ¿Cómo consideras que son las relaciones entre usted y sus compañeros? (3 marcaron buenas y 1 regulares), en el 18 ¿Cómo consideras que son las relaciones entre usted y el directivo? (1 marcó buenas y 3 regulares), en el 19 ¿Existe en la institución un equilibrio entre las necesidades individuales de sus miembros y las necesidades de la institución? (2marcaron SI y 2 NO) y en el 20 ¿Evalúan conjuntamente, el personal de la escuela y el director, sus logros y sus fracasos? (2 marcaron SI y 2 NO).

Tomando en consideración los instrumentos de aplicación utilizados se verificó por ejemplo al utilizar el cuestionario de evaluación de clima de centro (anexo 7) que la mayoría de los individuos que integran esta Supervisión General del Sector Educativo, mostraron un cambio de actitud, de comportamiento hacia los demás, considerando aspectos de integración, de compañerismo, se manifestaba la aceptación de los demás en el trabajo de equipo, por otro lado al hacerse una autorreflexión en base a los instrumentos aplicados (anexo 6) algunos individuos se situaron en algunas formas de conductas y valoraron la necesidad de mostrar

un cambio que permitiera un buen comportamiento, una integración y aceptación de y hacia los demás. Por consecuencia se manifiesta la participación y disponibilidad del jefe de sector para colaborar en las situaciones que promuevan el cambio de actitud y comportamiento y conducta para mejorar el desempeño de las actividades que se realizan principalmente promoviendo y fomentando el trabajo cooperativo.

CONCLUSIONES

En el capítulo se hace un análisis general de los comentarios de este trabajo de investigación, se considera que la actitud del docente ha sido negativa, solo toma el interés personal sin considerar la situación profesional, para empezar, en el aspecto de la socialización, se considerará para un ambiente de cordialidad, de mutuo afecto, para que fortalezca las relaciones internas de este centro de trabajo. Considerar hasta que punto ha afectado la actitud del líder, por buscar estrategias que vuelva a conjuntar y unificar criterios para el desarrollo del trabajo docente; esta actitud negativa mostrada con respecto a la socialización, cada día ha ido deteriorando más y más las relaciones humanas en este centro de trabajo; ha influido la envidia, la apatía y la actitud negativa de cada uno de los integrantes.

Esta actitud manifestada ha provocado que en este centro de trabajo no se desarrolla trabajos de equipo, solo de crítica, resaltar los errores en el desarrollo del trabajo; se destruye la poca cordialidad que llegue a existir con los comentarios negativos al líder para hacer quedar en mal al compañero, provocando que se presenten preferencias por algunos. Falta que la autoridad manifieste la equidad en este centro de trabajo y retome su papel de líder, para tratar de conjuntar los trabajos y buscar la manera a través de situaciones un tanto informal de comprender las necesidades del personal y establecer un ambiente de cordialidad y confianza entre los integrantes, simplemente el líder debe tomar y poner en práctica su rol.

El propósito general lo podríamos lograr a través de un esfuerzo por parte de todos, con la comunicación, es fundamental que la autoridad educativa reconozca que se ha estado actuando mal, lo mismo ha repercutido al interior requiriendo, el asesoramiento sobre liderazgo y relaciones humanas y comunicación del centro de trabajo.

En el capítulo II se hace referencia al marco contextual, describiendo, de manera general, al lugar de referencia, manifestando un panorama general de la comunidad, desde su situación geográfica, sus colindancias con otros municipios

aledaños, se considera el estado climatológico y vegetación que predomina en la región, así como también en nivel económico de la comunidad, cuales son sus fuentes de ingreso, así como sus producciones, considerando también su ámbito social, marcando sus clasificaciones de clases sociales. La distribución del personal en estas oficinas, influye para mantener un contacto recíproco que manifieste la comunicación, y por consecuencia fomentar y mantener adecuadamente las relaciones interpersonales.

Promover con las teorías que se fundamenta en los siguientes autores: Lourenco Filho nos dice que ciertas formas de relación y comunicación, racionalmente reguladas, acaban por ofrecer un sistema de estímulos suficientes y satisfactorios para que una comunicación logre sus fines. Francisco Larroyo nos dice que los motivos que determinan la comunicación de los equipos dependen de las simpatías y sus efectos de comunicación. Relativo a las teorías sociológicas, manifiesta que la ciencia tiene por objeto el estudio de las relaciones humanas. Roger K. Kinget nos menciona sobre la teoría de la relación educativa que debe existir un mutuo acuerdo en el proceso de comunicación. Cabe destacar que con el esfuerzo realizado por los integrantes de esta Supervisión General del Sector Educativo para llevar cabo y permitir que se realizaran las diferentes actividades que propiciaron transformar la actitud, el comportamiento que favorecieron mejoramiento del desempeño de las actividades cotidianas, manifestando el trabajo en equipo, en donde prevaleció las relaciones humanas con la participación y apoyo de parte del Supervisor General del Sector Educativo promoviendo el factor motivacional para todos los integrantes, para satisfacer de manera general las necesidades de cada uno.

Una vez que se ha dado lugar a la culminación del presente trabajo de investigación, es necesario emitir algunos juicios que nos brinden una idea general sobre la factibilidad de la alternativa de solución a la problemática planteada, de igual manera el finalizar el presente proyecto de innovación, lejos de considerarse terminado, o concluido y satisfecho por las acciones realizadas, más bien se debe considerar como el inicio y la parte más difícil de buscar las estrategias para mantener lo que hasta el momento con grandes esfuerzo se ha logrado.

Es preciso considerar las dificultades que se presentaron para mejorar las relaciones interpersonales en la Supervisión General del Sector Educativo, como se puede mencionar, las resistencias de algunos de los integrantes para colaborar en fomentar las relaciones interpersonales, así como desarrollar el proceso de comunicación, entre otros, por lo que se tiene que cuidar cada uno de los aspectos logrados hasta el momento y fortalecerlo cada día de tal manera que no se pierdan los alcances obtenidos.

Es necesario que después de haber logrado fortalecer las relaciones interpersonales en esta organización, el Supervisor General del Sector Educativo en su posición de líder procurar encontrar los mecanismos que permitan mantener estas relaciones humanas, para lo cual debe partir primeramente de un buen papel, de un buen funcionamiento en su calidad de líder, se debe procurar mantener e ir incrementando y fortaleciendo el aspecto motivacional en cada uno de los individuos para que cada día se sientan satisfechos del lugar en donde se desempeñan las actividades. Cabe destacar la responsabilidad que recae en cada uno de los individuos que integran esta Supervisión General del Sector Educativo y de la autoridad educativa para mantener al interior un agradable clima de trabajo, una armonía entre los compañeros en el desempeño de las actividades, fomentando las relaciones humanas para el trabajo cooperativo.

Mantener constantemente el proceso de comunicación, que permita conocer las situaciones tanto personales como laborales de cada uno de los individuos, y poder brindar el apoyo en caso necesario, o por otro lado escuchar y o atender propuestas que permitan aun más mejorar nuestra actitud, nuestro comportamiento o simplemente nuestro desempeño en las actividades docentes. De parte del Supervisor General del Sector Educativo se requiere también que para lograr una confianza por parte de los subalternos – autoridad y viceversa para mantener una comunicación abierta se considera importante que para la aplicación de las normas y reglamentos por parte de este debe haber cierta flexibilidad y no aplicarse a la primera sino que se debe escuchar y analizar la situación que presente el individuo en dicha situación, por lo que va ha convenir que esta comunicación permita manifestarse la confianza y por ende el mejor desempeño del individuo.

Consolidar la relación entre el personal docente y su reflejo hacia aquellos que dependen o solicitan el servicio de éste. Sensibilizar al personal docente que integra esta organización referente a la importancia que tiene la interacción en nuestro desempeño cotidiana valorando el aspecto social. Fomentar el interés, el gusto y la satisfacción de su desempeño del personal que labora en este centro de trabajo a través de aspectos motivacionales en el que se involucran los aspectos de las relaciones interpersonales. Pretendemos mantener constantemente el trabajo cooperativo en esta organización.

RECOMENDACIONES

Considerar la aplicación de la alternativa de innovación con la finalidad de obtener resultados que van a favorecer las relaciones interpersonales en esta Supervisión General del Sector Educativo y en base a los resultados de la aplicación que arrojaron las diferentes actividades que se realizaron. Se recomienda:

Emplear la escala de actitudes sobre el trabajo en equipo el cual es aplicado a una parte de la población y que consiste en plantear unas series de cuestiones al individuo de manera personal para conocer hasta donde ha sido su participación, su colaboración para con la organización y así conocer también como considera y que tan favorable es para cada uno el desarrollo del trabajo en equipo; con la aplicación de esta escala se van a arrojar algunos resultados que nos van a permitir conocer la actitud de cada individuo y de esta manera buscar la forma que favorezcan a la participación del individuo.

Muchas de las ocasiones expresamos algún comentario favorable a nuestra persona pero al ponerlo en la práctica la realidad es otra; por esta razón y en relación al texto anterior es necesario; realizar un registro de observación sobre nuestra conducta, nuestro comportamiento para con los demás, en el que se remarquen si se realiza de manera agradable, con gusto, con satisfacción ó lo hacen de manera contraria, también se debe observar si nuestro comportamiento para desarrollar las actividades en equipo son las adecuadas y de esta manera cuando algún individuo tenga la predisposición de colaborar se implemente alguna estrategia para involucrarlo y volverlo a meter al trabajo colaborativo.

En la mayoría de las ocasiones nos preocupamos más sobre las actividades docentes que se realizan, como se realizan y cuando se realizan, y simplemente lo centramos nada más en el trabajo académico; pero se ha descuidado que para

fortalecer las relaciones humanas es de vital importancia aprovechar algunas situaciones que favorezcan realizar convivencia entre el personal, lo cual puede permitir fortalecer la armonía y las relaciones humanas, para esto se recomienda aplicar el instrumento de evaluación de aspectos actitudinales en el que se hará una interpretación, una valoración sobre el comportamiento o la conducta del individuo, como se demuestra hacia sus compañeros y si lo hace con satisfacción, por gusto o simplemente se siente obligado a participar debido a las circunstancias, los resultados que arroje este instrumento nos permitirá aplicar alguna estrategia que permita la participación activa del individuo.

La observación aplicada nos va a permitir conocer realmente las conductas y comportamientos del individuo, para esto se recomienda utilizar la lista de control, evaluación individualizada de conducta en la que se va a reflejar las formas de conductas ya sean positivas o negativas, en las primeras que es la principal se tendrá que remarcar el respeto hacia los demás, la tolerancia que se debe tener en todos los aspectos y la demostración de compañerismo en toda situación y de esta manera durante un tiempo ver las frecuencias con que se repiten estas formas de conducta, por lo tanto al presentarse las formas de conductas negativas y al percatarse que se manifiesta con cierta frecuencia es para preocupar y por lo tanto se debe tener un acercamiento hacia el individuo para contrarrestar lo que puede ser la agresión, la depresión o la angustia.

Por último se debe tener al tanto a cada individuo sobre el clima de trabajo y como participamos cada uno en la aportación de nuestra para la demostración de este, para esto debemos aplicar de manera periódica un cuestionario de evaluación del clima del centro, para que se vaya haciendo constantemente una autoevaluación sobre nuestro comportamiento y ser partícipes por mantener o mejorar el clima de trabajo

BIBLIOGRAFIA

- CONALTE. (1989-1994). Hacia un Nuevo Modelo Educativo. Toluca, Estado de México.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1990)
- Cornejo y Rosado Miguel Ángel. (1994) Excelencia: La Nueva Competencia Liderazgo de Calidad Total los Retos de Nuestro Tiempo. México; Editorial GRAD.
- Chadwick, Clifton. (1977) Evaluación Educativa UPN.
- Feroso Estébanez, Paciano. (1987). Teoría de la Educación. Madrid España. Editorial TRILLAS.
- Filho, Lourenco. (1965) Organización y Administración Escolar. Buenos Aires. Editorial KAPELUSZ.
- Gairín Sallán, Joaquín. (1996). La Organización Escolar. Contexto y Texto de Actualización. Madrid, Editorial LA MURALLA.
- González García, Marcos. (1988). Administración Escolar. Monterrey Nuevo León, México. Ediciones CASTILLO.
- Larroyo, Francisco. (1973). La Ciencia de la Educación. México, Editorial PORRUA.
- Manual de Evaluación. (1993). Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica.

- Nervi, Juan Ricardo. (1985). Didáctica Normativa y Práctica Docente. México. Editorial KAPELUSZ.
- Olea Franco, Pedro y Sánchez del Carpio Francisco I. (1983). Manual de Técnicas de Investigación Documental. México. Editorial ESFINGE.
- Padua, Jorge. (2000). Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales. México. Fondo de Cultura Económica.
- Plan y Programas de Estudio. (1994)
SEP México
- Rico Gallegos, Pablo. (1998). La Praxis Posible. 3ª. Edición.
- Rodríguez Flores, María Eugenia. (1998). Función Directiva Escolar. Monterrey, Nuevo León. Ediciones CASTILLO.
- Scanlan, Burt K. (1990). Principios de la Dirección y Conducta Organizacional. Noriega LIMUSA 3ª. Reimpresión.
- SEP. 1993. Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación
México D.F.
- UPN, Antología Básica. (1994). Análisis de la Práctica Docente Propia.
- UPN, Antología Básica. (1994). El Entorno Sociocultural y la Participación Social.
- UPN, Antología Básica. (1994). El Maestro y su Práctica Docente.
- UPN, Antología Básica. (1994). Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar.

- UPN, Antología Básica. (1994). Hacia la Innovación.

- UPN, Antología Básica. (1994). La Gestión y la Relación en el Colectivo Escolar.

- Watzlawick, Paúl, Beavin Babéelas Janet y Jackson Don D. Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona. Empresa Editorial HERDER.

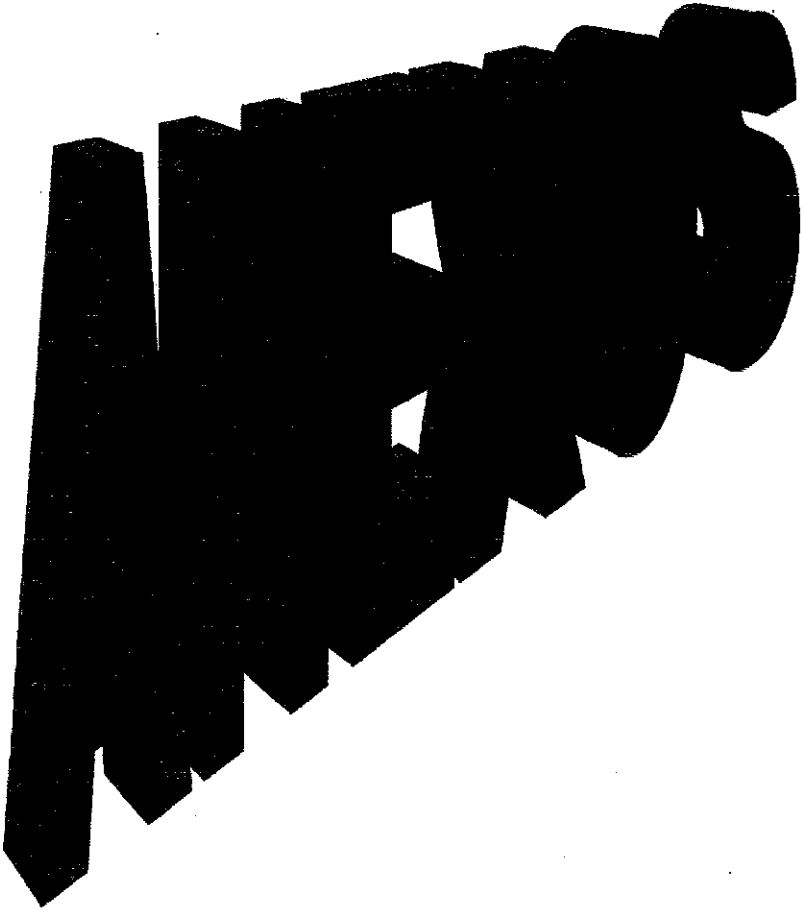


DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN

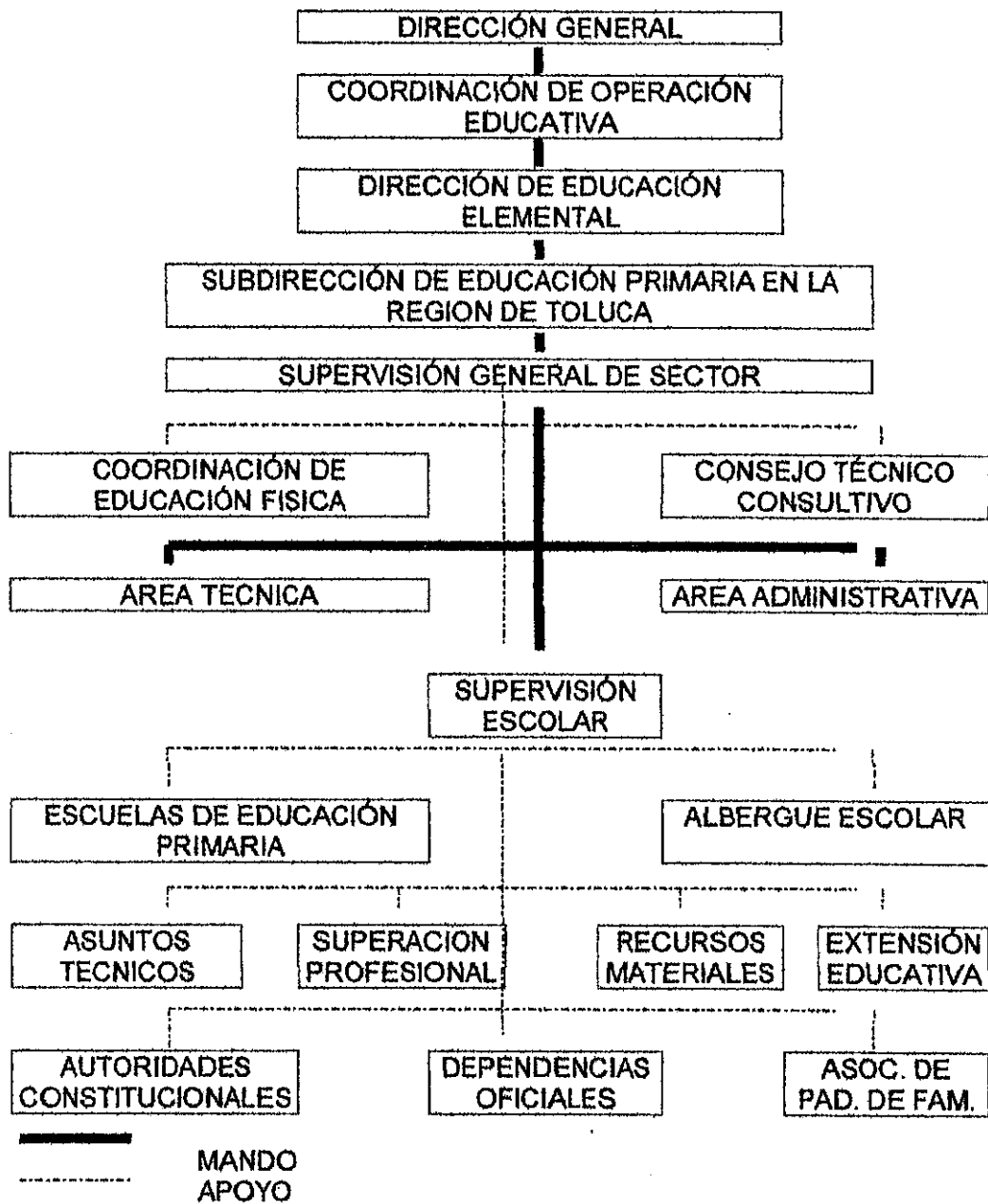
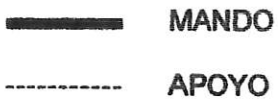
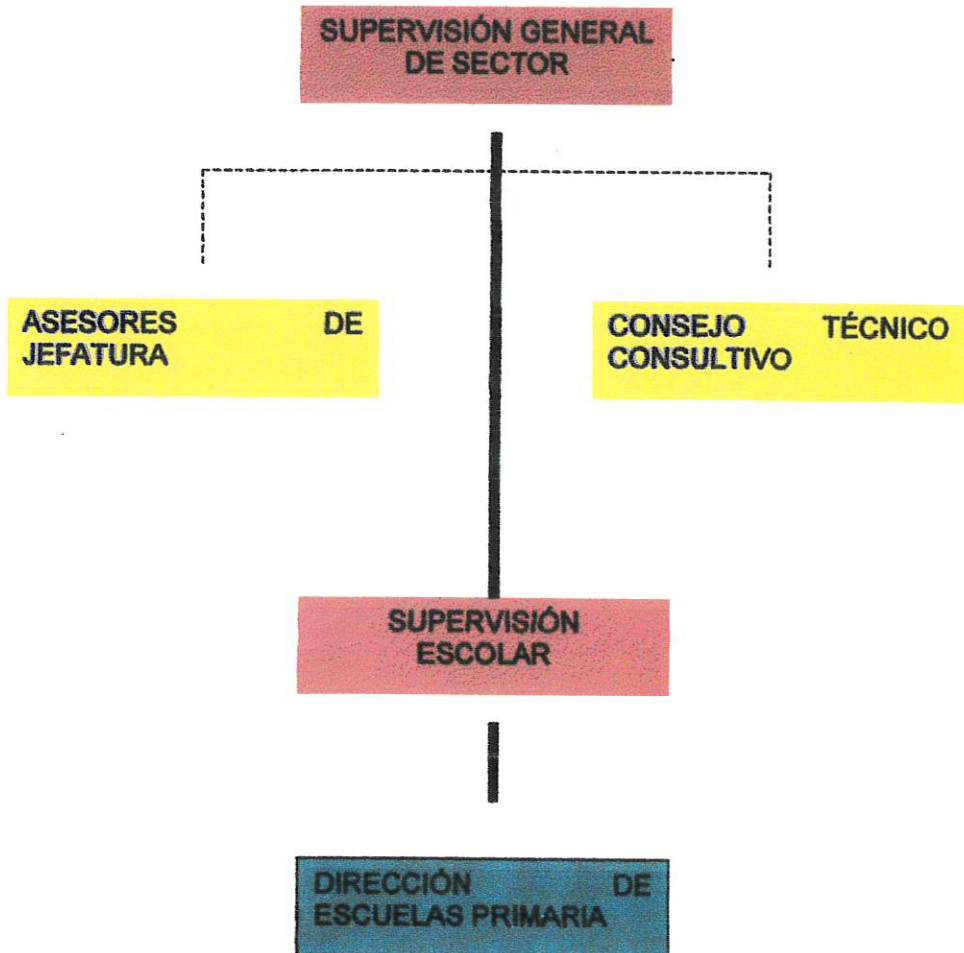


DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN



ESCALA DE ACTITUDES SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO

NOMBRE DEL MAESTRO	
FECHA	
LUGAR	

N.P.	ITEMS DE LA ESCALA DE ACTITUDES	1	3	5
1.-	Cuando estoy con el grupo de compañeros intento que hagan lo que yo quiero.			
2.-	Hablar en el grupo de compañeros no sirve para nada por que nadie hace caso.			
3.-	Cuando estoy con el grupo de compañeros intento convencer a los demás, si creo que se equivocan.			
4.-	Es importante escuchar a los demás cuando se realizan actividades en equipo.			
5.-	No me gusta tener que hacer trabajo en grupo por que nunca nos ponemos de acuerdo.			
6.-	Si se esta realizando alguna actividad en grupo y los demás quieren que haga algo les suelo hacer caso.			
7.-	Cuando trabajo con el grupo de compañeros prefiero establecer yo las normas.			
8.-	Trabajo en grupo sólo cuando me obliga la autoridad.			
9.-	Cuando estoy con el grupo de compañeros y alguien comenta algo que no me gusta me pongo agresivo.			
10.-	Cuando estoy con el grupo de maestros dejo que los demás terminen de hablar antes de decir algo.			
11.-	Cuando estoy con el grupo de compañeros no me quedo callado y digo lo que pienso.			
12.-	Cuando estoy con el grupo de compañeros intento hablar con los demás para ponernos de acuerdo.			
13.-	La organización de este centro de trabajo funciona mejor cuando las normas las acordamos entre todos.			
14.-	Me gusta trabajar de forma cooperativa con el grupo de compañeros.			
15.-	Es más divertido trabajar en grupo.			
16.-	Por mis características personales prefiero trabajar solo.			
17.-	Es una perdida de tiempo tener que escuchar a los demás cuando estoy con el grupo de compañeros.			

18.-	Defiendo las cosas que dicen mis compañeros de este centro de trabajo aunque no esté de acuerdo.			
19.-	Cuando estoy con mis compañeros maestros me aburre escuchar lo que dicen los otros.			
20.-	Es mejor trabajar en equipo porque se obtienen mejores resultados.			

CRITERIOS:

- ❖ 1. NUNCA
- ❖ 3. A VECES
- ❖ 5. SIEMPRE

REGISTRO DE OBSERVACIÓN

MAESTRO	
OBSERVADOR	
FECHA	
HORA	

--

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE ASPECTOS ACTITUDINALES

MODELO DE REGISTRO ANECDÓTICO PARA EVALUAR LAS CONVIVENCIAS
DE LOS DOCENTES.

FECHA	
MAESTRO	
CONTEXTO	
DESCRIPCIÓN DEL INCIDENTE	
INTERPRETACIÓN - VALORACION	
OBSERVADOR	

LISTA DE CONTROL EVALUACIÓN INDIVIDUALIZADA DE CONDUCTA

MAESTRO					
FECHA					
ACTIVIDAD					
FORMAS DE CONDUCTA		GRAFIA DE CONDUCTA	No. de veces que manifestó la conducta anterior	GRAFIA DE CONDUCTA POSITIVA	No. de veces que manifestó la nueva conducta
NEGATIVAS	A- AGRESION DP- DEPRESIÓN AG- ANGUSTIA				
POSITIVAS	R- RESPETO T- TOLERANCIA I- INTEGRACION S- SEGURIDAD C- COMPAÑERISMO				
LUNES					
MARTES					
MIÉRCOLES					
JUEVES					
VIERNES					
TOTAL	CONDUCTAS				

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA DEL CENTRO

AREAS DE ACTIVIDAD	FUNCIONES A REALIZAR	VALORACIÓN		
		1	2	3
I. NIVEL DE ORGANIZACIÓN DEL CENTRO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se organizan adecuadamente las actividades que permiten la participación del profesorado en la vida del centro 			
II. LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se potencia el funcionamiento de las unidades organizativas. ❖ Se promueve la integración del profesorado ❖ Se elabora una planificación del proyecto de centro de forma cooperativa y colegiada. ❖ Se potencian los canales operativos de participación del profesorado. 			
III. RELACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Existen las relaciones positivas entre los miembros del centro escolar. 			
IV. CULTURA ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se manifiesta el trabajo en equipo del profesorado. ❖ Se manifiestan planteamientos comunes sobre acciones a realizar. 			
V. SATISFACCIÓN DEL PROFESORADO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se manifiesta un nivel de satisfacción profesional del profesorado. 			

CRITERIOS:

1. NUNCA
2. A VECES
3. SIEMPRE

LA EXCELENCIA EN EL TRABAJO DE MIS SUBORDINADOS

	NUNCA	ALGUNAS VECES	CON FRECUENCIA	SIEMPRE
1.- Estoy conciente de que dependo de mis subordinados para mantener una posición superior.				
2.- Soy paciente, no supongo que la gente quiere y puede hacer las cosas.				
3.- Soy expícito al momento de dar una orden.				
4.- Doy reconocimiento abundante a mis subordinados.				
5.- Entiendo claramente las expectativas de mis subordinados.				
6.- Escucho y evalúo concretamente las sugerencias y aprovecho la participación.				
7.- Evalúo a mi gente de acuerdo a sus resultados y actitud hacia el trabajo.				
8.- Tengo establecidos hábitos permanentes de motivación diaria para mí y mis subordinados.				
9.- Doy asesoría permanente a mi gente y le capacito sobre la marcha.				
10.- Soy promotor permanente del cambio.				
11.- Soy firme en mis decisiones, no dudo.				
12.- No temo a la competencia, promuevo mi propia competencia.				

LA EXCELENCIA EN LAS RELACIONES CON MIS SUBORDINADOS

	NUNCA	ALGUNAS VECES	CON FRECUENCIA	SIEMPRE
1.- Se reconocer mis errores cuando me equivoco.				
2.- Soy amable aún a pesar de la presión.				
3.- Expreso adecuadamente mis sentimientos negativos y no humillo.				
4.- Se escuchar a mis subordinados y les doy tiempo.				
5.- Acepto a la gente como es, no la rechazo por que no es como yo quisiera.				
6.- Promuevo la autonomía de mis subordinados y estimulo su iniciativa.				
7.- Fomento el espíritu de compañerismo.				

CUESTIONARIO PARA DOCENTES PARA IDENTIFICAR EL AMBIENTE DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN

PROPÓSITO: Obtener la información necesaria, la opinión que guarda cada uno de los individuos con relación a las influencias que tienen las relaciones humanas para desarrollar el trabajo cooperativo.

INSTRUCCIONES: Después de reflexionar detenidamente sobre cada pregunta, seleccione la respuesta que le corresponde, de acuerdo a su criterio, y marque la respuesta seleccionada. El cuestionario es anónimo, por lo cual se le pide que lo conteste con sinceridad.

1.- ¿Las condiciones físicas de la escuela propician una buena atmósfera social entre los miembros de esta institución?

SI

NO

2.- ¿Hay un ambiente de cordialidad y de buenos sentimientos entre los integrantes de la institución?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

3.- ¿Se muestran los compañeros con disposición para trabajar conjuntamente?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

4.- ¿Los compañeros se muestran satisfechos de pertenecer a esta institución?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

5.- ¿Se dan las facilidades para que los miembros de la institución aporten sus ideas?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

6.- ¿Se da una buena comunicación entre los miembros de la escuela?

SI

NO

7.- ¿Quién representa la autoridad busca oportunidades para comunicarse con los miembros de la institución?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

8.- ¿En las reuniones se da la participación de todos los miembros de la institución?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

9.- ¿Se fomenta en la institución el trabajo conjunto de sus miembros?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

10.- ¿Existe libertad para la expresión de los sentimientos y puntos de vista de los miembros?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

11.- ¿Las decisiones del grupo se toman basándose en el acuerdo de todos los miembros?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

12.- ¿Se tienen establecidas las normas de trabajo en la institución?

SI

NO

13.- ¿Las normas establecidas son comprendidas por todos?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

14.- ¿Se cumplen de manera uniforme las normas establecidas?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

15.- ¿Están claramente definidos los papeles que desempeñan los miembros?

SI

NO

16.- ¿Se esfuerza el personal en mejorar las relaciones entre ellos?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

17.- ¿Cómo consideras que son las relaciones entre usted y sus compañeros?

MUY BUENAS

BUENAS

REGULARES

MALAS

MUY MALAS

18.- ¿Cómo consideras que son las relaciones entre usted y el directivo?

MUY BUENAS

BUENAS

REGULARES

MALAS

MUY MALAS

19.- ¿Existe en la institución un equilibrio entre las necesidades individuales de sus miembros y las necesidades de la institución?

SI

NO

20.- ¿Evalúan conjuntamente, el personal de la escuela y el director, sus logros y sus fracasos?

SI

NO

Gracias por su valiosa colaboración.

