

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
SERVICIOS EDUCATIVOS  
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 08-A  
SUB-SEDE MADERA

✓  
IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
POSITIVAS EN UN PLANTEL PARA GENERAR UN  
TRABAJO EDUCATIVO DE CALIDAD

PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE  
GESTIÓN ESCOLAR QUE PRESENTA

MARÍA ISABEL HERNÁNDEZ

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN



CHIHUAHUA, CHIH., SEPTIEMBRE DEL 2000



DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Chihuahua, Chih., a 01 de septiembre del 2000.

**C. PROFRA. MARÍA ISABEL HERNÁNDEZ  
P R E S E N T E.-**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo denominado **"IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES POSITIVAS EN UN PLANTEL PARA GENERAR UN TRABAJO EDUCATIVO DE CALIDAD "** Opción Propuesta de Innovación de Gestión Escolar a solicitud de la **LIC. BERTHA ALICIA SALMÓN PAREDES**, manifiesto a usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

ATENTAMENTE,  
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



LIC. LUCIANO ESPINOZA RODRÍGUEZ  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 081, CHIHUAHUA, CHIH.



S.E.P.  
Universidad Pedagógica Nacional  
UNIDAD UPN 081  
CHIHUAHUA, CHIH.

## **DEDICATORIAS**

*Jorge, Daniela, Jorgito y Titis, por ser la principal fuente de inspiración y apoyo hacia todo lo que realizo.*

*Compañeras:*

*De no existir en ustedes la disposición de emprender conmigo esta ardua empresa, no hubiera obtenido los grandes resultados presentes hoy en nuestro ambiente laboral.*

*A todas aquellas personas que también sientan la necesidad de armonizar con los demás, este trabajo no es algo acabado; sin embargo, puede ser una pauta a seguir.*

*Cuando las organizaciones educativas estén conscientes del poder de la CALIDAD MENTAL de sus miembros y consigan desarrollarla, descubrirán el verdadero misterio de la CALIDAD TOTAL.*

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
--------------------------	----------

## **CAPÍTULO I.**

### **EL DIAGNÓSTICO AYUDA A COMPRENDER LA PROBLEMÁTICA EN SU REALIDAD.**

A. Importancia del diagnóstico.....	9
B. Descripción de sucesos que llevan a prestar atención a la Problemática.....	10
C. Planteamiento del problema.....	16
D. Objetivos que se persiguen.....	19
E. Referencias contextuales.....	20
F. Mi novela escolar.....	24

## **CAPÍTULO II.**

### **ELEMENTOS TEÓRICOS E INSTITUCIONALES.**

A. El hombre: un ser social.....	28
B. Lo institucional.....	46

## **CAPÍTULO III.**

### **ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.**

A. Método, modelo y proyecto.....	61
B. Proyecto innovador.....	62

## **CAPÍTULO IV.**

### **EVALUACIÓN GENERAL.**

A. Resultados obtenidos.....	82
B. Propuesta en base a la experiencia.....	86

<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>90</b>
------------------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>92</b>
--------------------------	-----------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>95</b>
--------------------	-----------

## INTRODUCCIÓN

Actualmente se puede advertir que el Sistema Educativo Nacional ha retomado con bastante énfasis lo referente al estudio de las Humanidades, pues es la ciencia que motiva a una reflexión de acontecimientos, de las acciones, de los hechos, así como de las personas.

Dicha reflexión deberá conducirnos a una comprensión profunda sobre la importancia que encierra esta ciencia para la eficacia y calidad de los servicios docentes que prestamos en los diferentes niveles educativos.

Basándonos en lo anteriormente expuesto se pretende que el presente proyecto y sus estrategias propuestas ayuden a optimizar las relaciones interpersonales entre directivo y docentes.

A continuación se desglosa el contenido de cada uno de los Capítulos en que se divide dicho trabajo.

En el primer Capítulo se aborda el análisis de la problemática, se delimitan los actores y se justifica el interés por darle una adecuada solución,

mediante objetivos propuestos; también se menciona el aspecto contextual donde se ubica el centro de trabajo y la novela escolar.

El segundo Capítulo contiene los elementos teóricos e institucionales en los que se fundamenta con bases firmes sobre el tema y por otro lado los lineamientos en los que se sustenta.

En el Capítulo tercero denominado Alternativa de Solución se aborda concretamente la elaboración del proyecto con sus respectivas estrategias, las cuales se proponen para dar solución a la problemática; así también se amplía de forma particular la metodología y modelo utilizado para el mismo fin.

Posteriormente en el Capítulo cuarto, se hace referencia a los resultados obtenidos, así como a la propuesta de innovación, puntualizando el logro de la misma.

Después se lleva a cabo una conclusión general, mencionando algunas de las cuestiones más importantes sobre el desarrollo del proyecto, y enfatizando sobre todo lo necesario de sostener unas óptimas relaciones humanas.

Por último encontraremos la Bibliografía, que menciona los diferentes documentos y libros que se utilizaron para la elaboración del presente proyecto innovador; así mismo unos anexos que contienen algunos de los elementos que sirvieron para llevar a cabo las diferentes estrategias y su respectiva evaluación.



# CAPITULO I

## EL DIAGNOSTICO AYUDA A COMPRENDER LA PROBLEMÁTICA EN SU REALIDAD.

### A. Importancia del diagnóstico pedagógico

Con el propósito de resaltar la importancia de diagnosticar, se considera necesario iniciar con la conceptualización del término diagnóstico, el cual "...proviene de dos vocablos griegos; "día" que significa "a través" y "gnóstico": "conocer".<sup>1</sup>

Como lo manifiesta esta cita, el diagnóstico permite conocer, a través de un análisis, una investigación o de la observación profunda, alguna situación concreta que acontezca en determinado ámbito en el que exista una problemática, que requiera de una solución inmediata.

Ahora bien, acercándonos al tema que nos ocupa, cabe mencionar que

<sup>1</sup>. ARIAS Ochoa Marcos Daniel. El Diagnóstico Pedagógico. Antología Básica. U.P.N. Plan 94. Contexto y Valoración de la Práctica Docente. P. 40.

en el campo educativo contamos con un valioso instrumento que nos permite detectar el surgimiento de dificultades que obstaculizan el óptimo desarrollo de las labores docentes. Nos referimos al diagnóstico pedagógico, el cual incluye todo un procedimiento de análisis en un conflicto determinado, donde se hace necesario encontrar soluciones viables para eliminar las barreras que afectan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

“La intención del diagnóstico pedagógico es evitar que los profesionales de la educación actúen a ciegas, sin conocer la situación escolar”.<sup>2</sup>

## **B. Descripción de sucesos que llevan a prestar atención a la problemática**

### ***1. Percepción personal del problema acerca de la calidad de las relaciones interpersonales en el Jardín de Niños.***

Vivimos inmersos en relaciones humanas como pez en el agua, desafortunadamente y dadas las características que definen nuestra personalidad no siempre se dan de manera positiva.

La vida es una constante necesidad de convivencia; una ley del género humano, pues ninguna persona es capaz de vivir totalmente aislado.

2. ARIAS Ochoa Marcos Daniel. El Diagnóstico Pedagógico. Antología Básica. U.P.N. Plan 94. Contexto y Valoración de la Práctica Docente. P. 41

Los seres humanos somos producto de una relación que inicia en el vientre materno, y al nacer se continúa en otro medio sociabilizador, en el que van apareciendo seres con parentesco o sin él y que forman parte de su comunidad. Así va evolucionando el ser humano adquiriendo la dimensión de individuo único, pero social dentro de su universo.

Gran parte de nuestro desarrollo ocurre fundamentalmente en el ambiente escolar, que se suma e integra a la formación que se recibe en el hogar.

Por largo tiempo fue dejándose de lado el aspecto relacional en la gran mayoría de las organizaciones, donde las personas protagonizan el quehacer cotidiano del ambiente laboral.

El sistema educativo afortunadamente, ha puesto su interés en mejorar la calidad educativa, proceso que puede darse en el compromiso de optimizar las relaciones entre la plantilla de personal que integra o compone, los centros escolares.

De lo anterior, se deduce que las buenas relaciones interpersonales son la clave principal del éxito en el funcionamiento adecuado de las instituciones educativas.

Desafortunadamente, en el Jardín de Niños "Juan de la Barrera" #1241, en el cual se labora, es urgente lograr mejores relaciones entre docente-directivo y docente-docente, ya que las actuales no son suficientemente positivas para el óptimo funcionamiento del plantel.

Mantener unas excelentes relaciones entre el directivo y los docentes no es cosa fácil, por experiencia se pueden contar algunas situaciones negativas que derivan de la convivencia cotidiana y hacen evidente la gravedad de esta problemática que impacta fuertemente la estabilidad de dichas relaciones. A continuación se exponen algunos puntos que evidencian los efectos que se suscitan en los centros de trabajo con la problemática antes mencionada:

- Se crea un ambiente tenso dentro del plantel, lo que dificulta trabajar en equipo.
- La división del personal se hace presente y se percibe por las demás personas del centro educativo.
- Apatía en el desarrollo de actividades que se organizan para el mejoramiento del plantel.
- Existe rivalidad en cuanto a la práctica educativa.

- Se manifiesta desinterés por el trabajo.
- Poca disposición para acatar los requerimientos normativos.
- Escaso respeto por la libertad de expresión entre los miembros del plantel.
- Se inmiscuye a los padres de familia en cuestiones laborales.
- Bajo rendimiento académico.

Como podemos darnos cuenta, éstas son muchas de las actitudes negativas que se dan cuando no hay buenas relaciones entre los miembros de un centro de trabajo y que desafortunadamente se visualizan en la institución antes referida.

## ***2. Otras opiniones al respecto.***

Como se ha mencionado, las relaciones humanas, son algo muy complicado de sostener en armonía y cuando estas empiezan a deteriorarse, inmediatamente se proyecta hacia el exterior, ya que el ambiente que se percibe es de hostilidad y rechazo.

"En una escuela, quizás más que en ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre las personas"<sup>3</sup>

Para que esta forma de trabajo funcione, es necesario, que tanto docentes como directivos compartan el propósito de lograr una mejor calidad educativa, aunque esto implique, mejorar o cambiar actitudes, hábitos y conductas que solamente están conduciendo a una desvirtualización de nuestra labor docente.

Es desolador buscar y recibir opiniones, tanto de maestros de algunas escuelas, como del propio plantel, sobre el asunto que nos ocupa y encontrar que no existe suficiente información sobre los roles que cada individuo debe desempeñar.

Las opiniones recibidas respecto a la función directiva manifiestan que:

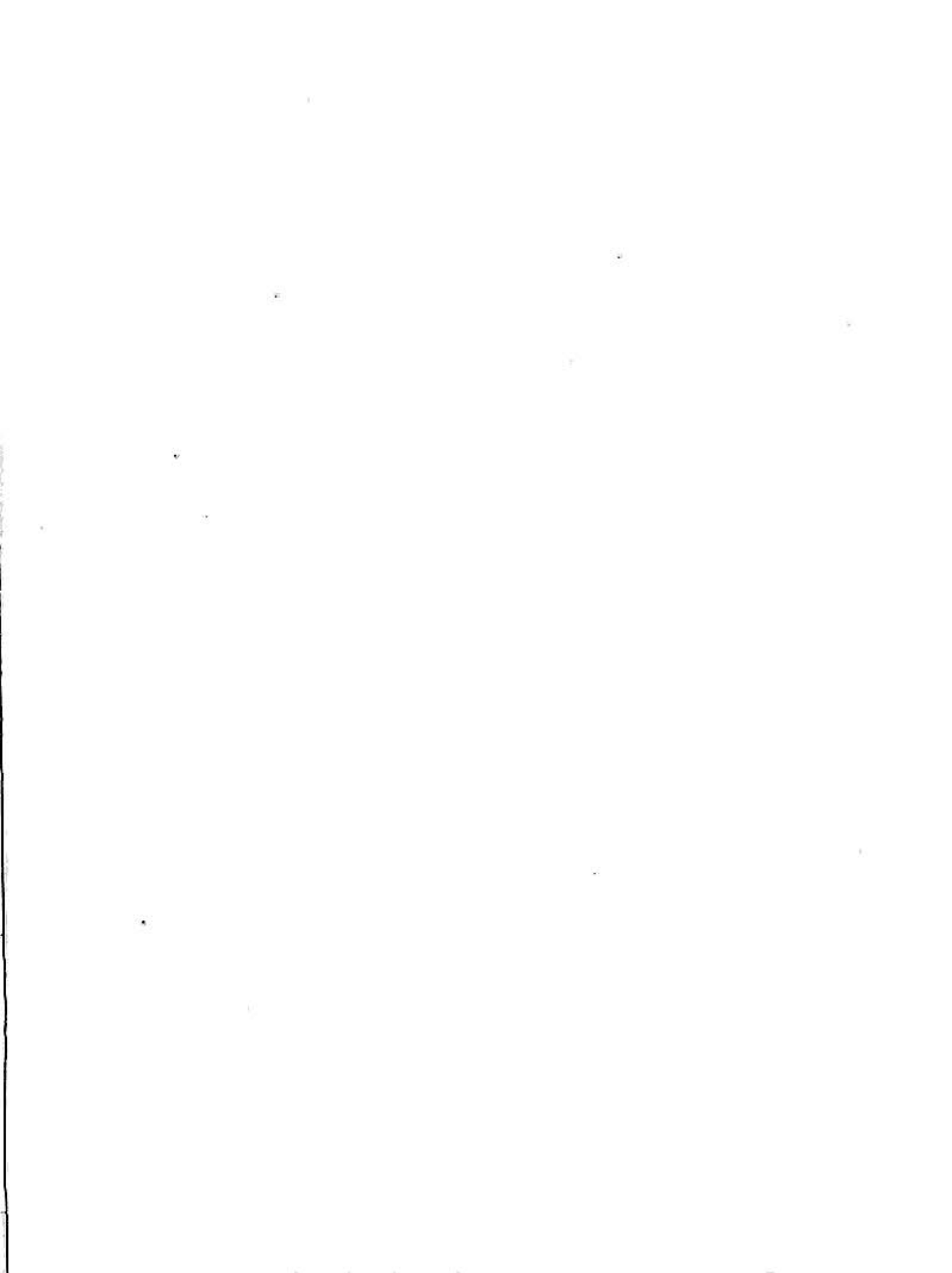
- Las decisiones del plantel se toman exclusivamente por él.
- Casi nunca toma en cuenta al personal para planear actividades.
- Su autoridad es indiscutible e irrefutable.

<sup>3</sup> SCHMELKES, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. La calidad depende de todos los que participan en el proceso. P. 55.

- Exige cumplimiento de horarios y él los infringe.
- Desconoce los lineamientos normativos por los que se rigen las escuelas.
- Olvida fácilmente su paso por las aulas y utiliza la autoridad que le confiere el puesto para pasar por alto el ser humano que hay dentro de cada miembro del personal a su cargo.

A continuación se menciona lo que los directivos opinan de los maestros:

- La disciplina del personal se logra aplicando la normatividad íntegramente.
- Retardaría mucho las actividades si se pone a tomar en cuenta la opinión e ideas del personal.
- Cuando se les brinda confianza, ellos se convierten en fiscales de todo lo que hacemos.
- Si se les permite gestionar recursos a beneficio del plantel, aspiran a tener la autoridad.





**Opina Director de Director:**

- Somos inflexibles por la aplicación de la normatividad.
- Nuestro puesto, lejos de brindar confianza, causa temor.
- Los directivos tenemos autoridad y esto conlleva a estar en otra dimensión respecto de los demás, pero tiene sus privilegios el puesto y se deben aprovechar aunque para eso se tenga que dar la imagen de una persona dura, incapaz, voluble, iracunda, inflexible y cerrada a todo acercamiento que se desee tener con él.

Desde luego es imposible que un directivo que maneje esta forma de pensar pueda mantener buenas relaciones y realizar un trabajo armonioso.

**C. Planteamiento del problema y su justificación**

Estas opiniones, reflejan por sí mismas, la existencia de una fuerte problemática en las relaciones interpersonales y una escasa concientización de la importancia que éstas tienen para lograr una labor educativa de calidad, por lo que corroborado el problema, me permito plantearlo de la siguiente manera:

**¿Cómo Fomentar las relaciones interpersonales positivas, entre las Educadoras del Jardín de Niños “Juan de la Barrera” de Ciudad Madera, Chihuahua y así elevar la calidad del servicio educativo que presta?**

Es importante mencionar, que las relaciones humanas, son un precepto que necesariamente tiene que cumplirse, puesto que la vida de relación es ya un imperativo totalmente ajeno a nuestra voluntad.

Dentro de las escuelas, las relaciones humanas se enfrentan a una serie de trabas y obstáculos, debido a que dichas relaciones se ven influenciadas por los rasgos personales de la conducta de cada individuo y de la habilidad que tenga para adaptarse.

En dichas relaciones debe prevalecer el respeto, la participación, disposición, entusiasmo, unión, compañerismo y muchos factores más, pues una escuela no es una organización cualquiera, aquí el material que se moldea o forma es muy delicado, por lo que la responsabilidad de hacerlo bien es muy grande y de mayor trascendencia.

Cuando las relaciones que se viven en una institución educativa, no son apoyadas en los aspectos antes mencionados, desencadenan consecuencias que suelen ser muy desagradables, puesto que ocasionan conflictos y

problemas que hacen que la labor docente no se lleve a cabo adecuadamente, perjudicando directamente el proceso de enseñanza-aprendizaje del alumnado.

Cotidianamente, el profesor enfrenta retos muy complejos, como el de tratar de fomentar o desarrollar las relaciones humanas, partiendo de su experiencia y conocimiento, pero apoyándose fuertemente en el manejo adecuado de las habilidades pedagógicas y sociales que posea y que faciliten su relación positiva con los alumnos propiciando así el aprendizaje de forma más significativa.

Directivos y docentes, deberán comprender la importancia que tiene el establecimiento de relaciones interpersonales positivas, pues de ellas depende, en gran medida, lograr el principal objetivo de la educación, desarrollo óptimo e integral, de los alumnos que accedan a toda institución educativa.

Específicamente, se puede decir que el directivo es una influencia vital para mejorar e innovar la organización del trabajo escolar, él puede promover prácticas, pensamientos y actitudes que favorezcan significativamente la calidad de la educación.

“El cambio cualitativo es asunto de cada escuela, de las personas que ahí trabajan, y de las relaciones que estas establezcan en sí, con los alumnos y con la comunidad a la que sirven”.<sup>4</sup>

Reflexionando en dicha cita textual, se puede deducir que el rol desempeñado por un directivo para el desarrollo óptimo de las relaciones intrapersonales reclama una mayor capacidad para entender y encauzar la compleja naturaleza humana de los elementos que él dirige.

Evitando así los conflictos laborales y creando un ambiente propicio entre los miembros de su contexto, autoridades superiores, maestros, personal de intendencia, alumnos y padres de familia.

En resumen, un directivo es el promotor y el facilitador de dichas relaciones interpersonales, pero sobre todo el engrane más grande de una obra colectiva en donde su responsabilidad es múltiple, porque debe lograr que todos obren coordinadamente, no bajo un mismo mando, sino bajo un mismo proyecto y en base a una misma responsabilidad.

#### **D. Objetivos que se persiguen**

<sup>4</sup> SCHMELKES, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Cómo entender la calidad de la educación. P. 11.

- Lograr un equipo de trabajo participativo y comprometido a proporcionar un servicio educativo de calidad, que brinde satisfacciones y sea agradable realizarlo.
- Concientizar y sensibilizar al personal sobre la responsabilidad de vivir y proyectar una auténtica integración.
- Suprimir la defectuosa idea de ver al directivo solamente como administrador de los servicios educativos.
- Lograr una vinculación de directivo-docente y docente-directivo, a fin de poder planear y realizar actividades que proporcionen mejores condiciones en el aspecto, pedagógico, académico, material, físico y personal de la institución para la que se labora.
- Crear un ambiente de apertura hacia las ideas y opiniones que cada quien quiere externar.
- Dar y recibir un trato humano de acuerdo a las características y necesidades de cada elemento.

## **E. Referencias contextuales**

Es sumamente importante conocer y estar familiarizado con el contexto de la institución educativa, ya que de él derivan muchos factores que repercuten en los alumnos. Es primordial el rol que dicho medio tiene y que el docente ha de tomar en cuenta para entender la realidad del niño y así poder adecuar los procesos educativos, brindándole respuestas más acordes a sus necesidades e intereses.

El Municipio de Madera está situado en la parte noroeste del Estado de Chihuahua, a dos mil doscientos metros sobre el nivel del mar, "Con paisajes majestuosos de dulces sueños, lugar hospitalario de noble proceder con callejones viejos y barrios antiguos", tal como lo describe Mariano Salcedo Zaragoza.<sup>5</sup>

Limita al norte con el Municipio de Casas Grandes; al sur con el de Temósachi, al este Ignacio Zaragoza, Gómez Farías y Temósachi y al oeste con el Estado de Sonora.

La Ciudad cabecera del Municipio se fundó oficialmente en 1911, por decreto del Gobernador del Estado Abraham González, con una extensión territorial de aproximadamente ocho mil doscientos kilómetros cuadrados, considerado uno de los más grandes de la región serrana, caracterizado por un clima muy frío.

---

<sup>5</sup> SALCEDO, Zaragoza Mariano. Monografía Municipio de Madera. Carta a Ciudad Madera, P. 48.

Actualmente, las principales fuentes de trabajo, se derivan del ramo forestal, ganadero y agrícola, últimamente se ha tratado de explotar las zonas arqueológicas como Cuarenta Casas, Huápoca, Cueva Grande, Cueva Nueva, etc.; más no se ha tenido el éxito deseado, ya que el Municipio no cuenta con la infraestructura necesaria para atender al turismo.

Cuenta con los medios de comunicación elementales, radio, televisión, telégrafos, servicio postal, teléfono y servicio de camión foráneo.

El Sector Salud se apoya en el servicio de Pensiones Civiles del Estado, Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto de Seguridad al Servicio de los Trabajadores del Estado, Centro de Salud, Cruz Roja, Laboratorio de Análisis Clínicos y Consultorios particulares.

En materia educativa, se ofrecen servicios desde el nivel preescolar, primaria, secundarias, preparatoria, una subse de la Universidad Pedagógica Nacional y el Instituto Nacional de Educación para Adultos.

A grandes rasgos, éstos son los datos que nos dan una idea más clara de esta ciudad en la cual se encuentra ubicada la Colonia Ferrocarril, lugar donde se ubica el Jardín de Niños que enfrenta la problemática mencionada.

Dicha colonia cuenta con los servicios de agua potable, luz, drenaje y teléfono, existen varios comercios de abarrotes en general, una gasolinera, un expendio de vinos y licores, cantinas, otro Jardín de Niños del Sistema Federal y una Clínica Médica particular.

Los vecinos de la colonia se caracterizan, por ser familias que tienen bastante tiempo establecidos en ese lugar, su nivel socioeconómico se encuentra en el medio bajo.

El Jardín de Niños "Juan de la Barrera" #1241, se localiza al noroeste de la Ciudad, su plantilla de personal está compuesta por un directivo, cuatro docentes y un trabajador manual. Se atienden cuatro grupos, un primero, un segundo, y dos terceros grados.

Su alumnado proviene de diferentes colonias de la localidad, el nivel económico y cultural de los mismos no puede situarse en un parámetro determinado, pues en la mayoría de los hogares, trabajan ambos padres de familia, por lo que su participación, en actividades que se organizan en el plantel, es muy escasa.

La escolaridad del personal administrativo, docente y manual, consta de una Normalista con dos semestres de Universidad Pedagógica, una Licenciada en Educación Preescolar, dos Licenciadas en Educación y una

173073



Pasante de Licenciatura, egresadas de la Universidad Pedagógica Nacional, el intendente con primer semestre de Preparatoria. Su antigüedad en el servicio docente fluctúa de dos a veintidós años.

Con lo anterior podemos darnos cuenta de que nuestra formación escolar es variada, pero más lo es nuestra personalidad, pues en ella se encuentran actitudes positivas, como la puntualidad, responsabilidad, limpieza, honestidad, comprensión, creatividad, etc. Y otros que obstaculizan el que los intereses afloren con más espontaneidad, estos son, la inseguridad, la envidia, irritabilidad, rencor, apatía, pesimismo, desconfianza y sobre todo agreguémosle un carácter fuerte y/o frágil, lo que al entrar en combinación, puede ser el origen de los conflictos por los que está atravesando este centro educativo.

Las edades son de veintidós, veintiséis, treinta y tres, treinta y cuatro y cuarenta, el estado civil es, cuatro personas casadas (con uno, dos y tres hijos) y dos solteros. El estado socioeconómico, de cada uno de los miembros de esta plantilla se sitúa en el nivel medio.

## **F. Mi novela escolar**

Para iniciar con lo que pudiera ser el relato de mi preparación profesional, habría que comentar que a los dieciséis años tuve la necesidad

de hacerme dos preguntas: ¿Quiero ser profesora?, o ¿Quiero ser Licenciada en Derecho?, profesiones en las que encontré una particularidad muy importante, pues en ambas, se prestaba un servicio social. Me decidí por la primera y es así como en 1974 ingresé a la Escuela Normal de Educadoras Particular incorporada al Estado, siendo su Directora la Profesora Josefina S. de Avitia.

En la mencionada escuela, permanecí por espacio de cuatro años en los que considero recibí una preparación muy importante, pues tuve la gran fortuna de contar con maestros destacados en las diferentes materias o asignaturas que se nos impartían, de esta formación, puedo decir que estoy muy satisfecha, pues la conciencia que ellos fomentaron en nosotros como estudiantes, haciéndonos ver que la vocación y la responsabilidad en esta carrera eran elementos fundamentales para lograr que el servicio docente que prestáramos, pudiera ser reconocido en la comunidades a donde se nos designara trabajar.

De algunos profesores, recibimos infinidad de consejos y sugerencias que definitivamente nunca nos han estorbado, por el contrario, ellos hacen que sintamos el compromiso de superación constante en la medida que la lejanía de las comunidades a las que sirvamos nos permitan lograr.

Hay una frase que una Maestra que nos impartía la materia de Didáctica nos repetía frecuentemente y la cual no tuve la curiosidad de preguntar quién la había escrito, pues francamente ésta nos ubica en la realidad a la cual nos enfrentamos, dice así: "Los errores de los Médicos, están en el panteón, pero los de los profesores, andan caminando", situación que debe preocuparnos al momento de estar frente a un grupo, tratando de guiarlo en sus aprendizajes.

Detalles como el anterior, siempre tan atinados, fueron muchos los que recibimos, por lo que hoy, todavía los recuerdo con profunda admiración y respeto.

Quiero agregar, que en los cuatro años de preparación docente, no recuerdo haber presenciado alguna fricción o rompimiento entre las relaciones de los maestros y personal administrativo que ahí laboraba.

Es así como en 1978, me envían a prestar los servicios educativos en esta bella comunidad de la sierra noroeste, lugar al que aprecio porque en él experimenté mis primeros temores con respecto a si estaría haciendo lo adecuado en la labor docente; también porque aquí he formado una familia, unos amigos, compañeros de trabajo, de los cuales he podido aprender que la vida en convivencia es muy necesaria para alcanzar un equilibrio emocional y reflejarlo en todas aquellas acciones que realizamos.

Es por eso, que cuando surgen las fricciones y el rompimiento de las relaciones interpersonales que hasta entonces se habían mantenido estables con el personal docente, nace en mi la idea de aprovechar la valiosa oportunidad de ingresar a la subsele Madera de la Universidad Pedagógica Nacional, con el fin de prepararme, para poder identificar la problemática con sus causas y repercusiones en el ambiente laboral de nuestro centro educativo y buscar la manera de investigarlo para darle una solución adecuada.

## CAPITULO II

### ELEMENTOS TEÓRICOS E INSTITUCIONALES

#### A. El hombre es un ser social

Desde los tiempos más remotos, el ser humano se ha mantenido en una lucha constante por sobrevivir al medio que le rodea para ello, hubo de agruparse iniciándose así la vida de relación en la cual se desenvuelve desde entonces.

Aristóteles definió al hombre como animal sociable y afirmaba que quien no tenía necesidad de pertenecer a una sociedad, era una bestia o un dios; es así que con todas sus evoluciones, en la escritura, en la alimentación y demás campos también empieza a organizarse en sociedades para su propia supervivencia, convirtiendo las relaciones en un punto clave para su desarrollo y progreso.

Los seres humanos, generalmente somos producto de una relación afectiva entre un hombre y una mujer, así iniciamos las relaciones desde el

vientre de la madre y proseguimos entablando relaciones con los demás individuos en un afán por sobrevivir.

### **1. Importancia de las relaciones humanas**

Las relaciones humanas tienen su punto de partida, en eso que denominamos necesidades humanas, ya que estas provocan que el hombre busque una cohesión social. Pues la gran parte de dichas necesidades en nuestra sociedad, se logran satisfacer, mediante las relaciones que se establecen de unos individuos con otros. Esas necesidades se dividen así:



Idalberto Chiavanato en su conceptualización dice: "Relaciones humanas, son las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos" <sup>6</sup>

## **2. La personalidad, como factor determinante en las relaciones.**

Luego de haber enunciado las necesidades que se manifiestan en el ser humano y darse cuenta que estas se encuentran divididas en fisiológicas y psicológicas, que las primeras se presentan de igual manera, en todas las personas y que las segundas se exteriorizan de distinta manera, atribuyéndoles la influencia que ejerce directamente la personalidad que poseemos y que no se iguala a la de nadie.

"La personalidad se ha definido como la integración de todos los rasgos y características del individuo, que determinan una forma propia de comportamiento" <sup>7</sup>

Respecto de la cita, podríamos decir que se entiende que la personalidad, es un cúmulo de peculiaridades de las que vamos apropiándonos durante nuestro desarrollo y que interviene directamente en

6. CHIAVANETO Idalberto. Orígenes Teoría de las Relaciones Humanas, Antología de Enfoques Administrativos aplicados a la Gestión Escolar. P.105.

7. ENCICLOPEDIA, Pedagogía y Psicología, P. 535.

nuestra actuación, pero también que estos caracteres nos conforman como seres únicos en la sociedad.

"Personalidad es el patrón de todas las capacidades, actitudes y costumbres de una persona la cual ha organizado a su manera, dentro de los límites de influencia fuera de su control, revelando este patrón en su conducta".<sup>8</sup>

Este modelo de conducta se refleja, cuando como personas, tratamos de llegar a convertirnos en el tipo de ser humano que siempre hemos querido ser.

Lo que nos diferencia de los demás no es solamente la buena apariencia, la inteligencia, la madurez emocional, la capacidad de llevarnos bien con los demás o nuestros ideales más altos, es la suma de muchísimas características, físicas, mentales, emocionales, sociales y espirituales.

En lo anterior, radica la importancia de definir a la personalidad, puesto que se considera como el factor de principal influencia para el surgimiento de las relaciones humanas en las organizaciones de cualquier índole.

---

<sup>8</sup> DESARROLLO, de la Voluntad y el Éxito, P. 51.



Haciendo la aclaración de que dicha influencia, no siempre repercutirá en forma positiva, precisamente por los diversos caracteres que conforman a cada uno de los integrantes de los grupos de dichas instituciones.

### **3. Cómo llegar a ser un grupo social con buenas relaciones.**

Se considera pertinente hacer una distinción entre grupo social y masa.

“La masa no es más que una multitud de individuos pero desordenada y desarticulada. Se trata de un simple montón de personas agrupadas accidentalmente”.<sup>9</sup>

Esto viene siendo el cúmulo de personas que está recientemente formándose, el cual necesita una organización formal para poder pasar a ser un grupo social.

“El grupo social o sociedad es una cohesión interna y en vista de un fin común”.<sup>10</sup>

Esto de ninguna manera quiere decir, que cualquier grupo con un fin

9. FINGERMAN, Gregorio. Relaciones Humanas. Funciones Psicológicas y Sociales. P. 2. ✱

10.- Idem.

común y organizado, funcione como grupo social, ya que para esto tendrían que mantener su propósito fundamental, y que comúnmente se pierde, convirtiendo a la agrupación en masa nuevamente.

“Un barco de remos se desplazará con mayor rapidez y en cierta dirección cuando todos sus tripulantes reman al unísono y en el mismo sentido”.<sup>11</sup>

El trabajar en equipo ofrece grandes ventajas, pues el convivir con varias personas, engloba, tratar con personalidades sumamente diferentes y que lejos de perjudicar, puede ayudarnos grandemente, pues cada uno contamos con potenciales distintos, los que equilibrados, nos aportarían beneficios y permitirían el logro de los propósitos planteados.

Habrán lógicamente, quien desempeñe su tarea con mayor eficiencia o que su trabajo resalte ante los demás, pero hay que ser cuidadosos, pues aquí es donde puede surgir el rompimiento de la armonía laboral, porque esta situación, donde alguien destaca por sobre los demás, hace el ambiente propicio para el crecimiento de sentimientos como la envidia y frustración, obstaculizando toda gran idea para llevar a cabo eficientemente las cuestiones laborales.

<sup>11</sup> CASTAÑEDA, Luis. Excelencia en el Trabajo. Secretos para triunfar en su empleo. P. 141. ✓

“Muchos trabajos quedan cortos a quienes los desempeñan. Lo opuesto también es verdad; es decir, hay trabajos que quedan grandes a sus realizadores”.<sup>12</sup>

#### ***4. Diferentes explicaciones del comportamiento humano***

A través del tiempo, se han realizado algunos estudios a cerca de las conductas de los grupos, los cuales se exponen a continuación, buscando con ello demostrar la importancia que tiene el que todo individuo logre en su trabajo alcanzar una superación económica y personal por medio de optimizar las relaciones interpersonales, ofreciendo: calidad, productividad y eficiencia, en el desempeño de su rol, estos estudios han dado origen a interesantes teorías que es conveniente revisar.

##### ***Teoría del campo***

Esta fue formulada por Kurth Lewin, que explica la conducta humana en el inconsciente, y manifiesta que los grupos se forman, por la influencia de los elementos inconscientes del carácter emocional, más que por la acción consciente. Según él la conducta no depende ni del pasado ni del futuro, sino del presente como una situación total.

<sup>12</sup> CASTAÑEDA, Luis. Excelencia en el Trabajo, Secretos para triunfar en su empleo. P. 141.

Es decir, para Lewin la conducta no era producto de sucesos anteriores, ni tampoco de lo que pudiera acontecer posteriormente, sino que todo se iba dando en la actualidad misma.

### ***Teoría sociométrica.***

Desarrollada por el psiquiatra, Jacob L. Moreno, que destacaba el factor emocional de las relaciones mutuas que se dan entre individuos de un grupo, denominadas por él "átomos sociales" y como su nombre mismo lo indica, mide las relaciones interindividuales, así como las de los grupos. Esta teoría se respalda eficientemente en un test que permite al investigador, conocer de forma más precisa el grado de afinidad y rechazo que existe entre las personas que conforman un grupo.

### ***Hombres económicos***

Para Taylor y la mayoría de los autores clásicos, éste fue un concepto predominante, pues consistía en crear estímulos sociales y económicos para llevar la eficiencia de los trabajadores a lograr beneficios importantes para las organizaciones.

Para estos personajes, el logro de una productividad eficiente, giraba en torno a los apoyos económicos brindados por las empresas.

## **Elton Mayo**

George Elton Mayo hizo varios experimentos con trabajadores de empresas, obteniendo interesantes resultados, como comprobar que el factor que más influía sobre la moral y la eficiencia del trabajador, consistía en las buenas relaciones entre el personal y sus superiores.

Brown resumía que las investigaciones de Elton Mayo han sido y siguen siendo revolucionarias. Sus descubrimientos fueron puestos a prueba y confirmados varias veces en distintas partes, evidenciando lo valioso del factor humano en el proceso laboral, haciendo ver que el grupo es una unidad y que las relaciones entre el personal y sus jefes constituyeron el elemento fundamental de la eficiencia del trabajador.

Para Mayo, era importante proporcionar más información a los trabajadores acerca de los propósitos perseguidos por las empresas, haciéndoles hincapié en que ésta no sólo busca beneficiarse económicamente, sino que también desea desempeñar un papel sociabilizador y que tanto empleados como empresa, en si constituyen una unidad integrada por seres humanos.

Mayo enfatiza lo necesario que resulta el que las personas se relacionen bien unas con otras y que todos unidos traten de lograr un ambiente de

trabajo agradable, donde se respeten los intereses, necesidades, opiniones e ideas, pues esta es la única forma de lograr un mejor desempeño laboral.

A partir de otra de sus investigaciones, Elton Mayo experimenta con resultados muy positivos los siguientes puntos, y aboga para que éstos sean realmente tomados en cuenta:

- El trabajo es una actividad típicamente grupal.
- El operario, no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social.
- La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y comunicar.
- La persona humana, es motivada esencialmente por la necesidad de "estar junto", "de ser reconocido".
- La civilización industrializada, trae como consecuencia, la desintegración de los grupos primarios de la sociedad y la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionara comprensión y seguridad emocional para los individuos.

Por todo lo antes mencionado, a Elton Mayo se le consideró atinadamente el fundador del movimiento. Movimiento que buscaba por medio de óptimas relaciones personales una clave que evitara conflictos sociales, y que a pesar de que ha transcurrido mucho tiempo de estas investigaciones, se hace necesario aplicarlas, pero ahora con mayor énfasis en las instituciones educativas que quieren o desean eficientar la labor docente y elevar la calidad de la misma, pues en un centro educativo, más que en otra organización son indispensables las óptimas relaciones entre los miembros que ahí interactúan cotidianamente.

Existe un problema fundamental en las relaciones humanas que se refiere a los procedimientos necesarios para mantener la armonía con los semejantes y evitar los problemas que llegan a ocasionarse en el trato diario, fuera o dentro del trabajo.

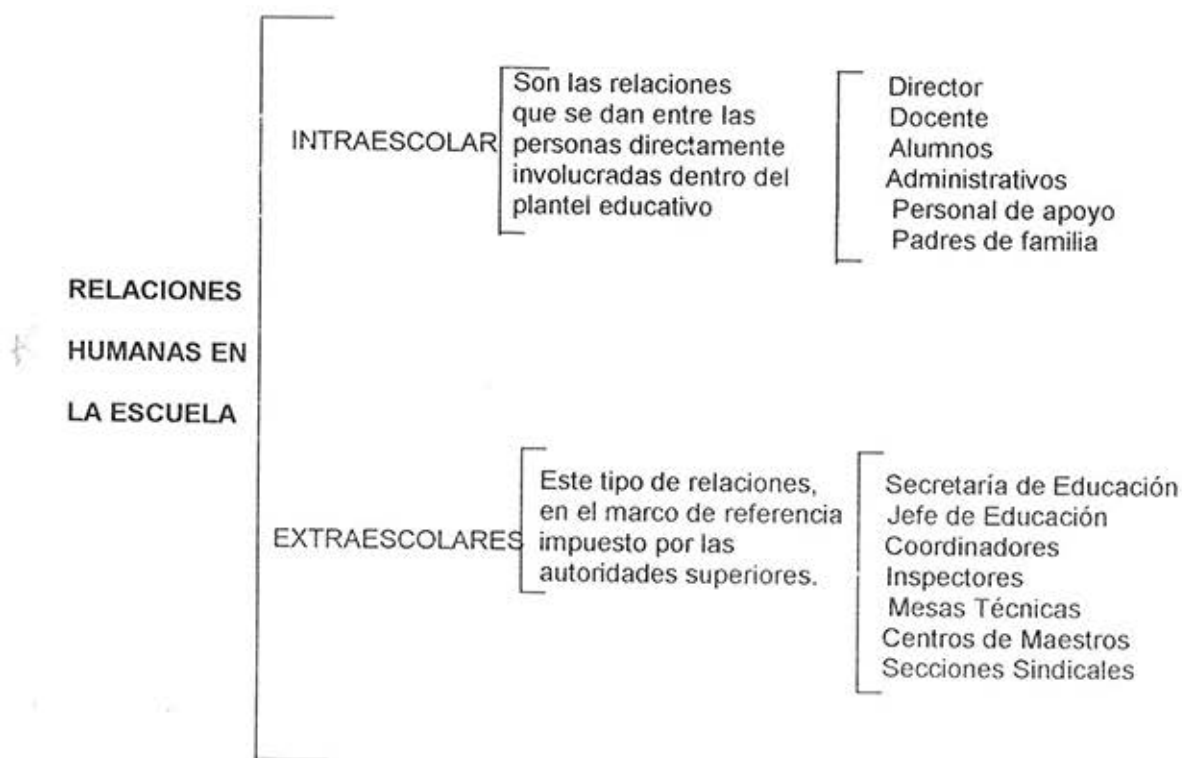
Es indispensable para el constante progreso de una institución lograr que cada individuo que pertenece y conforma un grupo, logre una mejor adecuación en su ambiente laboral.

Con lo anterior lograría un crecimiento en su labor docente, a la vez que se disminuyen las tensiones que terminan por generar un debilitamiento de la salud física y mental de los personajes involucrados en dicho proceso.

Todo empleo o profesión exige de sus realizadores eficacia y calidad; tal es el caso de las instituciones educativas donde dicha exigencia debe ser de orden individual respondiendo a nuestros objetivos como personas, y otra de orden social que repercute en las personas con quien se realiza dicha labor.

Para dar inicio en el conocimiento de las relaciones humanas escolares es necesario detallar cuales son las relaciones interescolares y extraescolares.

Para ello se presenta el siguiente cuadro que nos detalla de manera clara y precisa todas aquellas relaciones que se llevan a cabo dentro del contexto interno y externo de cualquier institución educativa.





Enfatizando la importancia del óptimo desarrollo de las relaciones interpersonales en las instituciones educativas, se debe tomar en cuenta que se está frente a un arma de doble filo, pues esto responde al grado de complejidad que reviste al ser humano, el cual está provisto de preciadas fortalezas o indeseadas debilidades que propician u obstaculizan las buenas relaciones en un grupo social.

Estas fortalezas y debilidades se manifiestan en el ambiente grupal y de ellas depende en gran parte el éxito o fracaso de las relaciones interpersonales y por ende de la institución a la que se pertenece, siendo primordiales las siguientes:

### ***Fortalezas***

- Autoestima.- experiencia de ser competente para salir adelante ante los desafíos de la vida. Auto eficacia y auto respeto.
- Tolerancia.- capacidad de entender y aceptar la ideología de las personas.
- Comunicación.- transmisión de información de un organismo a otro por medio de símbolos, que hacen posibles las relaciones entre los

individuos que componen un grupo y con ello la coexistencia humana.

- Entusiasmo.- disposición a colaborar en vez de criticar, hacer sugerencias productivas, carga de energía. En educación coincide con el interés.
- Participación.- se entiende como un instrumento, medio, estructura. Es una manera de entender y dar solución a los problemas y los conflictos.
- Cooperación.- obrar juntamente con otro u otros para el mismo fin.
- Competencia.- aptitud para realizar algo.
- Liderazgo.- ser un individuo popular por cordialidad o compañerismo y por solidaridad con el grupo cuyos intereses y aspiraciones defienden. El más apreciado del grupo, un guía, un conductor.

### ***Debilidades***

- Irresponsabilidad.- calidad de aquella persona a quien no se le puede exigir que sea responsable en su trabajo o en cualquier otro aspecto de su vida.

- Apatía.- dejadez, indolencia, falta de vigor o energía, poco interés en el trabajo y nulo entusiasmo.
- Incompetencia.- carencia de aptitudes para el desarrollo óptimo de las situaciones que el trabajo nos presenta cotidianamente.
- Rivalidad.- oposición entre dos o más personas que aspiran a obtener una misma cosa. Enemistad.
- Dishonestidad.- carencia de decencia y moderación en una persona; falta de urbanidad compostura o modestia.
- Prepotencia.- tener un poder superior al de los demás y abusar cometiendo arbitrariedades.
- Pesimismo.- propensión a ver y a juzgar las cosa por el lado más desfavorable.

### *✂ Técnicas de Organización*

---

Es vital tener espíritu para que la institución sea próspera, formar o ser parte de un equipo implica tener metas y propósitos comunes. Para todo jefe o superior es importante crear dicho espíritu si su deseo es real y quiere que

los objetivos planeados se logren de manera exitosa; para este fin existen algunas técnicas de organización, entre las cuales se pueden mencionar como principales las siguientes:

- **Cooperación.-** es importante reconocer la labor de todos los integrantes del equipo, de otra manera propiciaremos sentimientos como el rencor, la envidia y las críticas destructivas que terminan dividiendo al grupo. Por el contrario premiar a los miembros crea unión, armonía y un trabajo de equipo óptimo y equitativo.
- **Motivación.-** todo grupo o equipo debe auto motivarse y motivar a los demás, pues así se ejerce una presión interna y externa para el logro de los objetivos y propósitos comunes. Este es un principio básico para conseguir la calidad del trabajo.
- **Participación.-** debe fomentarse la participación del grupo en los eventos que se organicen dentro y fuera de la institución. Procurar que al convocar reuniones en estas no solamente se hable del trabajo sino que también sirvan para estrechar los lazos de amistad y compañerismo.
- **Comunicación.-** ésta debe dejarse fluir libremente en los grupos o equipos, la información debe ser igual para todos evitando así malas

interpretaciones y rumores que afecten directamente las relaciones interpersonales y por ende el logro de los objetivos planeados.

Después de haber desglosado algunas de las técnicas de organización, podemos verificar que en el trabajo de equipo la fusión adecuada de éstas da lugar a resultados exitosos en aquellas organizaciones que las implantan en su esquema laboral, pero de manera muy especial en las instituciones educativas, logrando un crecimiento en la calidad del trabajo, y una trascendencia óptima hacia el entorno comunitario.

A lo largo de este capítulo se han abordado diversos apartados, los cuales al finalizar nos llevan a una reflexión profunda sobre un aspecto un tanto, por no decir bastante olvidado y de la vital importancia de lograr óptimas relaciones humanas, principalmente en los ámbitos escolares donde de manera predominante se promueve la formación de futuros personajes dentro de los cuales pueden surgir aquellos a quienes les toque dirigir una ciudad, un estado, una nación, compromiso que deberá hacerse con responsabilidad y vocación.

A continuación me permito presentarles un escrito, me pareció interesante, reflexivo y oportuno exponerlo; surgió de la motivación que para una de mis compañeras trajo el conocimiento de este tema:

*“Existe para cada uno de nosotros algo a lo que llamamos vida, de dónde procede, quién nos la dio, para qué, cómo vivirla...”*

*Mil preguntas en torno a ella nos invaden la mente, más no existe una respuesta certera. Nos encontramos en un mundo lleno de cosas y de seres humanos haciendo algo “viviendo”. Entre las personas que encuentro a mí alrededor veo una y está dentro de este cuerpo que va conmigo a todas partes, por medio de él me relaciono con las cosas y las personas.*

*Gracias a mi cuerpo encuentro muchas situaciones; tengo inteligencia, memoria, voluntad y por cierto; un carácter que para bien o mal ya está casi definido en mí.*

*Nada de esto hemos elegido, simplemente existe y es nuestro, desde este universo, el planeta, el país, la ciudad, la familia, la condición social, los amigos, nuestro trabajo.*

*Nos encontramos que, dado a todos estos factores positivos o negativos, tenemos que hacer nuestra vida. Más esto implica hacerla sin saber si la tendremos mañana. Así pues se entiende que es limitada ¿porqué?, no se sabe a ciencia cierta; queda un solo camino: “vivirla” lo mejor que nuestro juicio nos permita hacerlo.*

*Con una mentalidad como esta tal vez logremos contagiar a todas las personas que de alguna forma tienen contacto con nosotros. Hagamos "juntos" un universo, un planeta, un país, una familia, una amistad y un trabajo, el mejor de todos. Se considera que la vida no es más que hacer a fondo con métodos adecuados y con rigor todo eso que hacemos a diario para poder vivir humanamente."*

## **B. Lo Institucional.**

Si reflexionáramos en cuanto a los orígenes de la educación, nos daríamos cuenta de que no existe un número que determine en años su existencia, ya que es tan antigua como la humanidad.

Como se manifiesta en la historia del hombre, cada cultura y época se ha preocupado porque en su sociedad exista la enseñanza y la crianza.

"Si el hombre es fundamentalmente un animal social, la educación es el proceso que permite a cada individuo formar parte constitutiva de la sociedad, proceso que empieza en la familia, continúa en la escuela y se prolonga durante toda la existencia humana" <sup>13</sup>

<sup>13</sup> ENCICLOPEDIA, Hispánica. Tomo 5, p. 285

Para cada país es importante que dentro de sus prioridades, el aspecto educativo sostenga una evolución continua; pues eso contribuye ampliamente al desarrollo general de toda nación.

En México existe un Sistema Educativo Nacional; el cual organiza los recursos humanos y físicos que interactúan entre sí, a fin de regular, coordinar y dar sentido al fenómeno educativo.

Dicho Sistema se encuentra dividido en tipos y niveles entre los que se incluye la educación preescolar.

Cabe mencionar que dicho nivel en un decreto expedido entre 1936-1937, ocupando la presidencia de la República mexicana el General Lázaro Cárdenas, es excluido de la Secretaría de Educación Pública. Pero posteriormente, en 1941, bajo el gobierno del General Manuel Ávila Camacho, los trabajadores de los Jardines de Niños, le envían un pliego petitorio en el que solicitan entre otros rubros, la inclusión nuevamente de la educación preescolar a la Secretaría de Educación Pública, argumentando el trascendental servicio educativo que realizan estos planteles.

En respuesta a este documento se reubicó al Nivel Preescolar el 23 de Enero de 1942, pasando así a formar parte del Sistema Educativo Nacional.

### ***1. Documentos Jurídicos de la Educación.***



*Reformar*

- **Artículo 3º Constitucional**

Artículo de mayor importancia, pues establece las condiciones legales dentro de las cuales debe realizarse la educación, que puntualiza como principal objetivo brindar en México una educación laica, gratuita y obligatoria.

Dentro de su fracción 2ª en el inciso e), se desglosa que la educación debe contribuir a una mejor convivencia humana, lo que confirma la importancia de las relaciones interpersonales dentro de una institución educativa.

- **Ley General de Educación.**

En ella se establece de manera congruente con el Artículo 3º, las disposiciones generales para la educación.

En su Artículo 2º, manifiesta que la educación es determinante para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.

Y en el Artículo 49º, plasma que la educación se basa en principios fundamentales de libertad y de responsabilidad que propicien la armonía de las relaciones entre educandos y educadores.

- ***Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica***

Este es un Acuerdo que suscriben el Gobierno Federal, los Gobiernos Estatales y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, para llevar a cabo una educación básica de calidad.

En su apartado IV, sostiene que es necesario consolidar un federalismo educativo para promover la participación a favor de la enseñanza. Además manifiesta que la magnitud y trascendencia del proceso educativo reclama la participación de todo aquél que intervenga en dicho proceso.

Su apartado VI, habla de que la reorganización educativa permitirá a los docentes una mayor interrelación con la comunidad, con la escuela, con los alumnos.

- ***Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.***

En el apartado referente a la Educación, página 86, dicho Plan expone el impulso al desarrollo de iniciativas y proyectos originados en la escuela para fortalecer la capacidad de gestión de la comunidad escolar.

- ***Programa de Educación Preescolar 1992.***

Es el que actualmente se lleva a la práctica en los Jardines de Niños del País y tiene como objetivos que el niño desarrolle:

- Su autonomía e identidad personal.
- Su sensibilidad hacia la naturaleza.
- Su socialización y cooperación.
- La expresión creativa.
- Sensibilidad hacia el arte y la cultura.

La fundamentación nos menciona que el desarrollo infantil es un proceso complejo, y se refiere a proceso porque antes del nacimiento del niño suceden infinidad de cambios que originan estructuras diferentes, lo mismo en su aspecto psíquico que en sus capacidades físicas. Y es complejo porque la constitución de sus dimensiones afectivas, sociales, intelectuales y físicas no ocurren por sí solas, sino por la relación del niño con su medio, entendiendo que cuando se habla de social tiene que ver con aquello esencialmente humano que se produce en las relaciones positivas entre las personas que lo rodean familiar y escolarmente.

Con todos estos valiosos documentos que conforman el marco legal, es una lástima que algunas veces no logremos trabajar a partir de el "deber ser", y que permitamos la existencia de barreras que impiden relaciones óptimas entre docente-docente y directivo-docente.

## ***2. La Normatividad en el nivel Preescolar. ¿Obstáculo o desarrollo de la educación?***

Abordemos ahora el tan mencionado tema que ocupa la Normatividad. El cual más que ser visto entre la comunidad docente como apoyo se tiene una idea de él como el aspecto más rígido de la educación.

Delimitando la palabra "norma", encontramos que es toda aquella regla de comportamiento, obligatoria o no, sirve para imponer deberes o conferir derechos, y como principal objetivo tiene el provocar un comportamiento.

Sería muy loable hacer una reflexión en si los directivos tienen un concepto exacto de lo que la normatividad significa.

Es bien sabido que algunas veces el hecho de tener un puesto de más jerarquía al de los trabajadores de la institución, provoca ese sentir de superioridad que nos hace caer en abusos de poder contra aquellos que se encuentran sujetos a disposiciones de con un puesto más alto.

Es triste, pero no se puede cerrar los ojos a esta realidad; sin embargo aún hay tiempo para superar errores que más bien radican en la escasa información sobre lo que realmente es la normatividad.

"No son entidades dadas de manera definitiva, sino que se sujetan a la negación de lo "instituyente" sobre lo "instituido" y asumen formas diferenciadas en los momentos de institucionalización". 14

En ocasiones, al seguir la normatividad al pie de la letra se crean fricciones y rompimientos que naturalmente redundan en el trabajo y ya no se obtienen los resultados esperados manifestándose esto en una educación de muy baja calidad.

Para toda persona que se dedique a la docencia es conocido que uno de los objetivos importantes de la educación es brindar ésta con calidad, la cual deberá lograrse personal y profesionalmente para ser reflejada en el equipo y luego en la institución.

"Un movimiento hacia una mejor calidad del proceso educativo requiere del involucramiento activo de todos los agentes implicados". 15

Esto quiere decir que es importantísimo que los propósitos de los integrantes de un equipo sean congruentes con el deseo de mejorar la calidad educativa, aún cuando esto implique aceptar que se hace necesario el reconocer actitudes negativas y modificarlas.

14 CASTRO, Granjas Josefina. Despuntos: notas para "problematizar" lo normativo y la gestión, Antología política Educativa y los marcos Normativos. P. 19.

15 SCHEMELKES, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. P. 55.

La pregunta planteada al inicio de este apartado, nos hace reflexionar en lo anteriormente expuesto y se puede concluir en que, dependiendo del uso que se le dé a la normatividad, lejos de representar un obstáculo puede ser un instrumento de organización que permita el avance integral y cualitativo de la educación.

Sin embargo, cuando los directivos y docentes insistimos en ideas erróneas de los lineamientos normativos, no solamente estaremos incurriendo en el deficiente funcionamiento de una institución educativa, sino algo aún más grave, estaremos siendo partícipes de un proceso enseñanza-aprendizaje con resultados negativos en lo que se refiere a la calidad del mismo.

Así que para el logro mismo de la ansiada calidad educativa, es indispensable que cada persona busque desempeñar correctamente el rol que le ha sido conferido.

Directivos y maestros de todos los niveles escolares deberemos conocer las obligaciones y derechos que el puesto nos concede. Entre estas funciones específicamente haremos referencia al nivel preescolar:

### ***Directivo***

- Verificar que el programa de educación sea llevado de acuerdo a las normas.
- Organización y previsión de actividades, recursos y apoyos.
- Dirigir actividades de control escolar.
- Evaluar el desarrollo y resultado de las actividades.
- Recibir, analizar y autorizar los proyectos anuales de las educadoras.
- Identificar necesidades del plantel humanas y materiales.
- Elaborar un proyecto anual del plantel con la participación de la plantilla de personal y presentarlo a la inspectora.
- Llevar a cabo la formación de la Asociación de Padres y ponerlos al tanto del Reglamento que para tal efecto existe, así como buscar conjuntamente la solución de problemas, necesidades físicas y materiales de la institución.
- Orientación al personal cuando así lo soliciten con referencia al ejercicio del programa de preescolar.

- Vigilar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se de en base a intereses y necesidades de los alumnos.
- Analizar y autorizar aquellas estrategias que considere sean en beneficio del plantel y de los alumnos.
- Promover acciones que motiven e incentiven a los maestros para lograr los objetivos propuestos.
- Buscar las orientaciones necesarias y a su vez brindarlas al personal con respecto a diferentes temas.
- Concientizar al personal sobre la importancia de la actualización permanente haciéndoles ver que es necesario para elevar la calidad del servicio docente.
- Cuando algún alumno presente alguna discapacidad canalizarlo a la dependencia adecuada donde se le pueda realizar una valoración profesional.
- Establecer fechas para tener reuniones de trabajo con el personal.
- Integrar comisiones y delegar responsabilidades.



- Formación de grupos buscando que cada grado reciba la atención adecuada a su edad.
- Atender las iniciativas que las educadoras presenten sobre cualquier asunto.
- Supervisar el respeto de horario tanto del personal como del alumnado.
- Atender los grupos cuando por motivos importantes falte alguna educadora.
- Organizar, dirigir y vigilar el proceso de preinscripciones.
- Llevar el registro de asistencia del personal.
- Promover permisos e incapacidades ante la autoridad inmediata.
- Mantener actualizada la documentación del plantel.
- Entregar oportunamente la documentación requerida por la inspección.
- Revisar los proyectos y planes semanales de las profesoras.

- Vigilar que el proyecto de cada grupo sea llevado a cabo eficaz y cualitativamente.
- Coordinar los eventos cívicos deportivos y culturales.
- Buscar que los padres de familia se involucren en las actividades del plantel.
- Supervisar que el personal de intendencia cumpla con su tarea adecuadamente.
- Conocer y dar a conocer los lineamientos que rigen la educación preescolar.
- Dar la bienvenida al personal de nuevo ingreso para que este se adapte rápidamente al ambiente que tiene el centro de trabajo.
- Llevar un archivo de documentación recibida y enviada, por cada ciclo escolar.
- Procurar la conservación del edificio y los materiales que en este existan.

- Vigilar que el manejo de los recursos financieros se haga con toda transparencia y justicia.

### ***Funciones del Docente***

- Aplicación del programa de educación preescolar autorizado por la Secretaría de Educación Pública.
- Promover actividades que sean congruentes con el Método de Proyectos, pero siempre respetando las necesidades y el interés del niño.
- Utilizar todos los recursos que le puedan apoyar para realizar mejor su trabajo docente.
- Elaborar el proyecto anual del grupo y participar en la elaboración del que se realiza para el plantel.
- Conocer a sus alumnos con el fin de poder identificar los problemas que les impidan el desarrollo óptimo de sus labores.
- Mantener informado al padre de familia sobre los avances y retrocesos de sus hijos.

- Unificar e interesar a los padres de familia en la realización de actividades que redunden en beneficio de los alumnos y del plantel.
- Ser un ejemplo de puntualidad para sus alumnos.
- Cuando detecte algún problema físico o psicológico de sus alumnos no debe emitir un juicio sin buscar primero una valoración por personas capacitadas para dichas problemáticas.
- Distribuir adecuadamente el tiempo que el niño permanece en el plantel.
- Motivar al niño con materiales que sean de interés tomando en cuenta el grado en el que se ubica.
- Entregar oportunamente sus planeaciones, evaluaciones, registros de asistencia y demás documentos que requieran de ser revisados.
- Ser un propiciador de la participación de los padres de familia en las diferentes actividades que se lleven a cabo.
- Escuchar y analizar las sugerencias de sus alumnos, padres de familia y compañeros.

- En suma, la profesora debe ser una guía-orientadora en el aprendizaje del alumno.

Para concluir con este listado de actividades que Directoras y Maestras del nivel preescolar, deberemos tener presente y sobre todo realizar, aclarando que por ser tantas puede haberse omitido algunas más, enfatizando que aún en la actualidad son pocos los documentos que al respecto nos hablan de esto, y más escaso aún es el tema de las relaciones humanas, ese importante aspecto que ayuda a que una organización educativa pueda funcionar en forma óptima.

## CAPITULO III

### ALTERNATIVA DE SOLUCION

#### **A. Método, Modelo y Proyecto**

Para la elaboración de este proyecto se consideró importante apoyarse en el método de investigación-acción ya que en su principio fundamental afirma que el sujeto es su propio objeto de investigación y que como tal tiene vida subjetiva. Así su transformación de la realidad supone una transformación de él mismo.

La investigación-acción unifica los procesos considerados a menudo independientes; es decir, que para dicho método no existen las prácticas individuales y aisladas.

Otro punto importante que manifiesta es que consiste en mejorar la práctica por medio del desarrollo de la capacidad que tenga para juzgar el docente situaciones concretas complejas y humanas.

Por otro lado, un punto no menos importante de la investigación–acción es que al unir la investigación y el perfeccionamiento de la práctica con el desarrollo de las personas repercute en el mejoramiento del ejercicio de la profesión.

Definitivamente que una vez apoyado en el método de investigación–acción se requiere de tomar en cuenta al paradigma crítico-dialéctico, el cual plantea una forma de investigación educativa concebida como un análisis crítico que se encamina a la transformación de las prácticas educativas, de los valores educativos y de las personas que intervienen en dicho proceso.

Ahora bien esto sirve para darnos cuenta que tanto la investigación–acción como el paradigma crítico-dialéctico contienen una particularidad muy significativa, pues los dos se abocan a la transformación de la práctica, que concluye en una transformación del mismo actor. Por lo que el uso adecuado de estos dos aspectos se hace indispensable para el éxito de todo proyecto.

## **B. Proyecto Innovador**

Se considera importante puntualizar que el proyecto innovador se convierte en el mejor instrumento teórico–práctico que nos ayuda a tener un

amplio entendimiento de los problemas más significativos a los que cotidianamente nos enfrentamos en las instituciones educativas, puesto que nos permite proponer diversas acciones para lograr un desarrollo cualitativo en nuestro trabajo docente y con estrecha relación a la problemática que nos aqueja. Así mismo el hecho de que dichas acciones tengan un seguimiento, una evaluación y una reflexión nos hacen sentir más confiados en los logros al darle aplicación.

El proyecto de innovación nos facilita la elección de cualquiera de los tres tipos de proyecto que contiene y que definitivamente se adapte más al rol o papel que estemos desempeñando en los centros educativos y los que a continuación se señalan:

- Proyecto de Intervención Pedagógica es el que se aboca principalmente a abordar los contenidos escolares.
- Proyecto Pedagógico de Acción Docente que hace referencia a los problemas que tienen relación con los procesos escolares.
- Proyecto de Gestión Escolar el cual necesariamente tiene que ver con la calidad de la educación por medio de la transformación del orden institucional, medio ambiente y prácticas institucionales.



Siendo éste último el que se elige para dar solución al problema que enfrenta el Jardín de Niños "Juan de la Barrera" No.1241, con respecto a las afectadas relaciones interpersonales que se dan entre los elementos que conforman la plantilla de personal docente y directivo.

Lógicamente para llevar a cabo dicho proyecto se tomaron en cuenta los siguientes elementos, diagnóstico, alternativa, plan de trabajo y la evaluación, junto con las premisas fundamentales con las que cuenta específicamente el proyecto de gestión y que son:

- Que el orden institucional y las prácticas institucionales impacten de manera importante la calidad del servicio docente que ofrecen las escuelas.
  
- La posible gestión de orden institucional apropiado para brindar un servicio de calidad.

Un punto muy importante y que es fundamental para la realización del proyecto es recordar que para transformar las prácticas institucionales se requiere de la participación consciente y comprometida del número total de los miembros que forman el colectivo escolar. Dicha participación se debe

ubicar a través de tres momentos, la reflexión de la acción, la reflexión en la actuación y la transformación de las formas de acción.

Si dicha participación se realiza tomando en cuenta estos tres momentos definitivamente se estará cumpliendo con los propósitos del mismo proyecto y que manifiestan lo siguiente:

- Promover un modo de vida cotidiano donde se favorezca el ejercicio del trabajo docente y directivo con responsabilidad.
  
- Favorecer la toma de decisiones en forma grupal.
  
- Dar facilidad para que el colectivo escolar tome conciencia sobre el papel tan fundamental que tiene la escuela en el aspecto pedagógico.

Este proyecto de gestión escolar contiene cinco estrategias con las cuales se propone favorecer el trabajo en equipo, utilizando elementos importantes como son la confianza, armonía, participación, comprensión, cooperación y el entusiasmo por resolver un problema en el cual por sus muy

particulares características no se podrá ver finiquitado en un plazo muy corto, considerando de antemano que una estrategia bien planeada nos permite lograr nuestras metas, no importa ni el tiempo que se tarde ni las veces que se ponga en práctica, pues son acciones orientadas a fines amplios y generales.

“Las metas son vehículos que pueden llevarnos a lograr más de lo que ahora somos. Necesitamos metas no tanto por los resultados finales sino porque al perseguirlos, nos transformamos”<sup>16</sup>. Es el cómo se van a realizar las tareas, trabajos o actividades, en fin todo aquello que implique ejercer acciones que tienen una utilidad y esta puede ser de cualquier orden.

Por todo esto es preponderante adaptar las estrategias a las circunstancias, pues no se obtienen los mismos resultados con distintos grupos, se requiere que sean adecuadas a las características de los hechos y buscarles un objetivo nuevo si es necesario. Son de carácter implícito, pues se trata de acciones no declaradas, frente, al rápido ritmo cotidiano en los centros educativos, que generalmente no se observa, no se presentan bajo la supervisión de ninguna autoridad, tampoco las encontramos establecidas en ningún documento oficial, ni en un registro formal, únicamente existen en

---

<sup>16</sup> MATTHEWS, Andrew. Por favor sea feliz, P. 115.

nuestra mente y nosotros mismos somos los encargados de evaluar los resultados obtenidos.

Dichas estrategias se formularon a partir de la historicidad, el contexto y la particularidad de los miembros que conformamos este plantel, las cuales tienen la intención de ser innovadoras en cuanto a la forma de aplicación, basándose en el método de investigación-acción participativo y tomando en cuenta el paradigma crítico-dialéctico que nos brinda la oportunidad de encontrar las soluciones más viables a nuestra problemática y suscitando así una labor docente y directiva más humanizada y cualitativa.

***Las estrategias elegidas son:***

- De las palabras no el sonido sino el sentido
- Zapatero a tus zapatos.
- Fácil es empezar y difícil continuar
- Concordia y discordia
- Dentro de mí, hay otro hombre que está contra mí.

# CALENDARIZACIÓN

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DESTINO	ACCIONES	1999	2000
DE LAS PALABRAS NO EL SONIDO SI NO EL SENTIDO	ENTREVISTA	J. N. No. 1241	REUNIONES INDIVIDUALES.	<b>JUNIO Y SEPTIEMBRE</b>	<b>MAYO</b>
ZAPATERO A TUS ZAPATOS	MESA REDONDA	J. N. No. 1241	REUNION COLECTIVA CON EL PERSONAL.	<b>OCTUBRE</b>	
FÁCIL ES EMPEZAR Y DIFÍCIL CONTINUAR	ENCUESTA	J. N. No. 1241	REUNION CON CADA MIEMBRO PARA RECABAR INFORMACION.	<b>AGOSTO</b>	<b>MAYO</b>
CONCORDIA Y DISCORDIA	CONVIVENCIAS	J. N. No. 1241	REUNIONES SOCIALES Y CULTURALES.	<b>CICLO ESCOLAR</b>	<b>CICLO ESCOLAR</b>
DENTRO DE MI. HAY OTRO HOMBRE QUE ESTA CONTRA MI	CONFERENCIA	J. N. No. 1241	CONFERENCIA POR EL CONFERENCISTA PROFR. JESUS DELGADO	<b>NOVIEMBRE</b>	

## ESTRATEGIA 1



### DE LAS PALABRAS, NO EL SONIDO SINO EL SENTIDO

Consideré oportuno darle este título a una actividad en la que es sumamente importante poner atención a lo que se nos pregunta, cómo se pregunta, para qué se pregunta; naturalmente que nos estamos refiriendo a la entrevista, que de todos es sabido, se refiere a un encuentro entre dos o más personas para tratar un tema o un asunto cualquiera.

Al aplicar esta actividad el objetivo que se perseguía era lograr que el docente pudiera dar contestación libre y espontánea sobre todas aquellas actitudes y detalles que él sintiera, o pensara que tuvieran algo que ver con el ambiente hostil y dividido que se respiraba en este centro de trabajo. Dicha entrevista se realizó con cada uno de los miembros del personal por separado, buscando con esto que ellos sintieran esa absoluta confianza de que lo expuesto ahí, sería utilizado en forma adecuada para que ninguno se sintiera directamente aludido y poder así realmente mejorar las relaciones interpersonales.

Quiero manifestar que ésta fue la actividad en la que más temor he sentido a la hora de aplicarla, pues la entrevista se elaboró con cuestionamientos muy directos sobre la problemática que nos estaba aquejando, y yo tenía que mostrar una actitud serena y madura al momento de recibir las respuestas, pues éstas podían incluso ser directamente sobre mi comportamiento, y en ese caso debería ser muy madura para aceptar las opiniones que al respecto surgieran, controlando al máximo mis muy particulares sentimientos y pensamientos para no ir a crear desconfianza en los entrevistados, pues se aclaró al principio de la misma que lo ahí expuesto sería tomado con mucha seriedad, pero sobre todo con la intención de que estas opiniones sirvieran al mejoramiento de nuestro ambiente laboral.

Una vez concluidas las entrevistas y hecha la extracción de los puntos más relevantes de estas, se procedió a citarlas para una reunión en la que se daría lectura a éstas, lógicamente sin mencionar nombres, ya que éste era un compromiso que se tuvo con cada uno de ellos para demostrarles que sí se podía hablar y sobre todo confiar en la persona que los había entrevistado.

El análisis que se hizo de estas preguntas y respuestas fue lo que sirvió para llevar a cabo una observación detenida de nuestras reacciones y actitudes frente a dichas opiniones, la misma que permitió evaluar de qué forma nos estaba impactando escuchar esas palabras que referían de manera detallada lo que quizás todas sabíamos, pero que nos negábamos a

reconocer y a manifestar por temor a represalias, o simple y sencillamente tomando una actitud de desinterés por dichos problemas, sin pensar que este compromiso mostrado sólo estaba desuniendo cada vez más nuestro pequeño equipo de trabajo.

Actualmente debo reconocer que nos costó mucho esfuerzo tratar de darle el sentido correcto a las palabras que utilizamos para expresar algún sentir, sea éste positivo o negativo, pero con esto también hemos aprendido que las cosas se deben decir en su momento y frente a quien corresponda, y saber que contamos con la confianza de nuestro directivo y de nuestras compañeras para ser escuchadas y tomadas en cuenta.

El resultado de esta actividad nos ha dejado un agradable sabor de boca, pues comprendimos que una convivencia donde se pueda uno expresar en sus opiniones y pensamientos, ser escuchadas con el debido respeto, nos conducirá a prestar un servicio educativo con mayor calidad, pues nuestros alumnos es lo menos que pueden esperar de sus maestros. (ver anexo 1).



## ESTRATEGIA 2



### ZAPATERO A TUS ZAPATOS

Esta actividad es aplicada con la dinámica de mesa redonda, claro que antes de llevarla a cabo fue necesario que los participantes se sintieran en un ambiente que les proporcionara la plena seguridad de que lo que ahí se iba a tratar no tenía límites de ninguna naturaleza, pues el objetivo de esta actividad era el que todos los participantes manifestaran lo que sabían libremente.

El tema a confrontar aquí era el de manifestar el conocimiento de los derechos y obligaciones que demanda un puesto de docente y directivo en toda institución educativa, pero principalmente en el nivel preescolar.

Al ir manifestando cada uno de los presentes sus experiencias y saberes al respecto, pudimos darnos cuenta que había mucha desinformación y que lo aprendido hasta el momento lo habíamos adquirido mediante la práctica y los años de servicio, pues todos declararon no haber tenido en sus manos ningún documento que les explicara las normas y procedimientos que un

## ESTRATEGIA 3



### FACIL ES EMPEZAR Y DIFICIL CONTINUAR

Darle solución a un problema de relaciones interpersonales es bastante difícil y así lo vengo manifestando a lo largo de este trabajo, pues definitivamente que esto se debe a que los seres humanos estamos revestidos de una enorme complejidad, la cual dificulta el proceso de convivencia positiva, además que aunado a esto hay que tomar en cuenta que los docentes de un plantel de ninguna manera son permanentes y por lo tanto, cuando vienen los cambios es necesario volver a empezar con nuestros propósitos y metas, aún cuando solamente sea una persona la que se cambie, y precisamente éste fue el caso del centro de trabajo donde se ubica la problemática; fue indispensable volver a tener reuniones, entrevistas y encuestas.

La actividad de encuestas fue retomada con más entusiasmo, pues para fortuna de todas, la compañera que llegó inmediatamente demostró ser una persona muy madura y con muchas características positivas y a la que le

interesó sobremanera participar en la solución del problema; inclusive en las respuestas de las encuestas se notó cómo nuestra visión acerca de cómo debían ser las relaciones que se tienen en un centro educativo, eran muy diferentes a las manifestadas tiempo atrás.

Para lograr una respuesta favorable con esta actividad, se les presentó a las compañeras del plantel unas encuestas que se realizaron con directivos y docentes de otras instituciones educativas para que pudieran hacer una contrastación de su opinión con la que estas otras personas manifestaban de lo que es y deben ser las relaciones interpersonales en el ámbito educativo, pero sobre todo el impacto que éstas tienen en la labor docente y en la imagen que se refleja en las escuelas. (anexo 3)

Una vez concluido este trabajo se pudo constatar el logro del objetivo de hacer que el docente reconociera que un ambiente laboral satisfactorio en cuanto a las relaciones que se deben establecer entre unos y otros definitivamente redundará en el trabajo de participación, de entrega, en el que ningún puesto que se desempeñe se nos hará pesado, pues tendremos la convicción de que no estamos solos en esta misión y que hay más personas que al igual que a nosotros les interesa ser muy profesionales en el desempeño de su labor.

Considero de suma importancia agregar que aún cuando el éxito de esta actividad no se pueda calificar numéricamente, yo me atrevo a darle un ocho de calificación, ya que nos da la oportunidad clara de siempre estar tratando de ser mejores y hasta de equivocarnos, pues de los errores también se aprende.

## ESTRATEGIA 4



### CONCORDIA Y DISCORDIA

“Con la concordia crece lo más pequeño; con la discordia se arruina lo más grande”<sup>17</sup> Ésta es una frase muy reflexiva, la cual me ha servido para iniciar la descripción de lo que significa poner en práctica una verdadera convivencia entre los miembros que conforman la plantilla de este centro de trabajo.

Cuando por diversas razones la amistad entre los integrantes de un equipo de trabajo no puede darse, considero que el compañerismo, es una buena sustitución, convivir en el trabajo con una buena dosis de entusiasmo resulta muy benéfico y precisamente para lograr esto es que se han estado realizando conversaciones, entrevistas, mesas redondas, encuestas, las cuales nos han puesto al descubierto nuestros gustos, sentimientos, frustraciones, deseos, debilidades, fortalezas, y muchas características más que encierra nuestra personalidad y que pueden ser los responsables en la mayoría de los casos de nuestras actitudes y comportamientos. (anexo 4)

<sup>17</sup>. Concepción Arenal)

Al iniciar con esta actividad hubo muchos momentos desagradables, pues se notaba lo mal integrados que estábamos y la poca apertura y sinceridad que mostrábamos en la realización de la misma; fue una de las actividades en la que más empeño se puso para que resultara bien, pero no se lograba, y lógicamente esto me hacía pensar que este problema no se iba a poder solucionar si no se conseguía una verdadera participación de las integrantes; la opinión, incluso de algunas compañeras, era que dejara las cosas como estaban, pero por ahí dicen que el que persevera alcanza y tanto intentarlo de diferentes maneras es que aún hoy no puedo decir a ciencia cierta que fue lo más efectivo.

Pero lo importante es que se logró el objetivo, que como compañeras que somos es indispensable comprender la trascendencia que tiene el estar unidos y convivir, no solamente en las actividades académicas y culturales, sino también en las del aspecto social, pues es en éstas donde verdaderamente reflejaremos esa integración que como miembros de un equipo desean ser, para los padres de familia, un apoyo en la formación escolar de sus hijos; para las autoridades, un docente en el que se puede confiar esta gran responsabilidad que tiene el Sistema Educativo; con los miembros de la comunidad, un elemento indispensable en el desarrollo de las mismas; y para nuestros alumnos, un ejemplo de unidad e integración que logra sus metas propuestas.

Por último deseo manifestar que la valoración de esta actividad se ha podido observar en la prosperidad que muestra el centro educativo, no sólo en el aspecto físico y material, sino también en la calidez humana y educativa que se brinda.

## ESTRATEGIA 5



### DENTRO DE MÍ HAY OTRO HOMBRE QUE ESTA CONTRA MI

Un hombre no es otra cosa que lo que hace de sí mismo. Si analizáramos a fondo esta afirmación podríamos darnos cuenta que en ocasiones el principal obstáculo para relacionarnos positivamente con los demás está dentro de nosotros.

La conferencia es un instrumento muy útil para confrontar opiniones e ideas, sensibilizándonos a quienes asistimos a ellas. Ésta en particular fue utilizada para hablarnos sobre la infinidad de personalidades que conviven en una institución educativa y las cuales en un momento dado pueden obstruir el tipo de relaciones interpersonales que se tienen. Esta actividad se escogió a petición de las propias compañeras del plantel, quienes a estas alturas ya habían reconocido la necesidad que teníamos de resolver nuestro problema satisfactoriamente.



La persona que se eligió para disertador de esta reunión fue alguien que vivía muy de cerca este tipo de conflictos en varias escuelas; dada su calidad de profesor, pudo comentarnos la experiencia propia, ubicándonos por medio de su plática y de nuestras respuestas, en la realidad que se vive en los centros educativos con afectadas relaciones humanas, pero también nos motivó a seguir juntas en la realización de este proyecto. Pues probar el agradable ambiente que se puede tener al mejorar las relaciones entre el colectivo escolar es algo que debemos desear en cualquier lugar al que pertenezcamos como parte integradora de su plantilla laboral.

El contenido de esta conferencia nos hizo reflexionar, ya que al abordar el tema de las diferentes personalidades que se concentran en un centro de trabajo, cómo respetarlas y comprenderlas y lo más importante, cómo moderar la nuestra si nos percatamos de que está desajustando en algún aspecto. Se mencionó que el tener una imagen negativa de sí mismo afecta nuestro comportamiento hacia el mundo exterior. Nos sirvió de forma muy palpable, pues considero que al concluir, quedaron resueltas varias inquietudes que antes no tenían una respuesta objetiva, dándonos cuenta de la cantidad tan enorme de situaciones positivas que estábamos tirando por la borda, con la apatía, egoísmo, envidia, mala información, competencia, irresponsabilidad y todas aquellas actitudes negativas que obscurecían nuestro panorama ante el efectivo desarrollo de nuestro trabajo. (anexo 5).

## CAPITULO IV

### EVALUACIÓN GENERAL

#### A. Resultados Obtenidos

Considero que los resultados de las diferentes estrategias que se aplicaron han sido muy satisfactorios, pues pese a la enorme complejidad de los seres humanos y la cual puede ser un obstáculo muy importante para solucionar un problema de relaciones interpersonales, se puede decir que nos integramos como un equipo unido y descubrimos que como elementos del mismo somos igualmente importantes y podremos responder al nivel de calidad que nuestro trabajo docente requiera. A continuación describo una pequeña parte de los resultados de cada estrategia:

#### ***De las palabras no el sonido sino el sentido***

La entrevista sirvió como un estimulante para lograr captar el interés por un problema que no desconocíamos, pero que a lo mejor era más fácil ignorar para no comprometernos a darle solución; ya ésto implicaba realizar cambios

conductuales. Al principio fue muy difícil tratar de recoger respuestas claras y honestas que nos sirvieran para entender el porqué de este problema que veníamos enfrentando; así transcurrió un largo periodo hasta que de tanto intentarlo, no sólo verbal sino también en forma escrita, nos atrevimos a responder a los cuestionamientos que se hicieron sobre el tema; se logró tener la confianza del personal y actualmente esto ha quedado como algo implícito, quien por alguna razón no pueda expresar en forma verbal sus observaciones podrá hacerlo en forma escrita, teniendo la seguridad que serán tomadas en cuenta de igual manera.

### ***Zapatero a tus zapatos***

Esta actividad se llevó a cabo por medio de mesas redondas, buscando con esto llegar a obtener una información más completa sobre algunos temas que se consideró importante tratar para conseguir que el total de las participantes lográramos exponer opiniones e ideas que fueran realmente relevantes, pero que sobre todo nos ayudaran a ir encontrando juntas aquellos malos entendidos que se dan cuando no todo el equipo tiene la información adecuada, y que son éstos los que suscitan la ruptura de las relaciones interpersonales positivas.

Afortunadamente esta apertura de opiniones se pudo lograr permitiendo tener confrontaciones más continuas de muchos temas que sabemos van a

influir de manera muy óptima en nuestra relación laboral, destacando que también se verá beneficiado grandemente el trabajo docente.

***Fácil es empezar y difícil continuar.***

Definitivamente que el título de esta estrategia encierra una gran verdad, lo más difícil de lograr es mantener una continuidad en la aplicación de las actividades, pues por experiencia propia, puedo comentar que cuando uno cree estar acercándose al punto final de la situación surgen múltiples factores que nos hacen en ocasiones querer desistir de nuestro propósito; por ejemplo, cuando le llega el cambio de adscripción a algún compañero no sabemos si el que lo sustituye quiera embarcarse en este proyecto.

Afortunadamente en nuestro caso, la persona que llegó mostró mucha disponibilidad para todas las actividades que se retomaron y participó activamente en las otras; así que esto resultó de gran ayuda para que las demás compañeras no decayeran en su entusiasmo y poder decir al final de esta actividad que nuestra calificación no es excelente, pero eso mismo nos sirve para seguir intentando mejorar más nuestra relación y sobre todo entender que si estas encuestas en ocasiones nos pudieron parecer monótonas o absurdas tenían su razón de ser, pues los resultados tan óptimos lo comprueban.

## ***Concordia y Discordia***

Esta actividad al igual que las demás mostró serias dificultades, pues estábamos acostumbradas a realizar las convivencias culturales, tradicionales y sociales por mero compromiso, como una obligación de nuestro trabajo, pero gracias a que se pudieron ir presentando cambios en nuestra relación es que esta forma de convivir ha cambiado, pues nos ha servido para limar asperezas y sentirnos como parte muy importante de nuestro equipo de trabajo, y los resultados de todo esto es que hoy nos acompañamos en los momentos difíciles y en los agradables, también haciendo sentir a nuestras compañeras que cuentan con nuestro apoyo.

## ***Dentro de mí hay otro hombre que está contra mí***

Afortunadamente a raíz de una conferencia que se nos dio en la escuela, se pudo lograr que todas las compañeras solicitarán que viéramos a esa persona que disertó en esa ocasión para que viniera a nuestro plantel y nos hablara sobre un tema que para nuestro proyecto ha sido un punto clave: "la personalidad", y que así pudiéramos comprender mejor el porqué a veces reaccionamos de tan diferente manera ante los demás. Esta actividad nos dejó varios puntos para reflexionar, pero algo muy importante, nos dio la oportunidad de conocer un poco más sobre la personalidad de quienes nos rodean y aprovechar esto para comprenderlos y entenderlos mejor.

El disertador al final nos invitó a seguir luchando por mantener óptimas relaciones siguiendo el camino de la participación responsable y de la responsabilidad compartida.

Por último, sólo quiero agregar que aunque suene muy repetitivo, lograr un éxito rotundo en la solución de un problema de esta índole no es nada fácil, pero tampoco imposible; considero que en este trabajo influyeron elementos muy importantes que nos permitieron lograr esa interrelación óptima que redundó en calidad y eficacia en el desempeño de nuestra labor dentro del centro de trabajo.

## **B. Propuesta en base a la experiencia**

Conforme a la experiencia vivida en la realización de este proyecto me permito proponer las estrategias aquí aplicadas a fin de que las pongan en práctica, aquellos directivos que consideren o reconozcan que en sus centros de trabajo es imprescindible mejorar u optimizar las relaciones interpersonales que actualmente sostienen con su personal.

Definitivamente, les recomiendo revestirse de una gran paciencia y comprensión, pues dar solución a un problema de esta índole les puedo asegurar que no es nada fácil, puesto que lo primero que tendrán que hacer

es un inventario de sus cualidades y defectos, para ver qué tanto se conocen a ustedes mismos, ya que nadie puede intentar conocer a otro sin haberlo hecho él primero; llegar a un pleno entendimiento de las actitudes propias y ajenas nos ayudan a entender que hay personas a las que fácilmente se les da el relacionarse con los demás; otros batallamos, algunos nos resistimos y ni siquiera lo intentamos.

Otro de los aspectos igualmente importantes, es que al tener conocimiento de la forma de actuar y sentir de mis compañeros será de gran utilidad para sobrellevar las diferencias que se puedan tener con más comprensión y entendimiento.

El directivo debe estar consciente de la importancia que reviste su cargo y sobre todo ser él mismo el que busque por medio de acciones bien definidas los cambios conductuales que se requieren para ir dando solución al problema o conflicto que se generó, pues esto lo colocará en un sitio en el cual sus compañeros lo vean como una persona capaz de dirigirlos por medio del ejemplo mismo.

El directivo debe crear las condiciones necesarias para favorecer la confianza, la participación, el respeto, la solidaridad, la armonía y la vinculación de unos con otros para lograr esa unión que les permita sentirse parte importante del equipo de trabajo de su plantel.

Compete a él también ir conociendo las habilidades, ambiciones, intereses, actitudes y necesidades, pues serán éstos los factores que influirán en forma positiva o negativa en la creación de múltiples conflictos, que de ninguna manera será lo más apropiado para dar solución a la problemática.

Corresponde a él, la responsabilidad de brindar un acercamiento donde prevalezca la confianza, motivándolos a llevar a cabo cambios positivos para así evitar el divisionismo y la fractura de sus relaciones interpersonales

Les propongo conocer muy bien el contexto que rodea a cada uno de los actores principales de esta problemática, para poder así aplicar las estrategias que más se adapten a sus características, sin crear otro tipo de sentimientos que puedan redundar en un conflicto.

Recomiendo que las estrategias aquí utilizadas sean vistas más que como un modelo, como un ejemplo que lógicamente podrá ser cambiado o mejorado a fin de responder a las necesidades que cada directivo enfrente para resolver su problemática y poder lograr la prestación de un servicio educativo con la calidad que nuestra comunidad, Estado o País así lo requiera.

Dice Silvia Schmelkes que lo importante en la calidad, es la calidad de las personas y que una sociedad debe preocuparse menos por producir



bienes materiales en cantidades crecientes que por producir personas de mejor calidad; en base en lo anterior, propongo dar el lugar preponderante que un programa pro mejoramiento de relaciones interpersonales requiere, como el camino más seguro y firme para llegar a ser docentes con calidad humana, moral y profesional que apoye y coadyuve a su vez en una educación de calidad.

## CONCLUSIONES GENERALES

El presente Proyecto de Innovación, se elaboró con el propósito de optimizar las relaciones interpersonales en el Jardín de Niños "Juan de la Barrera" No. 1241, aclarando que este trabajo de ninguna manera pretende ser un recetario, sino una simple y sencilla recopilación de actividades con su fundamentación teórica.

A través de la realización de dichas actividades se pudo ir observando lo interesante y motivante que pueden llegar a ser éstas en la práctica, siempre y cuando se busque la forma y el tiempo más adecuado para la aplicación de las mismas.

El éxito o fracaso de los objetivos propuestos para una problemática de esta índole, depende mucho de las características, de actitudes, participación y disponibilidad de los involucrados, por lo que para mí como directivo es sumamente importante ser propiciador de un ambiente agradable, basado en la confianza, el respeto y la autoestima.

También considero de vital importancia el que, como miembro del centro educativo, me conozca primeramente a mí misma y posteriormente a los

demás, aceptándonos unos a otros, comprobando que ésta es una de las más variadas formas con las que se pueden lograr relaciones estables y sobrellevar las diferencias que caracterizan a cada integrante del plantel.

Incontables problemas que perturban y entorpecen el imponderable cometido de una institución se pueden evitar, con el solo hecho de ir optimizando las relaciones interpersonales; esto es solamente una propuesta en la cual se sugiere el uso de las alternativas viables de solución a inconvenientes similares al expuesto en el desarrollo de este documento.

Elton Mayo, manifiesta atinadamente en sus diversas investigaciones, que el conflicto social debe ser evitado a toda costa a través de una administración humanizada que haga un tratamiento preventivo y profiláctico.

Dice también que las relaciones humanas y la cooperación constituyen la clave para evitar los conflictos. Y por la experiencia que he vivido a lo largo de este pequeño, pero para mí muy importante y fructífero proyecto de gestión escolar, puedo concluir que lo anterior es una gran verdad, que los conflictos, dificultades y problemas propios de un plantel se superan mejor y más rápidamente si en el personal hay buenas relaciones.

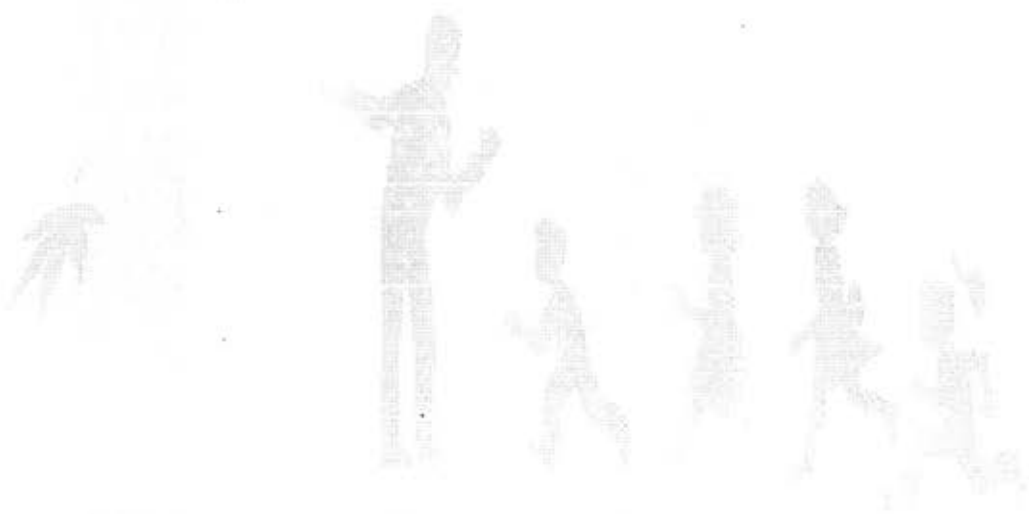
## BIBLIOGRAFIA

- ANTOLOGIA, U. P. N. La Gestión como quehacer escolar. México, 1995.  
206. p.
- ARIAS, Ochoa Marcos Daniel. Antología Básica CONTEXTO Y VALORACION DE LA PRACTICA DOCENTE. U. P. N. "El Diagnóstico Pedagógico". México, Primera Edición. 1995.  
123 p.
- CASTRO, Granja Josefina. Antología Básica POLITICA EDUCATIVA Y LOS MARCOS NORMATIVOS. U. P. N. "Despuntos: Notas para "problematizar" lo normativo y la gestión". México, Primera Edición, 1996. 267 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Antología Básica ENFOQUES ADMINISTRATIVOS APLICADOS A LA GESTION ESCOLAR. U. P. N. "Orígenes de la teoría de las relaciones humanas". México, primera Edición. 1995. 318 p.

- CASTAÑEDA, Luis. EXCELENCIA EN EL TRABAJO. SECRETOS PARA TRIUNFAR EN SU EMPLEO. México, D. F. Ed. Poder. 1992. 192 p.
- ENCICLOPEDIA, Hispánica. Tomo 5. Versailles, Kentucky, E. U. A., Ed. Talleres de Rand Mc Nally & Company. 1989-1990. 408 p.
- ENCICLOPEDIA, Visual. PEDAGOGIA Y PSICOLOGIA. México, D. F., Ed. Trebol, S: L: 1997. 817 p.
- FINGERMAN, Gregorio. RELACIONES HUMANAS. Fundamentos psicológicos y sociales. México, Ed. El Ateneo. 1981. 179 p.
- LIBRERÍA, Carlos Césarman. DESARROLLO DE LA VOLUNTAD Y EL ÉXITO. México, D. F., Ed. Pax México. 1974. 117 p.
- MATTHEWS, Andrew. Por favor sea feliz. México, D. F., Ed. Selector. 1988. 175 p.
- PODER EJECUTIVO FEDERAL. Plan Nacional de Desarrollo para la Educación Básica. México, D. F., 1992. 28 p.

- S. E. P. GUIA PARA EL DIRECTOR. Educación Preescolar. México. Ed. S.  
E. P. 286 p.
- S. E. P. Artículo 3° Constitucional y Ley General de Educación. México, D. F.,  
Talleres del Populibro. Edición Agosto 1993. 94 p.
- S. E. P. Plan Nacional de Desarrollo para la Educación Básica. Editorial  
Conaltee. México, D. F., 1995. 120 p.

AMIXOS



## AGRADECIMIENTO

Gracias a los asesores que me guiaron en el conocimiento y la reflexión de las diferentes materias que contenía el Plan de Estudios de Licenciatura 1994; gracias a los revisores Lic. José Luis Villalobos Abundis y Lic. Miguel Jesús Cañas Mendoza, quienes me orientaron por medio de sus sugerencias constructivas en el lapso final de este trabajo; y en forma muy especial a la Lic. Bertha Alicia Salmón Paredes, que me brindó su apoyo y dirección en la elaboración de este sencillo pero importante Proyecto, con el cual he visto hecha realidad la meta propuesta.

A mis compañeras de trabajo, gracias también por su disponibilidad y entusiasmo para embarcarse conmigo en este Proyecto, que por sus mismas características se presumía bastante complicado, pero que aún con todos sus obstáculos permitió la conformación de un equipo unido para reconocer que la función directiva dejó de ser meramente administrativa y



así pasar a una gestoría participativa, en la que también cabe el docente y el alumno, pues se dice que: *“el aula es el espacio más apto para sembrar y vivir la cultura del respeto, del compartir, de vivir armónicamente nuestras diferencias, de relacionarnos con un presente de convivencia y un futuro de tolerancia”*.(\*)

Gracias también a mis amigas por su respaldo y comprensión, pero más que nada por los consejos recibidos en los momentos difíciles.




También gracias a todos aquellos que al igual que yo sienten la confianza en que, optimizando las relaciones interpersonales de su escuela, se estará creando una diferente forma de educar a los niños y jóvenes de este nuevo milenio.

(\*) PASCUAL, Pacheco Roberto. La Gestión como Quehacer Escolar. La Función Directiva en el contexto socio educativo actual. P 84

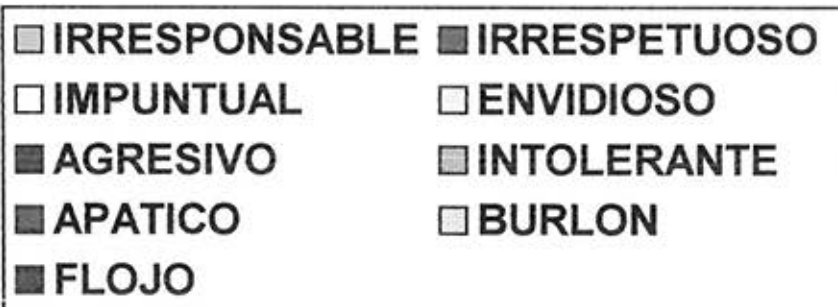
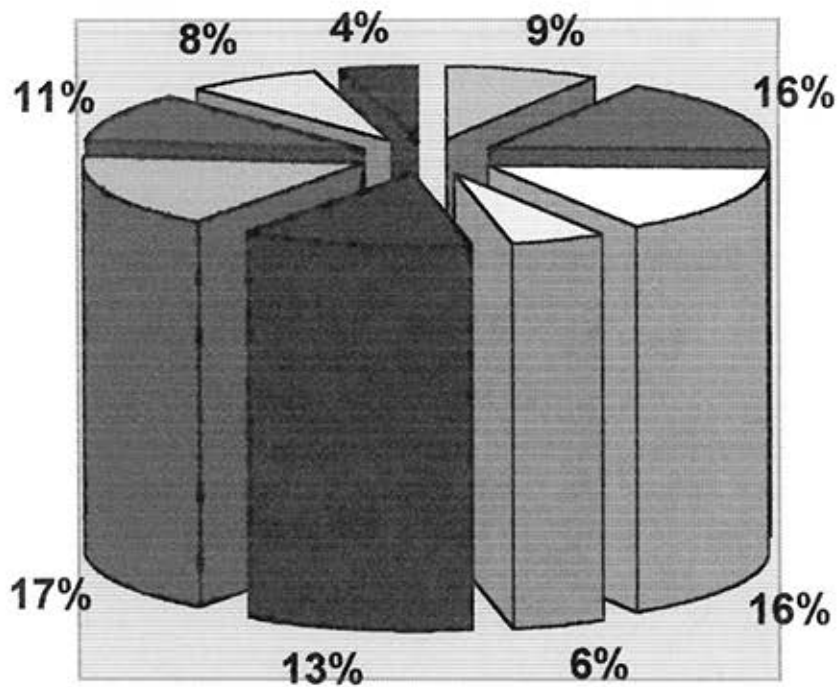
# ANEXO 1

## ENTREVISTA

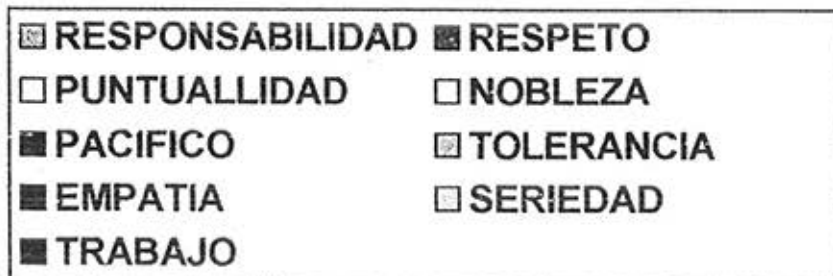
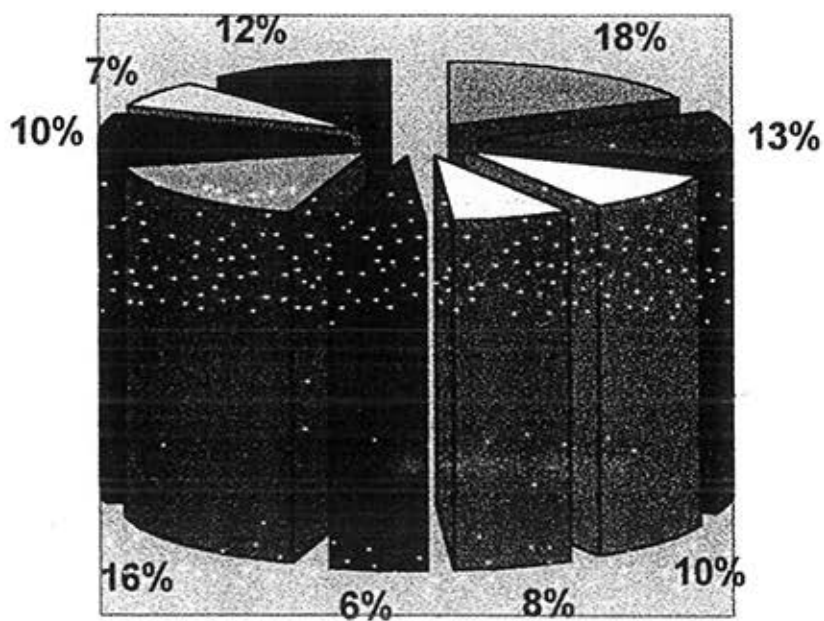
Contesta franca y sinceramente, cuál es tu actitud ante los siguientes términos.

	 NUNCA	 A VECES	 SIEMPRE
IRRESPONSABLE			
IRRESPECTUOSO			
IMPUNTUAL			
ENVIDIOSO			
AGRESIVO			
INTOLERANTE			
APATICO			
BURLON			
FLOJO			

## ANEXO 1 ACTITUDES (ANTES)



## ANEXO 1 ACTITUDES (DESPUES)





**ANEXO 2**  
**MESA REDONDA**

Conteste ampliamente, ¿cuál es el rol que desempeña un directivo en Preescolar?

¿Cuál es el rol que desempeña un docente en Preescolar?

¿Cuál es el rol que desempeña un Trabajador manual en Preescolar?

## **ANEXO 2 EVALUACION**

<i>Rol del Director</i>	<i>Rol del Docente</i>	<i>Rol del T. Manual</i>

### ***Conclusiones***

--

**ANEXO 3**  
**ENCUESTA**  
(MES DE MAYO)

ENUMERA POR ORDEN DE IMPORTANCIA, LOS SIGUIENTES ASPECTOS, SEGÚN SEA TU CRITERIO.

- PUNTUALIDAD ( )
- COMPAÑERISMO ( )
- PARTICIPACION ( )
- RESPONSABILIDAD ( )
- CREATIVIDAD ( )
- RESPECTO ( )
- UNIDAD ( )
- DISPONIBILIDAD ( )
- DISCIPLINA ( )
- CARISMA ( )
- VOCACION ( )
- CALIDAD ( )

¡GRACIAS POR TUS RESPUESTAS!

**ANEXO 3**  
**EVALUACION**  
(MES DE MAYO)

<b>ASPECTOS</b>	<b>ALICIA</b>	<b>LAURA</b>	<b>MARY</b>	<b>GINA</b>	<b>ISABEL</b>
<b>PUNTUALIDAD</b>					
<b>COMPAÑERISMO</b>					
<b>PARTICIPACION</b>					
<b>RESPONSABILIDAD</b>					
<b>CREATIVIDAD</b>					
<b>RESPECTO</b>					
<b>UNIDAD</b>					
<b>DISPONIBILIDAD</b>					
<b>DISCIPLINA</b>					
<b>CARISMA</b>					
<b>VOCACION</b>					
<b>CALIDAD</b>					



**ANEXO 3**  
**ENCUESTA**  
(MES DE AGOSTO)

**Conteste, en forma clara y honesta los siguientes cuestionamientos.**

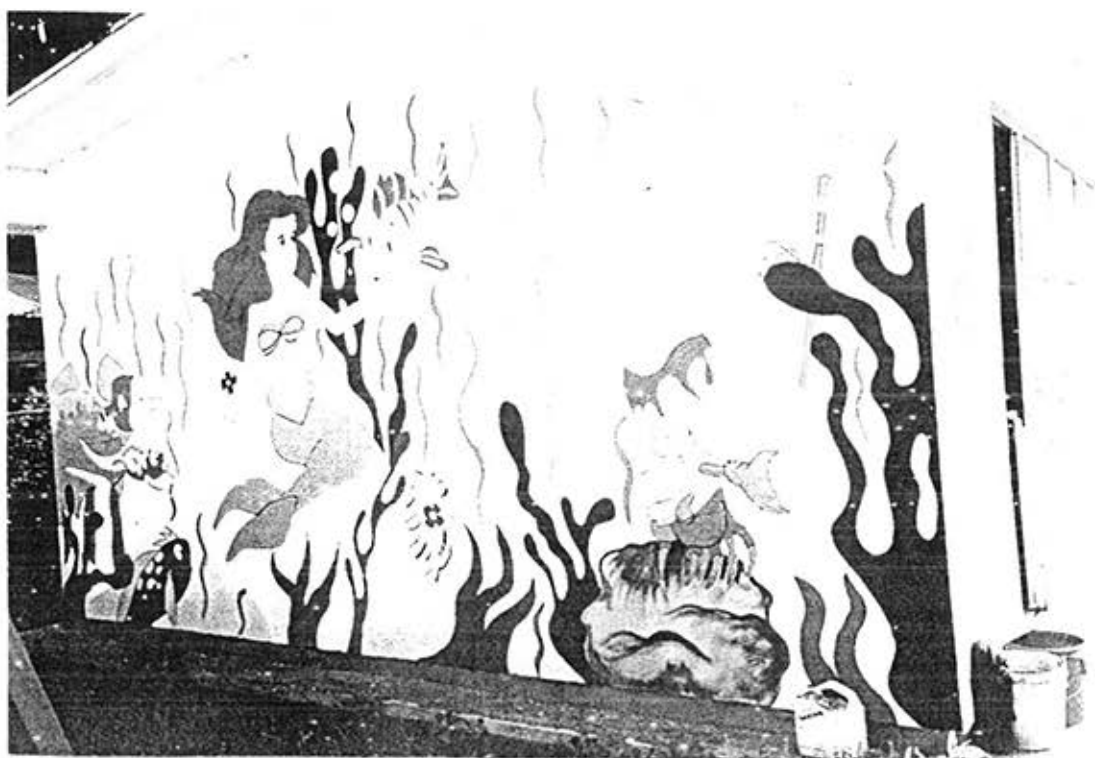
¿Cómo son las relaciones interpersonales del directivo con los maestros en su centro de trabajo?

¿Cómo son las relaciones interpersonales en su centro de trabajo entre los maestros?

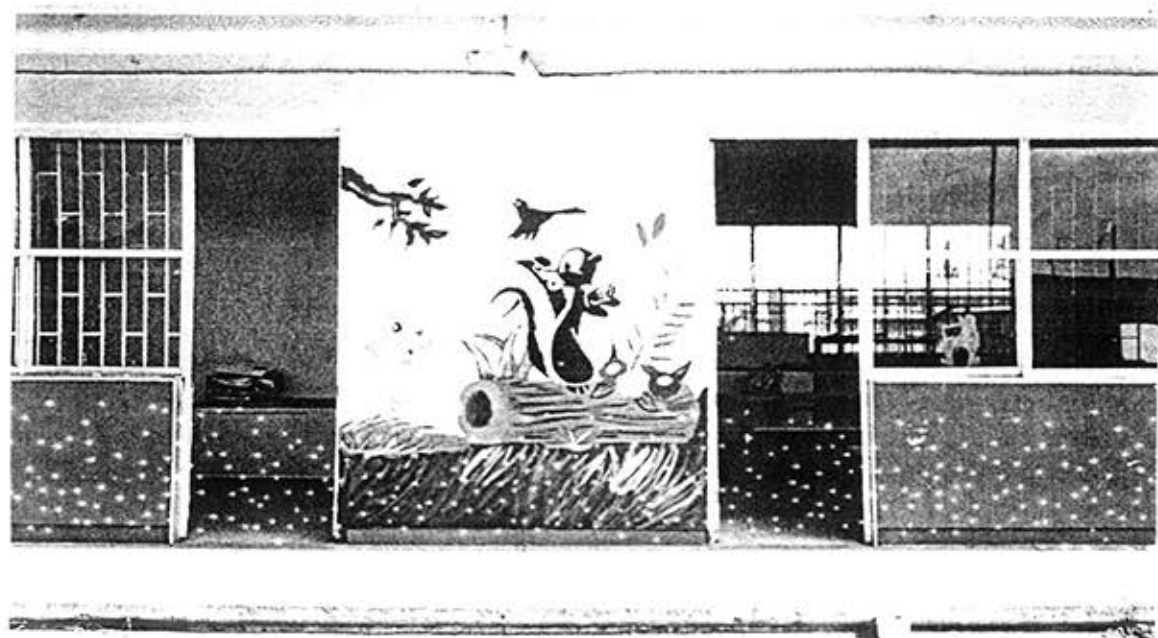
¿Qué opina que actualmente este recobrando importancia el tema de optimizar las relaciones humanas en el ámbito educativo?

¿Cree usted que el tema anterior se pueda tratar en su centro de trabajo?

**ANEXO 4 CONVIVENCIAS  
ELABORACION DE MURALES**



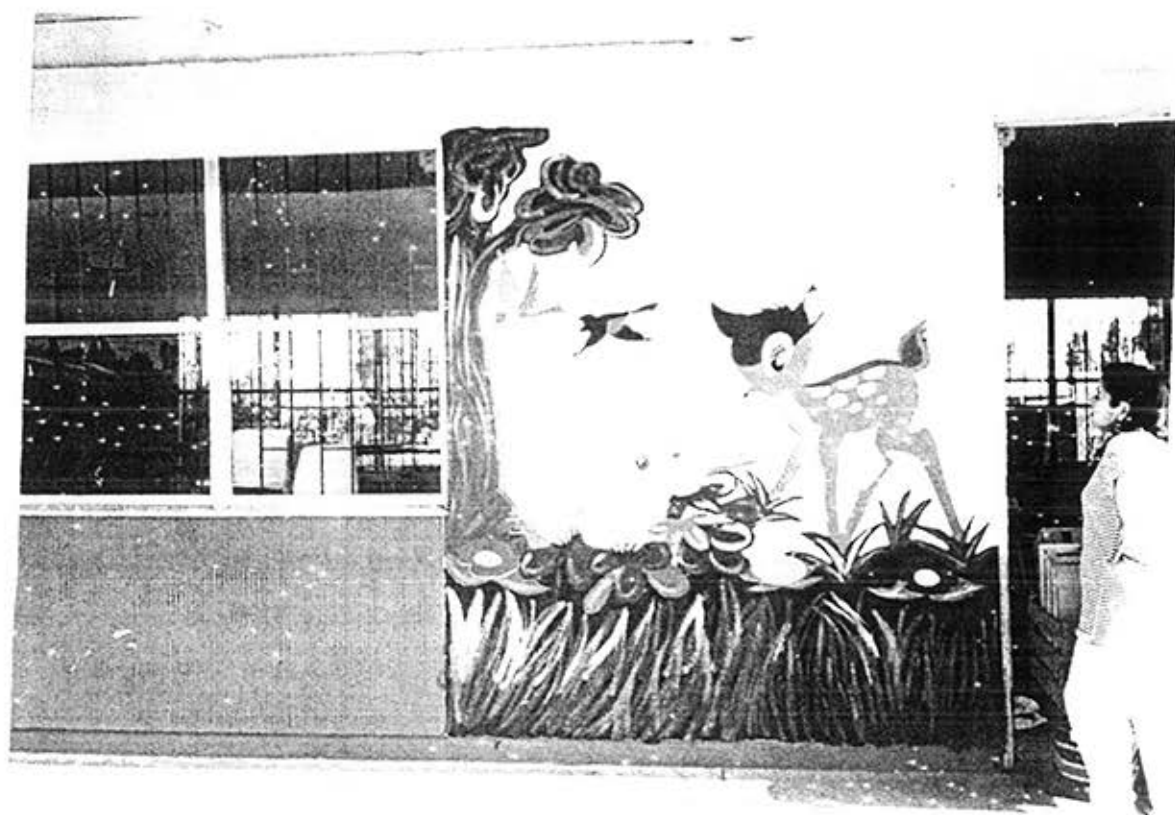
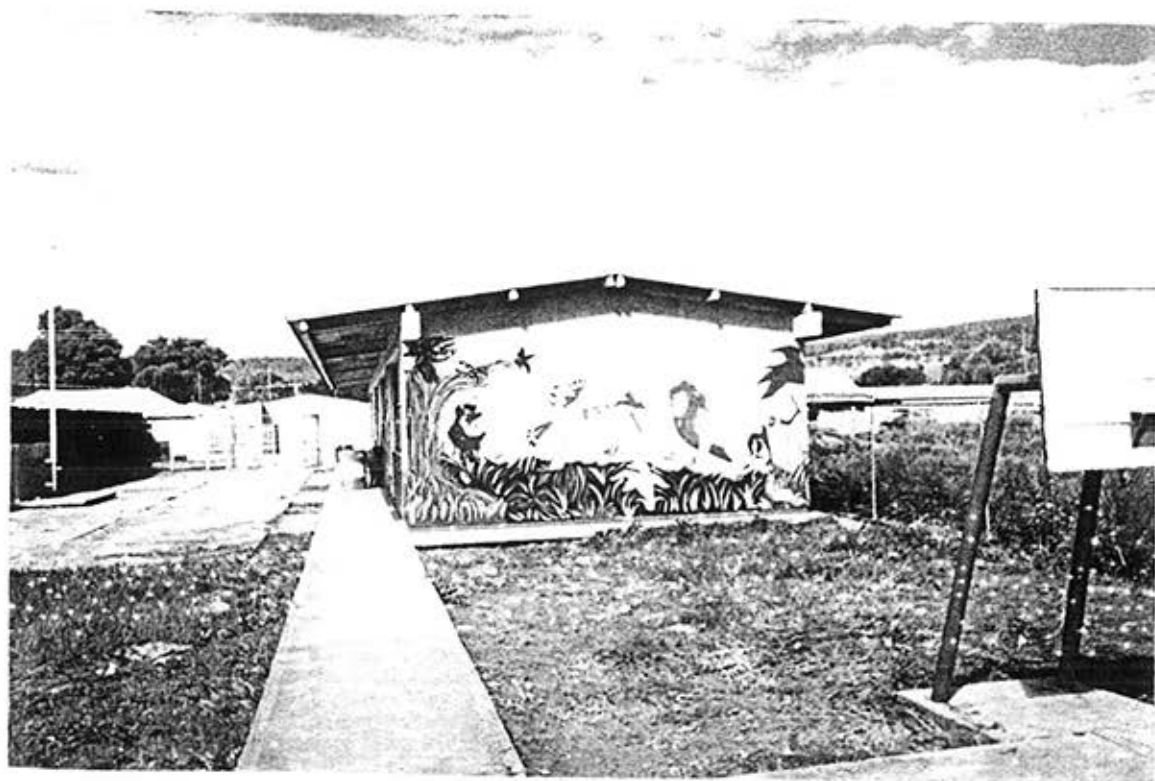
## **ANEXO 4 CONVIVENCIAS ELABORACION DE MURALES**



**ANEXO 4 CONVIVENCIAS  
ELABORACION DE MURALES**



## **ANEXO 4 CONVIVENCIAS ELABORACION DE MURALES**



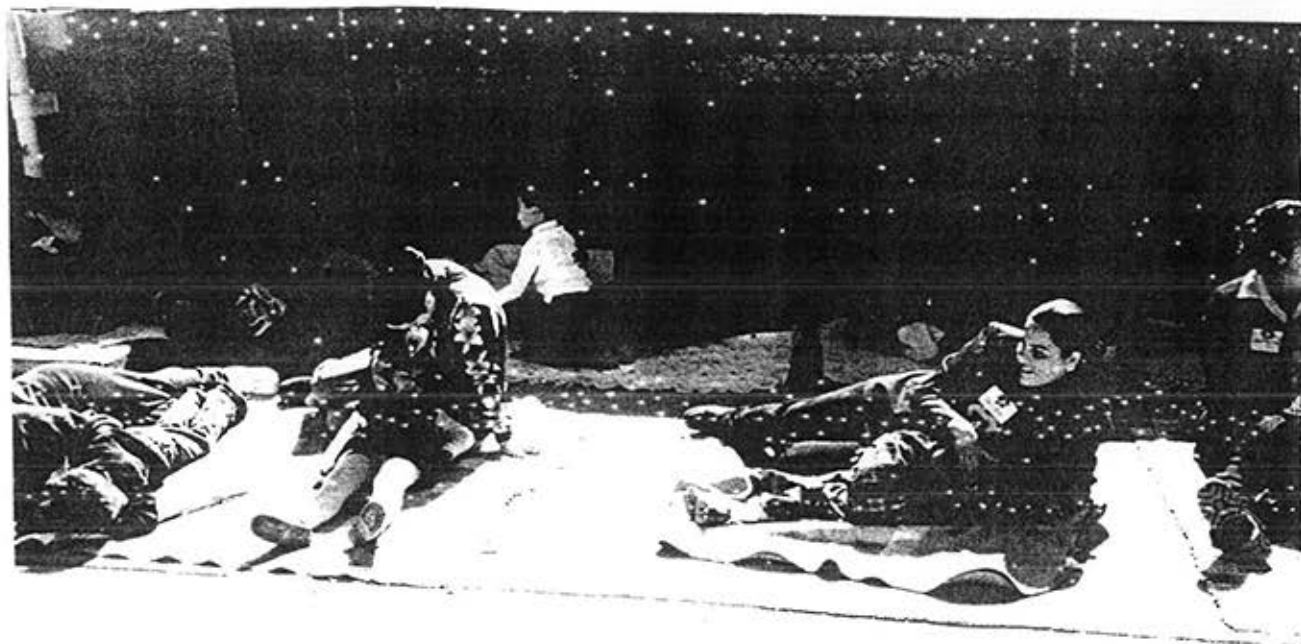
**ANEXO 4**  
**CONVIVENCIAS**  
**ACTIVIDAD DEL 14 DE FEBRERO**



**ANEXO 4**  
**CONVIVENCIAS**  
**ACTIVIDAD DEL 14 DE FEBRERO**



**ANEXO 4**  
**CONVIVENCIAS**  
**ACTIVIDAD DEL 14 DE FEBRERO**





**ANEXO 4**  
**GRADUACIONES**



## **ANEXO 4 CONVIVENCIAS EVALUACION**

Quizás para algunas personas, las estrategias que aquí se exponen puedan parecerles simples o incongruentes, pero quiero que este relato les permita cambiar su opinión, el problema a resolver, era bastante difícil, pero gracias a la disponibilidad que se obtuvo de los implicados en él es que pudimos obtener buenos resultados y así enlazados en un y otra actividad, tratando de unificar criterios, ideas y personalidades.

Las actividades en las que la convivencia social se hacía necesaria fueron las que más contribuyeron a la creación de un equipo de trabajo participativo y comprometido por un objetivo común, propiciar un ambiente donde maestros y alumnos encontráramos los espacios más adecuados para nuestro desarrollo.

Hoy podemos reunirnos y sentir un gran gusto por compartir, cumpleaños y diversos festejos que nuestro propio trabajo incluye, la misma elaboración y pintura de los murales que adornan nuestro plantel, ha sido una muy grata experiencia de lo que se puede obtener con armonía, participación y respeto.





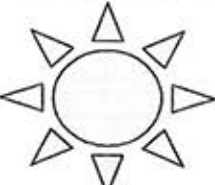
Las graduaciones se han vuelto un trabajo más comprometido y enriquecedor para todas nosotras, pues la combinación de ideas y detalles son más fluidos y denotan una gran confianza al opinar.

El día 14 de Febrero se llevó a cabo una mañana de trabajo en la que cada maestra realizó sus actividades cotidianas con alumnos y padres de familia, estos últimos como invitados especiales, posteriormente, se realizaron actividades Musicales, mediante un programa en el que se incluía un acercamiento físico y afectivo entre padres de familia e hijos, dicha actividad nos dejó una muy grata satisfacción, pues los comentarios recibidos fueron totalmente positivos, felicitando a todo el personal, y agradeciendo la invitación recibida para participar en esa actividad.

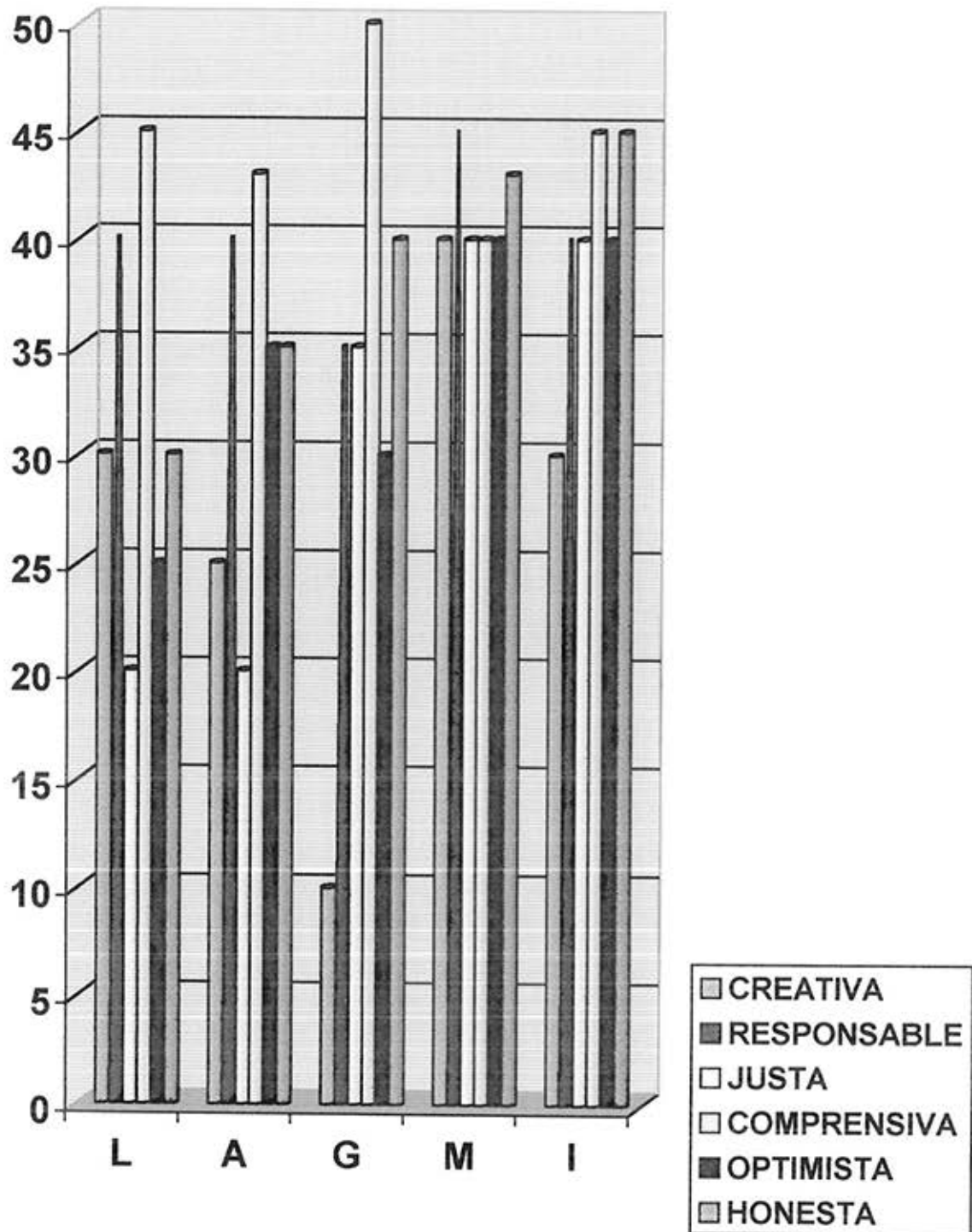
## **ANEXO 5**

### **CONFERENCIA**

Menciona las principales características que definen tu personalidad y la de tus compañeras de trabajo.

<b>ALICIA</b> 	
<b>LAURA</b> 	
<b>GINA</b> 	
<b>MARY</b> 	
<b>ISABEL</b> 	

**ANEXO 5  
CONFERENCIA  
EVALUACION**



## EVALUACION GENERAL

¡Compañera, podrías contestar honestamente, cómo eran antes las relaciones interpersonales en tu centro de trabajo?

Cuando llegué al Jardín en 1998, se vivía un ambiente muy tenso, estaban divididos 2 y 2 y yo prácticamente quedaba en medio. No me puse de parte de nadie traté de convivir con todos por igual. En general era un tanto desagradable estar así. Yo sentía que había muchas intrigas, se menospreciaba el trabajo de los demás, había muchas críticas, envidias, ninguna podía tener alguna idea nueva sin que cierta maestra la aplastara, o copiara. Era un ambiente bastante incómodo, pero creo que en lo personal lo superé y no quedé mal con nadie. ¿Podrías decir cuánto han cambiado y cómo han impactado en el trabajo actualmente?

Si se pudiera poner un porcentaje diría que en un 90% las relaciones han cambiado para bien. Somos más unidas, todas opinamos y se llega a acuerdos más fácilmente. Se apoya a quienes sobresalen en ciertas cosas y nuestro trabajo es más agradable. Hay risas compartidas y no de burla. Tenemos más reuniones de convivencia y son totalmente agradables. Es increíble como con simple disposición se rompen barreras.

## EVALUACION GENERAL

¡Compañera, podrías contestar honestamente, cómo eran antes las relaciones interpersonales en tu centro de trabajo? Cuando llegue a presentar mi Servicio al Jardín de Niños en 1996 las relaciones eran agresivas. Las maestras eran apáticas, irresponsables, irrespetuosas, siempre estaban criticando a la directora. Todo les parecía mal.

Nunca se enteraban de nada incluso una maestra puso a la sociedad de padres en contra de la directora argumentando que la directora se quedaba con dinero y que ella no sabía mandar. A mi y a otra compañera siempre nos estaba hostigando y ellas siempre desvalorizándonos como maestras y como personas.

¡Podrías decir cuánto han cambiado y cómo han impactado en el trabajo actualmente?

Actualmente gracias a las estrategias, dinámicas que la directora utilizó, sirvió para que nosotras tratáramos de comprendernos, tenernos confianza y sobre todo respeto.

Ahora todo está bien cambiado hay compañerismo, confianza aceptamos que nos den ideas compartimos los materiales y tratamos de convivir fuera del plantel. Para que las relaciones se solidifiquen

JARDIN DE NIÑOS  
"JUAN DE LA BARRERA" No. 1241

ENCUESTA DE FRASES INCOMPLETAS

FECHA DE HOY \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Completa de manera espontánea las siguientes frases, procurando que sea con lo primero que se te venga a la mente. Todas las respuestas deben ser de acuerdo a las relaciones personales de tu centro de trabajo.

Siento que mis compañeras rara vez \_\_\_\_\_

Cuando la suerte está en mi contra \_\_\_\_\_

Siempre he querido \_\_\_\_\_

Si estuviera encargada \_\_\_\_\_

El futuro en el Jardín me parece \_\_\_\_\_

Las personas que son mis superiores \_\_\_\_\_

Sé que son tonterías pero tengo miedo \_\_\_\_\_

Siento que una verdadera compañera \_\_\_\_\_

Mi idea de la educadora perfecta \_\_\_\_\_

Cuando veo a mis compañeras juntas \_\_\_\_\_

Comparado con la mayoría de los Jardines, el mío es \_\_\_\_\_

En el trabajo me llevo muy bien \_\_\_\_\_

La Directora \_\_\_\_\_

Daría cualquier cosa por olvidar \_\_\_\_\_

Ojalá mis compañeras fueran \_\_\_\_\_

Creo que tengo habilidad para \_\_\_\_\_

Sería completamente feliz si \_\_\_\_\_

Si la gente trabaja bajo mis órdenes \_\_\_\_\_

Busco \_\_\_\_\_

En la escuela las maestras \_\_\_\_\_

Mis compañeras no saben que yo \_\_\_\_\_

No me gusta la gente que \_\_\_\_\_

Antes cuando era más joven \_\_\_\_\_

Pienso que la mayoría de las maestras \_\_\_\_\_

Mi concepto del compañerismo es \_\_\_\_\_

Mis compañeras me tratan como \_\_\_\_\_

Las personas con quien trabajo son \_\_\_\_\_

La Directora y yo \_\_\_\_\_



Mi peor equivocación en el trabajo fue \_\_\_\_\_  
Deseo que la Directora \_\_\_\_\_  
Mi mayor debilidad \_\_\_\_\_  
Mi ambición secreta en la vida \_\_\_\_\_  
Mis alumnos \_\_\_\_\_  
Algún día yo \_\_\_\_\_  
Pienso que la mayoría de mis compañeras \_\_\_\_\_  
Me gustaría perder el miedo a \_\_\_\_\_  
La gente que más me gusta \_\_\_\_\_  
La mayoría de los Pianteles que conozco \_\_\_\_\_  
Me gustaría trabajar con personas que \_\_\_\_\_  
Cuando las circunstancias me son adversas \_\_\_\_\_  
Al dar ordenes a otro \_\_\_\_\_  
Lo que más deseo en la vida es \_\_\_\_\_  
La gente que yo tengo como superiores \_\_\_\_\_  
A veces mis temores me impulsan a \_\_\_\_\_  
Cuando no estoy presente mis compañeras \_\_\_\_\_  
Mi experiencia laboral \_\_\_\_\_  
Lo que menos me gusta \_\_\_\_\_  
Me gusta mi trabajo, pero \_\_\_\_\_  
Mi idea de un director perfecto \_\_\_\_\_  
Creo que la mayoría de los niños \_\_\_\_\_  
Cuando veo venir a la directora \_\_\_\_\_  
La puntualidad en mi trabajo es \_\_\_\_\_  
La creatividad \_\_\_\_\_  
La responsabilidad \_\_\_\_\_  
La justicia \_\_\_\_\_  
El respeto \_\_\_\_\_  
La igualdad \_\_\_\_\_  
La unión \_\_\_\_\_  
El equipo \_\_\_\_\_  
El trabajo \_\_\_\_\_

TIEMPO \_\_\_\_\_

# PREMIO DE EQUIPO

Por los excelentes  
méritos en su trabajo

## MIEMBROS

ALVAREZ NUÑEZ MARIA.  
BARRERA MUÑOZ  
GEORGINA M.  
CASTREJON RIVAS B.  
ALICIA.  
ORTIZ FLORES LAURA C.  
HERNANDEZ MARIA  
ISABEL.

Entregado el día 15 de junio del año 2000.

JARDIN DE NIÑOS

"JUAN DE LA BARRERA"

MA. ISABEL HERNANDEZ.  
DIRECTORA DEL PLANTEL

