



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD U.P.N. 099 D.F. PONIENTE

MANEJO DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS JERARQUÍAS DE
SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN A NIVEL PRIMARIA, UNA ALTERNATIVA
PARA ELEVAR LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN.

PROYECTO DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO
DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN

P R E S E N T A:

MARTHA GARCÍA REYES

MÉXICO, D.F.

JUNIO DE 2002

DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACION

México, D. F., 11 de junio de 2002.

C. PROFRA. MARTHA GARCÍA REYES
PRESENTE.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, titulado:

"MANEJO DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS JERARQUÍAS DE SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN A NIVEL PRIMARIA, UNA ALTERNATIVA PARA ELEVAR LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN"

opción Proyecto de Innovación de Gestión Escolar, a propuesta de la asesora Profra. Rosa Elena Safont Magnani, manifiesto a usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior se dictamina favorablemente su trabajo y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

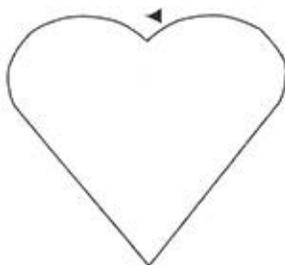
ATENTAMENTE


Guadalupe Quintanilla
MTRA. GUADALUPE G. QUINTANILLA CALDERÓN
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 099, D. F. P.T.E.

GGQC/arr

A MIS PADRES:

CRESCENCIANO GARCÍA Y CELIA REYES.
LOS DOS SERES MARAVILLOSOS QUE
DIOS ME HA REGALADO
¡MIL GRACIAS!
POR EL APOYO INCONDICIONAL QUE ME
HAN BRINDADO.



A MI ESPOSO:

JOSÉ G. DE LA CRUZ
LE AGRADEZCO SU CONTRIBUCIÓN
PARA LA REALIZACIÓN
DEL PRESENTE TRABAJO.

ÍNDICE

Páginas

Introducción	1
--------------------	---

Capítulo I.- Marco Referencial

Diagnóstico	6
Planteamiento del problema	8
Contextualización	11
Análisis de la práctica docente propia	13
Propósito del proyecto	15
Elección del tipo de Proyecto de Innovación	17
Metodología	19

Capítulo II.- Marco Teórico

a) Gregorio Fingermañ	21
b) Francisco de la Torre	25
c) Rosemary T. Fruehling	29
d) Ma. Del Carmen González	33
e) Humberto Diazguajardo	36
f) Víctor M. Soria	42
g) Marisa Serrano	48
h) Pierre Simon y Lucien Albert	52

Capítulo III.- Desarrollo de la alternativa docente

Mapa Conceptual	60
Estrategia de innovación docente	61
Evaluación en el proyecto	64
Avances Obtenidos	66
Relaciones Humanas (cuadro de observaciones)	68
Guía de observación de los asistentes a los talleres	70
Interpretación de la guía de observación de los asistentes a los talleres	77
Reformulación de la alternativa docente	78
Conclusiones	79
Bibliografía	81

1	Se solicita autorización	83
2	Informativo	84
3	Delegación Política de Coyoacán	85
4	Las relaciones humanas	87
	Procesamiento de respuestas	88
5	Glosario	90
6	La toma de contacto	91
	Procesamiento de respuestas	92
7	Las prioridades	93
	Procesamiento de respuestas	94
8	Emisor – receptor	98
9	Cuestionario sobre el clima de trabajo	99
	Procesamiento de respuestas	100
10	Capacidad de analizar tu estado de ánimo	101
	Procesamiento de respuestas	102
11	Comprensión de los aspectos fundamentales de la conducta humana	104
	Procesamiento de respuestas	105
12	Para mejorar la calidad educativa	110
	Procesamiento de respuestas	111

INTRODUCCIÓN

Durante los ciclos escolares 1999-2000 y 2000-2001 estuve laborando en la Zona Escolar No. 308-41 Sector Escolar, de la Dirección No. 5 de Educación Primaria en el D.F., ocupando el puesto de secretaria de Zona, es aquí donde percibí que la autoridad superior (Supervisora de Zona) era rechazada por los C. Directores, los docentes frente a grupo y personal de apoyo que conformaban la Zona Escolar, así como por sus secretarías. El hecho se debió al tipo de trato que se recibía por parte de la C. Supervisora, siendo éste de prepotencia y autoritarismo. No trataba de entender los problemas que de manera particular tenía cada una de las escuelas, se concretaba en decir: "se debe realizar tal o cual acción y usted busque los medios", sin importar si ésta era viable, se contaba con los recursos, con el tiempo, etc. Para ella todo era fácil de ejecutar.

Es por lo descrito anteriormente que pretendí apoyar que las relaciones humanas mejoraran en esta Zona Escolar. Tratando de hacer conciencia, buscando las medidas idóneas para que se reconsideraran las actitudes, primeramente de la C. Supervisora, ya que era generalizado el descontento que existía de todo el personal que tenía trato con ella; no sabía dirigirse con su personal, a todos nos trataba de manera prepotente y autoritaria, todos los que dependíamos de ella debíamos ejecutar indicaciones. Esto le había creado problemas de enfrentamiento y descontento por parte de quienes le rodeaban.

Y si bien las órdenes se cumplían, no hay como que éstas se realizaran en un marco de respeto, cordialidad y armonía, de esta manera el "rendimiento" del personal sería en beneficio del colectivo escolar, pudiendo así los docentes mejorar la calidad de la educación.

El problema por abordar fue tratado en las jerarquías de Supervisión y Dirección, por considerar que son las vías idóneas para que la información se transmita y además porque su comportamiento influye en la buena marcha de cualquier institución educativa, dándose de esta manera un liderazgo académico.

Las preguntas rectoras que se trabajaron en el presente trabajo fueron:

¿Cómo hacer que la C. Supervisora escuchara y atendiera las necesidades de sus colaboradores?

¿Cómo podría brindarles ayuda a sus Directores, y se humanice?

¿Qué actividades habrían de prevalecer para que no se confundiera, el cumplir con las ordenanzas, con el hecho de ser autoritario y prepotente?

¿De qué manera los Directores brindarán apoyo con su trabajo a la Zona Escolar?

Todo esto pudo lograrse con la implementación de reuniones, las cuales pusieron de relieve la importancia de las relaciones humanas para que el trabajo que se efectuara se hiciera con convencimiento de lo que se está haciendo beneficiando al educando.

Es por lo que me permito presentar algunas consideraciones que existen sobre el tema de relaciones humanas.

“...dentro del orden moral, los fines pueden ser entre otros, el respeto, la estima, la consideración de los superiores jerárquicos y de los compañeros de labor, lo que contribuye a dar a cada uno de los miembros del grupo y al grupo mismo su propia estimación. Cuando todos estos fines no se logran, no es difícil que surja el descontento, como un sentimiento de frustración, y que la descarga emocional consecutiva se traduzca entonces en una actitud agresiva contra lo que se considera un obstáculo en el logro de dichos fines”. (1)

“Es importante tomar en cuenta que antes de empezar una actividad de grupo, el propósito que ésta se fije sea percibido y aceptado por los miembros del grupo. Es en la medida en que todos participan, que se comparta un interés común integrando en él sus intereses particulares, esto hará posible la convivencia armónica del grupo. Conviene ante todo, que el interés que los individuos tienen en común sea lo suficientemente fuerte como para que éstos lo interioricen, se hagan cargo de él y se convierta en interés común.

El nivel socioafectivo tendrá una gran importancia en el comportamiento de cada uno de los miembros del grupo. Los problemas socioafectivos pueden plantearse a causa de las dificultades de comunicación entre miembros de edad, experiencia, status, sexo o prestigio. Cuando uno de los miembros del grupo se comporta de una manera específica, será necesario darse cuenta de que esta conducta no se produce por casualidad, sino que representa un intento de satisfacer unas necesidades o librarse de una tensión. Es útil para el grupo, se revisen las opiniones sobre la marcha de los trabajos, los métodos utilizados, pero también y sobre todo que se examinen los sentimientos y las emociones que experimentan.”.(2)

(1) FINGERMANN, Gregorio, Relaciones Humanas, pág. 3

(2) PIERRE, Simon, et.al. Las Relaciones Interpersonales-Ejercicios prácticos y fundamentos teóricos, pág. 312

“En todo campo laboral institucionalizado o no se constituye un sistema prefijado y útil para alcanzar la finalidad productiva, y determinan una forma de comportamiento en el cual la acción está en gran parte dirigida, se dan comunicaciones formales. Estas relaciones formales se fijan mediante manuales o reglamentaciones internas que se difunden ampliamente para su entendimiento, apreciación de aceptación o resistencia, con más o menos garantía de cumplimiento. Todo exceso de rigor crea una urgente necesidad de escape, de libertad, de soltura de la tácita prisión burlándola.

Entre todo aquello que trae el trabajador al trabajo: temperamento, carácter, personalidad, tipo de inteligencia, conocimientos, experiencia, hábitos y costumbres debemos poner mayor énfasis en su historia personal y vida presente fomentado así las relaciones interpersonales.

Las relaciones humanas ponen énfasis en la participación de las decisiones, como medio para disminuir el nivel de conflicto, facilitar la cooperación y lograr que las decisiones se implementen con la menor resistencia posible” (3).

A continuación presento una breve descripción del Centro de Trabajo y del personal donde estuve laborando, siendo la Zona Escolar No. 308-41 Sector Escolar, de la Dirección No. 5 de Educación Primaria en el D.F., estando conformada por cinco escuelas:

Una de tiempo completo discontinuo, es decir, de 8:00 a 12:30 hrs., los alumnos tomaban sus clases de Español, Matemáticas, Ciencias Naturales, Historia, Geografía y Educación Cívica y de 14:00 a 17:00 hrs., los mismos alumnos regresaban a la escuela tomando clases llamadas “talleres” donde reciben clases de Iniciación Artística, Educación Física, Apoyo Curricular y Manifestaciones Culturales.

En las demás escuelas se trabajaban en un solo turno todas las asignaturas (Español, Matemáticas, Ciencias Naturales, Historia, Geografía, Educación Cívica, Educación Artística y Educación Física), tres de estas escuelas eran matutinas y una vespertina.

(3) SERRANO, Marisa, Relaciones Humanas y Educación, pág.74

El personal Directivo de la escuela de tiempo completo discontinuo se encontraba "comisionado", al igual que la Directora del turno vespertino, teniendo en el cargo el primero dos años de experiencia y uno respectivamente.

De las escuelas matutinas, los tres Directores estaban basificados y tenían ejerciendo su función por más de seis años.

Con respecto a la Supervisora de la Zona Escolar, era dictaminada teniendo cuatro años con esta función.

Con este personal Directivo y de Supervisión es con quien puse en puesta la práctica del proyecto de innovación titulado Manejo de las relaciones humanas en las jerarquías de Supervisión y Dirección a nivel primaria, una alternativa para elevar la calidad en la educación.

¿Por qué escogí este tipo de proyecto?

El proyecto de innovación que ofrece la Licenciatura en Educación, Plan 1994, en sus tres vertientes (proyecto de acción docente, de intervención pedagógica y de gestión escolar) el más acorde dadas las características del puesto que venía desempeñando, es que opté por trabajar el proyecto de innovación de gestión escolar, el cual se fundamenta en los siguientes aspectos:

"El proyecto de innovación de gestión escolar tiene que ver con la transformación del orden y de las prácticas institucionales que afectan la calidad del servicio que ofrece la escuela.

Tiene dos premisas, la primera: que el orden institucional y las prácticas institucionales impactan significativamente la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas y, segunda, que es posible gestionar un orden institucional más apropiado para un servicio de calidad, a partir de modificar de forma intencionada las prácticas institucionales que se viven en la escuela mediante la construcción del proyecto de innovación de gestión escolar.

La manera de transformar el orden institucional radica en la redefinición permanente y crítica de las prácticas institucionales que se viven hacia el interior de la escuela, considerando, desde luego los elementos preestablecidos por el sistema educativo nacional y las situaciones específicas del contexto" (1).

(1) RÍOS Durán, Jesús E., et al.. *Características del Proyecto de Gestión Escolar*, págs. 96-97

Considero que el mejoramiento de las relaciones humanas o relaciones informales como la señalan algunos autores, son útiles y necesarias en todo ámbito laboral, ya que por ejemplo: Quien llega a su centro de trabajo con agrado, tiene más posibilidades de realizar un mejor desempeño, en comparación de aquél que sólo está viendo el reloj para ver el momento en que ha de retirarse, siendo una señal de malestar, disgusto o descontento, es por esto, que trabajé el tema relaciones humanas.

La forma en que se desarrolló fue por medio de talleres donde se realizaron técnicas grupales cuya finalidad fue lograr la integración al trabajo por parte de los Directores y Supervisora, que aunque ya se conocían, no compartían sus experiencias, no conocían sus deseos, aspiraciones, etc., de esta manera se trató que el conocimiento de unos a otros, no fuera de manera superficial. Hubo ejercicios que permitieron reflexionar qué es lo que permite que uno se sienta contento en su centro de trabajo, a qué actividades darían prioridad, etc. Asimismo se proporcionaron documentos breves cuya temática fue en torno a analizar y reflexionar los factores que permiten mejorar las relaciones humanas.

CAPÍTULO I.- MARCO REFERENCIAL

DIAGNÓSTICO

Como señalo en la introducción del presente trabajo, estuve laborando en la Zona Escolar No. 308-41 Sector Escolar, de la Dirección No. 5 de Educación Primaria en el D.F., durante los ciclos escolares 1999-2000 y 2000-2001 ocupando el puesto de secretaria de zona.

El motivo por el cual me integro a la plantilla de personal de la zona de referencia, fue debido a que el Supervisor con quien estaba trabajando decidió jubilarse por motivos de salud, y como el cargo que desempeñaba es considerado de confianza, al llegar la nueva Supervisora manifestó tener completo su equipo de colaboradores, hecho por el que me ví precisada a buscar nueva adscripción.

Desde el primer día de labores a esa zona escolar pude percatarme de algunas actitudes de la C. Supervisora, como fue el hecho de no presentarme ni con los Directores ni con el personal de la jefatura de sector, quien me fue presentando poco a poco conforme se iba dando el caso, fue la secretaria que en ese momento se encontraba trabajando en la cabecera de zona, la cual esperaba mi llegada para poder retirarse, ya que esa era la consigna de la Supervisora, no le daría su liberación en tanto no llegara personal a reemplazarla.

Durante mi estancia empiezo a percibir el descontento generalizado del personal que integraba la zona escolar (personal Directivo, docente y de apoyo a la educación) hacia la Supervisora debido a su trato prepotente y autoritario con cada uno de ellos.

Los Directores rehuían hablar con ella, la mayoría de las veces se dirigían con las secretarías de la zona para pedir información o textualmente decían "pregúntele a la Supervisora y luego me avisa".

A los secretarios y secretarías de escuela les llamaba la atención vía telefónica o personalmente cuando no entregaban de manera oportuna y correcta la documentación solicitada.

Cuando visitaba los grupos, a los docentes los exhibía porque no tenían la documentación como ella quería o porque el grupo estaba bajo en aprovechamiento, etc.

Al personal de apoyo a la educación llegaba a gritarle porque no tenían limpia la escuela, tal es el hecho de que si encontraba hojas de los árboles tiradas en el patio, decía que no se había barrido, sin verificar primero si se había hecho no.

Las secretarias de zona debíamos sacar el trabajo, sin importarle si por ejemplo para recoger libros o materiales pesados contábamos con transporte, podíamos cargarlos, etc., no podíamos tomar decisiones en su ausencia, así es que en varias ocasiones el trabajo se quedaba parado hasta que la Supervisora diera su autorización para poder realizar una acción.

Para la Supervisora todo era fácil de realizar y siempre ponía de ejemplo que cuando era Directora, todo entregaba en forma y tiempo.

La causa de que el personal soportara sus malos tratos se debía al temor a la represalia, dado que no había apoyo por las autoridades de mayor jerarquía.

Para conocer el trato que daba la C. Supervisora a su personal no fue necesario hacer algún tipo de encuesta o entrevista personal, el hecho fue vivencial, de aquí tomo como recurrente la necesidad de mejorar el ambiente laboral por medio del conocimiento de la importancia de las relaciones humanas siendo que la autoridad debe entenderse como una actitud de liderazgo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Plan y Programas de estudio de educación primaria, editado en 1993 se habla de elevar la calidad de la educación en los alumnos, lo cual le permitirá a éste enfrentarse a los retos que depara el nuevo siglo, señalando que es menester del docente, conocer no sólo los propósitos y contenidos del grado que atiende, sino debiendo conocer el de todos los grados con la finalidad que haya una conexión entre un grado y otro, así como entre cada uno de los niveles preescolar, primaria y secundaria. Pero para que se dé este hecho, habrá que trabajar con el docente frente a grupo para concientizarlo sobre su enorme labor, para forjar educandos críticos, analíticos y reflexivos.

Hay que trabajar arduamente con los docentes frente a grupo, porque la mayoría nos conformamos con conocer lo que vamos a enseñar sin tratar de involucrarnos más en el desempeño de nuestra función, esto se debe a múltiples causas como pueden ser la falta de tiempo para prepararnos e indiferencia entre otros. Por lo cual pretendí que las autoridades Directivas y de Supervisión apoyaran las actividades del docente con la finalidad de elevar la calidad de la educación, convirtiéndose en líderes democráticos.

“Líder democrático, es el que se encarga de que las decisiones sean aceptadas colectivamente por el grupo. El líder democrático es un verdadero catalizador que une y trata de armonizar las distintas tendencias y opiniones, mostrando el mejor camino para llevar a cabo los propósitos a través de las etapas que exige el trabajo. Es un tránsito del “yo” al “nosotros”. (1).

Como lo señala el artículo 3º. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, “La Educación que imparta el Estado, Federación y Municipios, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano”, no podemos pedir a los docentes que trabajen armónicamente todas las facultades de los educandos, cuando en nuestro centro de trabajo, no estamos trabajando de manera armónica.

Por tal situación consideré fundamental dar a conocer algunos aspectos que permiten mejorar las relaciones humanas, ya que son básicas para lograr un mejor desempeño, debido a que en la medida en que el grupo de trabajo se ve comprometido con la autoridad, habrá mayor dedicación y empeño por parte del docente, repercutiendo obviamente en beneficio del alumnado.

(1) FINGERMANN, Gregorio, Relaciones Humanas, págs. 154-155.

Se habla en el ámbito educativo de los adelantos o avances que han permitido las reformas educativas en nuestro país, pero es lamentable decir que los alumnos que recién egresan del nivel primaria, apenas y saben comprender lo que leen y un poco menos saben escribir, es decir, en vez de haber un adelanto en el proceso enseñanza-aprendizaje de los educandos, ha habido un retroceso, y esto se debe a que a las altas autoridades educativas (orden institucional), lo que les interesa es tener cúmulos de registros de información en el aspecto administrativo y en lo que menos piensan o se preocupan, es en buscar las estrategias para que el docente se sienta comprometido con su desempeño y al decir docente me refiero no sólo al maestro frente a grupo, sino también al personal Directivo, de Supervisión de Zona, etc.

Dadas las condiciones actuales de cargas administrativas, lo que hacen las instancias más cercanas a la comunidad educativa, en este caso docentes, Directores, Supervisores y Jefes de Sector, es darle prioridad a la encomienda de dar registros informativos, ejecutando órdenes, dejando de lado el aspecto técnico-pedagógico; es cierto que aproximadamente desde el ciclo escolar 1998-1999 se implementaron las visitas de supervisión, con la finalidad de verificar el desempeño profesional de los docentes frente a grupo, pero sin que exista un verdadero impacto que mejore la calidad educativa, no hay un seguimiento de esta actividad, lo que se hace es cumplir una orden que emana de la autoridad y en el mejor de los casos se realiza un estudio cuantitativo.

Considero que aunque esas cargas administrativas se den, los Directivos en especial no deben descuidar el aspecto de las relaciones humanas con el personal a su cargo, sino al contrario, en el momento en que el docente es escuchado en sus peticiones, sugerencias, se ha tratado de dar solución a sus necesidades (dentro del alcance de las posibilidades de la propia comunidad educativa) es que no va a ser necesario se "vigile" su trabajo, no se sentirá frustrado, se sabrá valioso y por convicción se desempeñará en su labor lo más adecuadamente posible.

Sin embargo, este proceso involucra muchos obstáculos que hay que vencer para que se alcance la meta deseada -mejorar la calidad educativa- y lo primero a realizar es la sensibilización primeramente del cuerpo Directivo y de Supervisión.

El motivo por el que decidí abordar el tema de las relaciones humanas se debió al problema que tuvimos que enfrentar el personal docente frente a grupo, directores, secretarías de zona y escuela así como el personal de apoyo a la educación y fue la falta de comunicación y respeto por parte de la C. Supervisora de la Zona Escolar, ya que no hacía un uso adecuado sobre la forma de solicitar se realizara el trabajo, siendo este de manera autoritaria, era difícil que aceptara una propuesta para modificar la forma de trabajo que ella imponía y en algún momento aunque se le explicara el motivo por el cual no había sido posible realizar su orden, no entendía razones, exhibiendo al trabajador fuera quien fuera, llamándole la atención por su “negligencia”.

Un hecho concreto que puede señalarse es el caso de que al inicio de cada ciclo escolar, se entregaban libros de apoyo para los docentes frente a grupo, para lo cual pedía a sus dos secretarías asistieran a la jefatura de sector a recogerlos, sin importarle si contábamos con transporte, podríamos cargarlos, etc., la forma en cómo se habría de realizar a ella no le interesaba, sólo se concretaba en decir que ese era nuestro trabajo y debíamos de buscar los medios para poder recogerlos.

Otro hecho fue que cuando tenía Juntas de Consejo Técnico con sus autoridades, nunca comentaba con sus secretarías el tema abordado en sus reuniones de trabajo y de esta manera se nos conflictuaba el hecho de poder apoyar al personal directivo si éste llegase a tener alguna duda en cuanto a información que debían entregar y aunque se comentó a la C. Supervisora la necesidad de estar enteradas para apoyar a los directores cuando el caso lo ameritara sólo se concretaba en escuchar, sin modificar su forma de trabajo. Y así me podría pasar describiendo un sin fin de actitudes que adoptaba la C. Supervisora en cuanto al trabajo.

La manera en como hice la solicitud a la C. Supervisora de la Zona Escolar para que me dejara trabajar con el personal Directivo, fue el hecho de comentarle que los conflictos que recién habían sucedido en un plantel a su cargo podían haberse superado si se trabajaban las relaciones humanas, tema que yo estaba estudiando y con el cual tenía el deseo de titularme, es decir, nunca manifesté que la C. Supervisora era el motivo real del interés por el tema. Ver ANEXOS 1 y 2.

CONTEXTUALIZACIÓN

El centro de trabajo donde estuve laborando, fue la Escuela 54-2089-308-41-x-014 "Profra. Susana Ortiz Silva", ubicada en Andador 18 de Manuela Sáenz s/n Unidad Habitacional Confederación de Trabajadores de México (C.T.M.) Culhuacán, dentro del perímetro de la Delegación Política de Coyoacán, D.F. C.P. 04480.

En esta escuela es donde estaba concentrada la cabecera de la Zona Escolar No. 308-41 Sector Escolar, de la Dirección No. 5 de Educación Primaria en el D.F. Como se comenta anteriormente la titular de la Zona Escolar tenía cuatro años desempeñando su función, mismos que los trabajó en la Zona Escolar de referencia.

La Zona Escolar se conformaba por cinco escuelas, una era de tiempo completo discontinuo, tres matutinas y una vespertina.

Las escuelas matutinas -aquí se incluye la de Tiempo Completo discontinuo- contaban en el ciclo escolar 2000-2001, con una población escolar y plantilla docente de:

No.P.	ESCUELA	CANTIDAD	
		ALUMNOS	DOCENTES
1.-	54-2089 "Profra. Susana Ortiz Silva"	315	16
2.-	51-2091 "Profr. Avelino Bolaños P."	485	17
3.-	51-2093 "Fundación de México"	387	19
4.-	51-2095 "Pablo Martínez del Río"	448	18

y la escuela vespertina con:

5.-	52-2092 "Profr. Avelino Bolaños P."	112	07
-----	-------------------------------------	-----	----

Como puede observarse la población escolar en la escuela del turno vespertino era muy baja y con tendencias a su desaparición.

El personal Directivo responsable de las escuelas arriba citadas eran los siguientes:

ESCUELA	NOMBRE DEL DIRECTOR (Para el presente trabajo se designará como...)	AÑOS DE EXPERIENCIA
54-2089	Docente 1	2
51-2091	Docente 2	6
51-2093	Docente 3	8
51-2095	Docente 4	13
52-2092	Docente 5	1
	Docente 6 se le asignó a la Supervisora	4
	Docente 7 se le asignó a la Secretaria	1

El personal docente que apoyaba en la labor administrativa de la Zona Escolar fue el siguiente:

Habíamos dos docentes que cubríamos el turno matutino y turno vespertino en este mismo centro de trabajo, con un horario de 8:00 a 12:30 hrs., y de 14:00 a 18:30 hrs.

La zona de influencia de las cinco escuelas está en el perímetro de las colonias Piloto y C.T.M. Culhuacán, dichas colonias se distinguen porque pertenecen a las dos de las ocho unidades habitacionales que se encuentran en la Delegación Política de Coyoacán. Ver **ANEXO 3**

El tipo de población que habitaba pertenecía al nivel socioeconómico medio bajo. Aquí prevalecía la desintegración familiar, había gran cantidad de madres solteras o mujeres divorciadas, motivo por el cual el cuidado de los hijos recaía en familiares, no así directamente en los padres de familia, lo cual origina en los planteles educativos un problema difícil de resolver en cuanto a conducta, asistencia y aprovechamiento. Aunado a este problema, los docentes frente a grupo habían tenido que venir soportando los malos tratos por parte de la C. Supervisora, por lo cual consideré valioso trabajar el tema de las relaciones humanas.

ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA DOCENTE PROPIA

Como se mencionó anteriormente, la función que desempeñé en los ciclos escolares 1999-2000 y 2000-2001 fue de tipo administrativo, el cual se basó en hacer oficios, recoger y pagar cheques, solicitar, revisar y concentrar información sobre estadística, cooperativas, necesidades de personal, etc.

Aquí se pudo observar que en la actualidad las altas autoridades educativas dan preferencia al trabajo de tipo administrativo.

El Director de Escuelas Primarias no tiene tiempo para dedicarse a desempeñar la función técnico-pedagógica que tiene encomendada "siendo una actividad ideal", ya que muchas de las veces resulta utópico el poder realizarla; debido a que las autoridades dan prioridad al hecho de estar entregando documentación y si la entrega es a tiempo y de manera correcta, las autoridades catalogan que "eres un buen Director", aunque desconozcan como se lleva a cabo el trabajo en el aula, cuántos días tiene oportunidad el Director de asesorar a su personal, ya que en las Juntas de Consejo Técnico de cada mes (de dos horas aproximadamente un sólo día), hay tantos puntos a desarrollar que resulta mínimo o nulo el trabajo técnico-pedagógico que se realiza.

Es de mencionarse que hay escuelas particulares que cuentan con dos tipos de personal Directivo; uno, el que se encarga del trabajo meramente administrativo y el otro, el que se dedica al trabajo técnico-pedagógico, lo cual permite una mejor organización laboral, que redundaría en beneficio de la calidad educativa.

Sería ideal que en las Escuelas Primarias Oficiales pudiera contarse con estos dos tipos de personal Directivo. Y ya que esto por el momento no es posible, se debería analizar por parte de las altas autoridades educativas, cuántas interrupciones tiene el personal Directivo con el deseo de que entreguen documentos y más documentos con la finalidad que éstos disminuyan y puedan trabajar con lo que realmente interesa "mejorar la calidad educativa".

Ahora no es cuestión únicamente de dar órdenes, explicar el trabajo que se quiere, sino saber motivar a los subordinados para cumplir las órdenes voluntariamente, de explicar el trabajo dejando participar y contribuir a los docentes, siendo la comunicación básica para poder llegar al entendimiento.

Aunque no resulta fácil impulsar la planeación interactiva (colaboración de todos los integrantes del centro de trabajo) se debe pugnar porque una planeación y su puesta en práctica se dé con la participación de todos los integrantes, resultando de esta manera enriquecedor el trabajo de todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar, debido a que de esta forma se puede hacer un verdadero análisis de la realidad, pudiendo señalar así que el orden institucional puede ser modificado desde el interior mismo del plantel educativo por los sujetos que las generan, y que son afectados por ellas con la intención de hacer las modificaciones pertinentes para lograr los fines de la institución.

Es aquí la relación que podemos hacer con el uso de las características del proyecto de innovación de gestión escolar, que son:

“... para transformar las prácticas institucionales no basta la participación receptiva de información o de instrucciones de los distintos sectores involucrados, sino que es necesaria la participación conciente y comprometida del mayor número de miembros del colectivo escolar.

La participación así favorece el ejercicio de la responsabilidad, la toma de decisiones en colectivo de forma tal que se recupere la vivencia de los problemas profesionales como cuestiones de resolver institucionalmente y por último facilitar al colectivo la toma de conciencia de que la cuestión pedagógica debe jugar un papel central en la escuela.” (1)

(1) RIOS Durán, Jesús E., et.al. Características del proyecto de gestión escolar. pág. 98.

PROPÓSITO DEL PROYECTO

Hay empresas particulares, que dependiendo del tipo de trabajo que se tenga que desempeñar, capacitan a su personal; tal es el caso que para los puestos de jefatura, mínimo reciben un curso o asesoría de relaciones humanas.

Precisamente reciben este tipo de asesorías, con la finalidad de que sepan tratar al personal que les rodea, tratando de evitar con esto conflictos entre el personal. En la medida en que el jefe o autoridad saben pedir las cosas, es la probabilidad de recibir un mejor trabajo.

En el caso del nivel de primarias, los puestos de Dirección y Supervisión se ganan por escalafón, es decir, basándose en la preparación profesional de los docentes, aunque hay personas que se encuentran desempeñando éstos puestos por "comisión" siendo personas las cuales han sido recomendadas por alguna autoridad; pero siendo de la manera que sea, en ninguno de los casos se les prepara o capacita para relacionarse con un grupo, siendo aquí donde principalmente se dan los errores en cuanto a no saber tratar al personal a su cargo.

Es bien sabido que las órdenes se deben acatar, pero es mejor que las "peticiones" se realicen por medio del convencimiento para poder cumplir de manera eficiente.

El propósito del proyecto fue trabajar el tema de relaciones humanas, con la finalidad que el personal Directivo y de Supervisión, analizaran la importancia de la función que desempeñan, utilizando de esta manera su autoridad orientada con miras a convertirse en un liderazgo de tipo académico, observando así los alcances positivos que se pueden lograr cuando la gente actúa por convicción al trabajo encomendado y no porque se siente amenazado.

En el desarrollo del presente trabajo no se pretendió transformar las conductas de los docentes, sino llegar a la sensibilización ya que como señalan las teorías del desarrollo "...la personalidad adulta es producto de las experiencias pasadas del individuo. Los primeros años son los más importantes para la formación de la personalidad, durante los que se adquieren patrones duraderos de conducta que se modifican lentamente, a través de la influencia del mundo exterior. Por medio de la interacción con el medio ambiente la personalidad madura y se desarrolla; la cultura, con sus reglas e incentivos conforma la personalidad del individuo, quien aprende formas de actuar, pensar, sentir congruentes con la propia cultura" (1).

Dentro del proyecto de innovación se trabajaron aspectos como la comunicación, la colaboración, el respeto, la motivación, el análisis y la reflexión.

(1) SORIA, Víctor M. Relaciones Humanas, pág. 122

ELECCIÓN DEL TIPO DE PROYECTO DE INNOVACIÓN

Debido a la función que desempeñé, fue que opté por trabajar el PROYECTO DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR, por ser el que más se aproximaba en cuanto a mi quehacer cotidiano.

¿En qué consiste el proyecto de innovación de gestión escolar?

“El proyecto de innovación de gestión escolar se refiere a una propuesta de intervención, teórica y metodológicamente fundamentada, dirigida a mejorar la calidad de la educación, vía transformación del orden institucional (medio ambiente) y de las prácticas institucionales”.

“La manera de transformar el orden institucional radica en la redefinición permanente y crítica de las -prácticas institucionales- que se viven hacia el interior de la escuela, considerando, los elementos preestablecidos por el sistema educativo nacional y las situaciones específicas del contexto”.

“Las dos premisas fundamentales de las que parte el concepto de proyecto de innovación de gestión escolar son: primera, que el orden institucional y las prácticas institucionales impactan significativamente la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas y, segunda, que es posible gestionar un orden institucional más apropiado para un servicio de calidad, a partir de modificar de forma intencionada las prácticas institucionales que se viven en la escuela” (1).

Cumpléndose en el presente trabajo sobre relaciones humanas, con los tres propósitos básicos que debe tener un proyecto de innovación de gestión escolar, como es el promover que se favorezca el ejercicio de la responsabilidad, en segundo lugar, tomar decisiones a partir del consenso del colectivo y tercero, promover en el colectivo la conciencia de que el aspecto pedagógico juega un papel de suma importancia en el ámbito educativo.

(1) RÍOS Durán, Jesús E., et.al. Características del proyecto de Gestión Escolar , págs.96-97.

El trabajo que se realizó en primer orden fue:

La elección del tipo de proyecto, siendo el más idóneo el proyecto de innovación de gestión escolar debido a la problemática que se quiso abordar, siendo el de autoritarismo y prepotencia por parte de la C. Supervisora de la Zona Escolar.

La estrategia de trabajo utilizada fue por medio de talleres por considerar que el desarrollo de las sesiones fuera más enriquecedor para todos los participantes. Se aplicó un cuestionario al personal Directivo y de Supervisión el cual sirvió como diagnóstico para saber qué tantos conocimientos tenían sobre el tema de las relaciones humanas. Se trabajaron técnicas grupales a lo largo de todas las sesiones con la finalidad de lograr la integración de los C. Directores con la C. Supervisora de la Zona Escolar, pudiendo conocerse más a fondo cada uno de los integrantes del grupo. Presenté documentos breves con los cuales se abordó el tema de referencia, enfocados desde la perspectiva de distintos autores con subtemas como comunicación, motivación, liderazgo, etc., realizando el análisis y la reflexión de los mismos para enriquecer el trabajo. Se hizo la presentación de dos películas identificando los posibles motivos que originan apatía y descontento en un equipo de trabajo.

Estas actividades se realizaron en los meses de septiembre del 2000, al mes de enero de 2001. La sede donde se trabajó fue la Cabecera de la Zona Escolar No. 308.

El propósito del trabajo fue que tanto la C. Supervisora, como los Directores, modificaran su trato con el personal que les rodeaba (docentes, padres de familia, alumnos, personal de apoyo, etc.), favoreciendo que en los centros educativos hubiera respeto, calidez humana, comprensión y reinara la armonía, viéndose reflejado en el trabajo de cada uno de los integrantes del plantel, en aspectos como la responsabilidad y la participación del colectivo en la toma de decisiones.

Al respecto Soria, señala que: "El cambio en las personas dentro de la organización se puede definir como una modificación del comportamiento para realizar exitosamente una nueva actividad". (1)

(1) SORIA, Víctor M., Relaciones Humanas, pág. 311

METODOLOGÍA

Atendiendo la definición de metodología, se señala que su función más que exponer y sistematizar métodos, se esfuerza en proporcionar al profesor los criterios que le permiten justificar y construir el método que bajo razones pedagógicas responde a las expectativas educativas de cada situación didáctica que se le plantea, es por tal que la metodología empleada en el desarrollo del presente trabajo, se basa en una ciencia educativa crítica, la cual se encuentra vinculada con la investigación participativa, de la que se hace referencia a continuación.

Los diferentes modos de investigación educativa implican diferentes enfoques entre la teoría y la práctica de la educación e incorporan diferentes tipos de cambio educacional como un asunto técnico, mientras que la investigación interpretativa tiene un carácter práctico, una **ciencia educativa crítica** en cambio atribuye a la reforma educacional los predicados de participativa y colaborativa, plantea una forma de investigación educativa concebida como análisis crítico que se encamina a la transformación de las prácticas educativas de los entendimientos educativos y de los valores educativos de las personas que intervienen en el proceso, así como de las estructuras sociales e institucionales que definen el marco de actuación de dichas personas. En este sentido, la ciencia educativa crítica no es una investigación sobre o acerca de la educación, sino en y por la educación.

Desde esta perspectiva podemos retomar el enfoque propuesto por Fay (1). "La ciencia social crítica arraiga claramente en la experiencia social concreta, puesto que ha sido concebida con la intención principal de superar una insatisfacción sentida. Designa a las personas a quienes se dirige; analiza sus sufrimientos, les ofrece ilustración acerca de cuáles son sus verdaderas necesidades y sus verdaderos deseos, les demuestra de qué manera es equivocada la noción que tienen de sí mismas. Una teoría crítica surge de los problemas de la vida cotidiana y construye con la mira siempre puesta en cómo solucionarlos".

(1) Cita tomada de la Antología Básica – Investigación de la práctica docente propia, pág. 27

Comstock (1) señala: “La investigación social crítica comienza a partir de los problemas vitales de unos agentes sociales particulares y definidos que pueden ser individuos, grupos o clases que están oprimidos por procesos sociales que los alienan, y que ellos tal vez mantienen o crean pero no controlan. Tras partir de los problemas prácticos de la existencia cotidiana, retorna a esa vida con la finalidad de ilustrar a sus sujetos acerca de los factores sociales limitativos que no habían advertido, así como de posibles líneas de acción que les permitirían liberarse”.

La ciencia social crítica puede entenderse de manera general como el hecho de comprometer a los enseñantes, los estudiantes, los padres y los administradores escolares en misiones de análisis crítico de sus propias situaciones con vistas a transformarlas de tal manera que dichas situaciones educativas, mejoren para los estudiantes, los enseñantes y la sociedad entera.

La investigación participativa se define partiendo de un malestar, de un disfuncionamiento social. Su finalidad consiste en aportar una ayuda para cambiar las condiciones experimentadas como insatisfactorias por algunos individuos o grupos, respetando al mismo tiempo los valores e intenciones de éstos. Los agentes (investigadores y participantes) de una investigación participativa se colocan voluntariamente en una situación reactiva. Como la situación es reactiva, los parámetros y objetivos fijados al principio van a ser modificados rápidamente. Los agentes se sienten obligados constantemente a analizar estas modificaciones cuya interpretación hará posible reajustar el desarrollo de la investigación. De este modo, participantes e investigadores actuarán conjuntamente para construir el conocimiento; podrán delimitarse aspectos cualitativos insospechados que no se habrían podido delimitar si el investigador hubiera conservado una posición externa a la situación explorada.

Un proceso participativo implica: desenvolvimiento del sujeto como ser social, posibilidad de emitir puntos de vista, evocar experiencias y compartirlas, analizar las condiciones de vida y concientizarse sobre las posibilidades de cambio. Al investigar la realidad, el hombre se hace a sí mismo objeto de su propia conciencia y el mismo proceso de concientización le posibilita avanzar en el proceso de investigación como un proceso de producción de conocimientos y a la acción como la modificación intencional de una realidad dada, la investigación- acción para la formación de profesores en investigación educativa supone un proceso de producción de conocimientos, a partir de una modificación intencional de las relaciones sociales, para la generación de los mismos.

(1) Cita tomada de la Antología Básica – Investigación de la práctica docente propia, pág. 27

CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO

A continuación se ponen de manifiesto algunas consideraciones que hacen diversos autores, al tratar el tema de las relaciones humanas.

Gregorio Fingermañ señala lo siguiente:

Ningún ser humano se halla completamente aislado, siempre y en todo lugar es miembro de una familia, mantiene relaciones con otros hombres, forma círculos. En los pueblos civilizados es ciudadano de una nación, y en el mundo de la industria forma parte de un equipo laboral. El hombre es pues, como ya lo dijera Aristóteles, un ser eminentemente social. El hombre vive en sociedad y esa sociedad formada por hombres como él constituye su contorno vivo, esto es, su ambiente social.

De todo ello resulta que cada individuo se siente ligado al grupo a que pertenece y, a su vez, todos los componentes de éste concuerdan unos con otros, en su comportamiento hacia la totalidad grupal. Los hombres que forman el grupo, no son más que la materia de éste, pero el grupo, por su parte, como totalidad moldea y elabora esa materia amorfa para darle consistencia y forma. Por consiguiente, no puede considerarse a la comunidad grupal como una mera suma de individuos, tal como sostiene el individualismo, sino que se trata de una verdadera realidad supraindividual, en que el grupo social es una totalidad, una unidad integrada que da vida a cada uno de los miembros individuales.

El grupo social o "sociedad" es una multitud ordenada, organizada y mantenida como unidad, en virtud de la cohesión interna y en vista de un fin común. Pueden servir de ejemplo las agrupaciones políticas, religiosas, culturales, deportivas, comerciales, etc. Se puede definir la sociedad como toda unión existente entre los hombres, por la sola razón de ser hombres. Se ha definido, asimismo a la sociedad como "la unión estable de un grupo de voluntades que persiguen un mismo fin".

En el ámbito laboral, los fines materiales pueden consistir en una justa retribución del salario, la seguridad en el empleo, la conservación de la salud, la satisfacción en el trabajo, etcétera, y en el orden moral, los fines pueden ser, entre otros, el respeto, la estima, la consideración de los superiores jerárquicos y de los compañeros de labor, lo que contribuye a dar a cada uno de los miembros del grupo y al grupo mismo su propia estimación.

FINGERMANN, Gregorio, Relaciones Humanas – Fundamentos psicológicos y sociales.

Cuando todos estos fines no se logran, no es difícil que surja el descontento, como un sentimiento de frustración, y que la descarga emocional consecutiva se traduzca entonces en una actitud agresiva contra lo que se considera un obstáculo en el logro de dichos fines.

Para alcanzar los propósitos señalados es necesario la intervención de la voluntad de todos y de cada uno de los miembros del grupo, pero nunca en forma individual y desordenada, porque ello entrañaría la dispersión de las fuerzas puestas en acción. Esta es la razón por la cual en toda sociedad o comunidad surge siempre una autoridad, que es la que marca las instrucciones para el grupo, dándole unidad y consistencia. La autoridad viene a ser, de este modo, el poder moral y material que impone sus decisiones, y la que dicta las leyes y normas a que deben obedecer y ajustarse todos y cada uno de los miembros del grupo social.

Además de la autoridad directriz, otro carácter que distingue al grupo social como un todo, o sea, como una unidad, es la solidaridad que consiste esencialmente en la mutua dependencia entre las diversas partes del organismo social y sus influencias recíprocas. Estas influencias que mantienen el lazo social pueden ser de diferentes clases: físicas, geográficas, biológicas, psicológicas, intelectuales y emocionales.

Llegamos en este punto a poner de relieve que existen dos fuerzas que mantienen la unidad grupal: una fuerza endógena que actúa desde el interior del grupo mismo y es de carácter emocional, y otra constituida por factores exógenos que actúan desde el exterior y que forman el ambiente circundante, de carácter objetivo, dentro del cual se mueve el grupo social.

Dada su naturaleza social, el hombre nunca puede actuar totalmente solo. Siempre lo hace dentro de un grupo humano, aunque sea muy reducido. Para subsistir, debe adaptarse irremisiblemente a la comunidad grupal de que forma parte. Pero, además de los seres que lo rodean y que son personas como él, desde el instante de nacer ya encuentra ciertas formaciones, ciertas estructuras, ciertos productos específicamente sociales, que fueron elaborados anteriormente por la vida en común. Estos hechos sociales, llamados productos culturales, son la lengua, la religión, que etimológicamente significa lo que "liga", lo que "une"; los mitos, las costumbres, el derecho, el Estado, el arte, la ciencia, la técnica, etc.

Cada uno de los seres humanos se mueve dentro del ámbito social y vive y participa de esos productos culturales que, como vimos, son anteriores al individuo mismo. Para comprender al ser humano hay que considerarlo como miembro de una sociedad a la cual está unido por la acción recíproca y la solidaridad. El individuo recibe de la sociedad todos los beneficios de la cultura y de la civilización: el lenguaje, el arte, la ciencia, los frutos de la técnica, etc. Por su parte, da a la sociedad algo propio, mediante sus inventos, sus nuevas creaciones, los frutos de su trabajo.

Cada individuo, en efecto, tiende y dirige su actividad hacia aquello que le resulta más valioso, es decir, hacia aquellos objetos que considera más importantes, o sea, que estima más y a los cuales otorga mayor preferencia. El hombre realiza así una valoración de los objetos que pueden ser cosas, actos o pensamientos, etc. Se trata, por lo tanto de una nueva clase de creaciones culturales, que llamamos valores. Todo individuo, todo ser humano, es un ser concreto. Pertenece a una familia, a un pueblo, a una raza, a una nación, a una época determinada y a un grupo profesional o gremial. Todos estos factores de carácter social moldean la personalidad por múltiples influencias, entre las cuales ocupan el primer lugar la imitación, la educación y la sugestión. Por la imitación reproduce gestos, palabras y actos que percibe en otras personas, y los incorpora al acervo de su personalidad. Por la imitación que es instintiva, podemos explicarnos los hábitos comunes a todo un grupo social, como sus costumbres, sus modismos, sus modalidades, etc. La educación, por su parte, opera de un modo más consciente, puesto que organiza en forma más sistemática las influencias externas.

Pero el individuo influye a su vez, sobre el grupo social y puede determinar por su acción nuevas ideas, nuevas concepciones, nuevos modos de pensar y de actuar. No son únicamente los grandes reformadores, los grandes genios o los grandes conductores de los pueblos quienes influyen sobre las masas, sus hábitos y sus costumbres. Toda persona que posea alguna energía capaz de ejercer influencia sugestiva sobre el grupo social en que vive, lo modifica en cierta medida. Esta es la importancia del educador en el ámbito de la enseñanza, del jefe o "líder" dentro del grupo laboral y del comandante del ejército. Hay por lo tanto, una interacción de influencias recíprocas del individuo y del grupo social, que implican interferencias mutuas, puesto que la acción y la libertad personal de cada uno de los miembros de la comunidad se ven limitadas y restringidas por las necesidades y las aspiraciones del grupo social.

Hay por lo tanto, una interacción y una dependencia mutua entre el individuo y la comunidad. De ahí la necesidad de propender a que las relaciones entre las dos partes se mantengan en la mayor armonía posible, conciliando las aspiraciones de los miembros, con las necesidades del conglomerado social.

Este texto resultó interesante para el desarrollo del proyecto de innovación porque permitió la reflexión sobre los aspectos que se deben tomar en cuenta para favorecer las relaciones humanas, como es el hecho de considerar lo valiosos que resulta formar un grupo social o sociedad "fuerte" donde no hay margen a que se antepongan las individualidades, debido a que el trabajo en equipo, sea cual fuere, debe estar orientado hacia un fin común resultando de la voluntad de todos los que lo integran, evitando de esta manera, que surja el descontento entre los miembros del grupo; además de poner de manifiesto que lo señalado anteriormente permite la interacción, ya que el individuo influye sobre el grupo social y viceversa, generándose a la vez nuevas ideas o concepciones en beneficio del mismo. Con esta lectura se pretendió la sensibilización de la C. Supervisora para que escuchara y atendiera las necesidades de sus colaboradores.

Francisco de la Torre indica dentro de uno de sus apartados que:

Los principales propósitos de las relaciones humanas, según Luis Haro Leeb, consisten en :

- Mejorar las relaciones entre los hombres por medio del conocimiento y la comprensión.
- Hacer más fácil y eficaz la comunicación interpersonal.
- Eliminar motivos de fricción.
- Buscar la armonía individual y social.
- Hallar caminos para la propia expresión.
- Lograr espontaneidad y autenticidad.
- Encontrar satisfacción en la relación con los demás.
- Aprender a vivir en paz con uno mismo.

Es importante destacar que con frecuencia consideramos que ponemos todo nuestro empeño para lograr la comprensión de nuestros semejantes y a pesar de esto, no hay logros, por lo cual tratamos de explicar el fracaso culpando a quienes nos rodean, afirmando que ellos son inaccesibles y que se encierran en un círculo vicioso del que les es prácticamente imposible salir; pero en realidad, somos nosotros quienes no hemos utilizado los medios adecuados para relacionarnos, si analizamos objetivamente nuestros actos, entenderíamos a las personas por lo que son y no por lo que creemos que son.

Nuestras relaciones consisten en el trato que tenemos con los demás. Por la manera de desenvolvemos pueden presentarse situaciones conflictivas o barreras que impidan el acercamiento a los demás. Estas barreras se manifiestan como resultado de la incompreensión, la cual es muy frecuente entre los humanos, y puede fortalecerse de manera que resulte difícil superarlas. En este sentido, las relaciones humanas tienen la finalidad de destruir todos los obstáculos en el buen entendimiento entre los seres humanos; el instrumento ideal para destruir tales barreras es precisamente la comunicación.

La comunicación formal es el intercambio entre las personas, en razón de los puestos que ocupan y de las actividades a ellos asignados, como por ejemplo: un memorando, una orden del jefe al subordinado, etc. A la comunicación formal se le llama también laboral, pues sigue todos los lineamientos o normas establecidas dentro de una organización formal.

DE LA TORRE, Francisco, Relaciones Humanas.

La comunicación informal es aquella que se da sin seguir las normas o lineamientos de una organización. Por ejemplo entre los integrantes de un equipo deportivo, de un club, de un convivio; está relacionada con la empresa en que laboran.

TRASCENDENCIA DE LAS ACTITUDES EN LAS RELACIONES HUMANAS.

La actitud positiva siempre será fuente inagotable de satisfacciones; en contraposición la actitud negativa será un factor para tener muchos enemigos. No debemos olvidar que la intolerancia, en todos sus aspectos, trae como consecuencia fricciones, malos entendidos, crímenes y hasta guerras.

Evitemos, en la medida de lo posible, participar directa o indirectamente en los conflictos. Tenemos que dejar de lado la falsa creencia de que nuestra imagen puede deteriorarse si reconocemos nuestros errores.

Hay quien por pequeños errores ha perdido un amigo, una pareja, un trabajo o la propia tranquilidad. A veces por no pedir perdón, lo que fue un incidente trivial, se convierte en gran resentimiento y, desafortunadamente, el recuerdo de estas situaciones pueriles que pudieron evitarse, nos acompañarán por siempre.

LAS RELACIONES HUMANAS LABORALES

La administración moderna recurre a las relaciones humanas como un elemento que impulsa al hombre a aumentar la productividad en el trabajo. Cuando hablamos de equilibrio (homeostasis), nos referimos, al paralelismo que debe existir en el trabajo y en la sociedad, con objeto de procurarle al hombre, no sólo trabajo, sino salud mental en su medio.

Puede parecer una concepción idealista o un paternalismo empresarial, el restar al empleado capacidad creativa. En la medida que logremos conjuntar esos dos ámbitos (social y laboral), proporcionaremos al empleado la enorme posibilidad de alcanzar sus metas y las de la empresa: aumento en la productividad, realización personal y mejoramiento económico.

TIPOLOGIA DE JEFES Y EMPLEADOS

Por lo que respecta a los diferentes tipos de jefes, éstos pueden ser: autócratas, demócratas, paternalistas, burócratas, *laissez-faire*, maquiavélicos y orgullosos.

- Autócrata. Se caracteriza por exigir obediencia completa a sus subordinados, cuyos sentimientos y necesidades no le interesan. Se preocupa por asegurar su prestigio y poder. El descontento y conflictos surgen por el antagonismo de los miembros de los grupos de trabajo.
- Paternalista. Es el clásico jefe que ejerce una sobreprotección en sus subordinados. Estimula sus ambiciones de progreso y otorga recompensas adecuadas, aunque también es capaz de aplicar sanciones.
- Demócrata. Se concentra en el interés del grupo. Aspira al perfeccionamiento de éste, permite que los integrantes del grupo participen en la solución de los problemas. A todos los escucha y considera.
- Burócrata. Se rige por las normas inflexibles de la institución para salvaguardar su seguridad y responsabilidad. El contacto con sus empleados es mínimo. Las comunicaciones son por escrito incluyendo una serie de trámites engorrosos para resolver el caso, tales como firmas, sellos, vistos buenos, etc., sin descuidar el último detalle para dar su aprobación.
- *Laissez-faire*. Es el jefe que prácticamente carece de autoridad, permitiendo que sus empleados hagan lo que quieran.
- Maquiavélico. Su actuación se funda en el lema "divide y vencerás". Mete "cizaña" e intriga entre sus empleados y de esta manera los hace que se disgusten y, por supuesto, se divierte con esto.
- Orgullosa. Le gusta que lo adulen y normalmente suele rodearse de un grupo que siempre lo alabará.

Los empleados por su parte, pueden ser: activos, pasivos, graciosos, conflictivos, introvertidos y extrvertidos.

- Activo. Tiene una gran iniciativa, en virtud de que realiza su tarea con una rapidez vertiginosa, aunque antes de que se le ordene hacer algo. Acepta órdenes de un solo jefe y posee un criterio propio.
- Pasivo. Carece de iniciativa propia y le es indiferente recibir órdenes de un jefe o de otro. Realiza sus tareas con una calma exasperante.
- Gracioso. Todo lo toma a broma, incluyendo las órdenes de su jefe, improvisa chistes y en algunas ocasiones su carácter le ayuda a limar asperezas que llegan a surgir entre los compañeros que están a punto de reñir.
- Conflictivo. De todo se molesta, contradiciendo a todos y poniéndoles apodos, por lo que constantemente riñe con sus compañeros.

- Introverso. Es tímido, vive en su propio mundo, jamás cuenta su vida privada, al grado de que a veces no se conoce su nombre. Es posible que tenga buenas ideas, pero por su timidez no las expresa.
- Extraverso. Es un individuo opuesto al anterior, puesto que cuenta con muchos amigos a quienes les cuenta su vida privada; acude a fiestas y reuniones con frecuencia.

TIPOS DE OBEDIENCIA

Existen cuatro tipos de obediencia, éstos son: por temor, por cálculo, por admiración y por convicción.

- Por temor. Se da en una persona por temor a sufrir alguna lesión física o a ser delatada por algo que se hizo antes.
- Por cálculo. Obedece al hecho de sacar algún beneficio al acatar alguna orden.
- Por admiración. Se realiza cuando el jefe que da las órdenes cuenta con múltiples atributos que lo colocan en una posición de admiración y respeto. Los subordinados le consideran el prototipo de jefe, al grado de que les gustaría tener las mismas cualidades.
- Por convicción. Los subordinados acatan las órdenes porque las consideran justamente adecuadas y correctas para solucionar determinado problema.

El presente texto permitió la vinculación con la pretensión del proyecto de innovación titulado Manejo de las relaciones humanas en las jerarquías de Supervisión y Dirección a nivel primaria, una alternativa para elevar la calidad en la educación; ya que señala que la administración moderna recurre a las relaciones humanas como un elemento que impulsa al hombre a aumentar la productividad en el trabajo, asimismo si se da lectura al Planteamiento del problema, podrá observarse que la finalidad que se perseguía era cambiar la actitud negativa de la C. Supervisora hacia el colectivo escolar, porque como se señala en el texto de referencia, una actitud negativa trae como consecuencia fricciones, malos entendidos, etc. Pudiendo concluir que una herramienta funcional para mejorar las relaciones humanas es la comunicación.

Rosemary T. Fruehling hace una exposición de los factores motivacionales que influyen en nuestro desempeño.

¿Qué relación hay entre la satisfacción que se deriva del trabajo y el estado de ánimo? Mucha pues son dos elementos que se complementan. Se refuerzan mutuamente. Si estás satisfecho con tu trabajo tu estado de ánimo será excelente. Pero si te sientes deprimido o frustrado derivarás muy poca satisfacción de lo que hagas como trabajo.

Nos sentimos satisfechos cuando consideramos que estamos haciendo algo que vale la pena y que lo estamos haciendo bien. A todo el mundo le gusta sentirse alguien y que es importante la labor que hace. Un problema frecuente al que tienen que enfrentarse los trabajadores es que su trabajo les parece intrascendente. Por la naturaleza de su labor no pueden darse cuenta de la relación que hay entre lo que hacen y el producto final al que contribuyeron con su esfuerzo; en consecuencia juzgan que su trabajo carece de importancia. Su labor cotidiana les proporciona escasa o nula satisfacción independientemente de si hay en ellos una motivación muy importante. Su moral anda por los suelos.

El buen ánimo se nutre de las satisfacciones que nos da el desempeño de nuestro trabajo. Ese buen ánimo se manifiesta en nuestra disposición para hacer las tareas menos gratas que son parte de todo quehacer. Nos hace sentir de buen humor y tener confianza en nosotros mismos. Y esto, claro está, redundará en beneficio de las buenas relaciones con nuestros semejantes. Si nos sentimos desmoralizados, nuestras relaciones humanas no serán, casi nunca, muy buenas.

LA MOTIVACIÓN INFLUYE EN EL ESTADO DE ÁNIMO

Si nuestra motivación es escasa o nula el trabajo nos deparará pocas satisfacciones y fácilmente caeremos en el desánimo. Esto ocurrirá aunque nuestra remuneración sea excelente y el ambiente en que trabajamos sea de lo más agradable.

No puede negarse que una intensa motivación contribuye a que sintamos gusto por el trabajo y a que nuestro estado de ánimo sea muy bueno pero eso no implica que estos dos atributos dependan sólo de la motivación. Hay muchos factores que influyen de manera importante en cómo nos sentimos y en el gusto que derivamos de nuestro quehacer.

FRUEHLING, Rosemary T., et.al. Relaciones Humanas- Un enfoque moderno.

Los dos más importantes son la motivación –lo que aportamos a nuestra labor- y el ambiente en el que desplegamos nuestras actividades.

EL AMBIENTE EN QUE TRABAJAMOS INFLUYE EN EL ESTADO DE ÁNIMO.

El ánimo o falta de ánimo que sintamos en nuestro trabajo se verán afectados por el salario, el ambiente físico, los compañeros de trabajo, nuestros superiores jerárquicos y la política laboral de la empresa para la cual trabajamos.

EL SALARIO. La paga o remuneración que recibimos es muy importante por varias razones. En primer lugar nos proporciona el dinero suficiente para cubrir nuestras necesidades vitales. Por esta razón el salario influye de manera directa en nuestro estado de ánimo. Quizá la motivación más importante que nos hace trabajar no sea el dinero pero si carecemos de él, si nuestra paga es insuficiente, nuestra moral, entendida como estado de ánimo, no será todo lo buena que fuera de desear.

EL AMBIENTE EN QUE TRABAJAMOS. También éste es un factor que puede afectarnos en un sentido u otro. Si nos vemos obligados a trabajar en un lugar sucio, estrecho, oscuro, mal ventilado y apretujados con otros compañeros de labores nos invadirá el desánimo por mucha que sea la necesidad que nos hace trabajar. Hay muchas medidas que la empresa para la que trabajas está obligada a hacer por ley para proteger tu seguridad personal y tu salud. Muchas de ellas afectarán tu estado de ánimo. No dudes en informar a tu autoridad inmediata, las condiciones que tú consideras que afectan adversamente tu rendimiento y tu estado de ánimo, como una deficiente iluminación o temperaturas extremas de calor o frío.

LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO. También influyen en nuestro ánimo, para bien o para mal, las personas en compañía de las cuales realizamos nuestras labores. Es por eso que las buenas relaciones humanas son tan importantes en el trabajo. Hay, desde luego, ocasiones en que poco o nada podemos hacer para cambiar un colaborador de persona desagradable en agradable. Pero sólo por excepción encontramos a alguien que esté malhumorado todo el tiempo.

LOS JEFES INMEDIATOS. Otro factor que influye en el estado de ánimo es el tipo de supervisión a que se nos somete en el trabajo. Si nos toca un jefe o inspector en el que hay marcado predominio el estado parental de su yo, una persona a la que le gusta dar órdenes en tono autoritario, sin duda que nuestra moral sufrirá menoscabo. Otro tanto ocurrirá si nuestro supervisor no hace el menor aprecio de nuestro trabajo y jamás recibimos de él ni elogios ni censuras.

Es normal tener altibajos. Otra cosa que conviene saber acerca de nuestro estado de ánimo es que no es inmutable sino que está sujeto a cambios. En ocasiones estos cambios no tienen relación directa con nada: ni con las condiciones externas de trabajo ni con las condiciones anímicas que dependen de la motivación. Todo esto es por completo normal.

Los psicólogos especializados en relaciones laborales han podido comprobar que la mayoría de los seres humanos oscilamos de una manera cíclica en el transcurso de nuestras actividades laborales a lo largo de nuestra vida. Lo habitual es que cuando se comienza a trabajar la moral esté muy en lo alto. Se anticipa una nueva vida y se esperan muchas buenas oportunidades. Más o menos después de un año declina este optimismo inicial y con él también el entusiasmo y el ánimo.

Más o menos dos años después de desempeñar el mismo trabajo el estado anímico del trabajador es bajo en comparación con el de la fase inicial. Hasta qué grado puede descender depende mucho de la motivación del individuo y también de las condiciones externas de trabajo.

COMO SOBREPONERSE AL DESALIENTO. Debes estar preparado para las épocas en que te invada el desánimo. Es precisamente cuando más debes cuidar tus relaciones humanas. Cuando tu moral está muy abatida serás muy propenso al malhumor, a mostrarte grosero en tu trato con la gente y en ocasiones hasta agresivo. Debes poner especial cuidado en serenarte y ejercer el autodominio sobre todo en el trato con tus compañeros y jefes inmediatos.

La manera de comportarse de una persona nos da a menudo la clave para juzgar su actitud. La observación de su conducta nos permite saber si su actitud es positiva o negativa. De la misma manera la observación de nuestro propio comportamiento nos facilitará juzgarnos a nosotros mismos. Es importante que aprendas a descubrir si tu conducta es positiva o negativa pues ese conocimiento te permitirá mejorar tu actitud y tus relaciones humanas.

La riqueza del presente texto es que orienta la acción del sujeto hacia el autoanálisis de su propia conducta, lo que le permitirá cambiar su actitud y por ende mejorar sus relaciones humanas.

No se puede hablar de motivación en el trabajo cuando por ejemplo el jefe inmediato es una persona que da órdenes en tono autoritario y no hace un reconocimiento de la labor que realizan sus subordinados. Este tipo de jefe inmediato es el que motivó el desarrollo del proyecto de innovación y con esta lectura se trató de sensibilizar al personal Directivo y de Supervisión haciendo referencia de que el ambiente en el que trabajamos influye en nuestro estado de ánimo.

Ma. del Carmen González García en su obra muestra el perfil que debe tener un buen líder.

El liderazgo. El liderazgo es una condición humana universal; una relación que involucra a todos a través de su existencia. Quien no se maneja con destreza en esta relación –independientemente del extremo en que se encuentre: dirigente o dirigido- arrasa “una falla existencial”.

Los primeros pasos en la vida se realizan en un contexto de liderazgo; los primeros dirigentes buenos o malos, son los padres. La relación mutua entre padres e hijos orienta para siempre el sentido de nuestras vidas. Inculca valores, estilos y estrategias, impulsa a la actividad y pone límites a la conducta.

El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. Indica rejuegos de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de relaciones humanas.

En todo liderazgo aparecen íntimamente relacionados los siguientes conceptos:

1.- Motivación. En la medida que el líder conozca cuáles son las motivaciones internas de su grupo y de la destreza con que apele a ellas, podrá lograr que sus miembros dirijan sus esfuerzos hacia las metas planteadas. Toda conducta de liderazgo mira al futuro, porque lo que el líder pretende que se haga, aún no está hecho. Y nadie predice conductas si no conoce a la gente.

2.- Control.- Involucra la capacidad de controlar las actividades hacia los propósitos señalados: líder no es sólo quien inicia el movimiento, sino quien lo dirige imponiendo los ritmos que él considere adecuados.

3.- Poder.- Es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor. Para un liderazgo efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba quién intenta dirigirlo o influenciarlo en algún sentido, o sea reconocer: primero, que tiene un poder, y segundo, que está dispuesto a usarlo.

Desde el punto de vista de su origen, hay que distinguir dos tipos fundamentales de poder: el de posición y el personal.

- El de posición. El líder ha llegado a su posición desde arriba, debido al poder social o económico que ya poseía.
- El personal. El líder ha llegado a esa posición desde abajo, es decir de los seguidores, como fruto de un reconocimiento que determinadas personas y/o grupos manifiestan con respecto a sus cualidades.

En la actualidad se considera la teoría más completa y científica sobre el liderazgo; la única que hace justicia a todos los aspectos de la realidad como aparece en múltiples observaciones e investigaciones.

ORDENAR. El líder define el qué, cuándo, cómo y dónde. La comunicación es casi unilateral.

PERSUADIR. El líder permite la comunicación bilateral. Admite que el seguidor exponga sus puntos de vista y pregunte los por qué, pero no tome decisiones.

PARTICIPAR. La comunicación es francamente bilateral. El líder y los seguidores, en interacción, toman las decisiones.

DELEGAR. El líder confía decisiones importantes en manos de los seguidores.

LA PRUEBA DE HERSEY-BLANCHARD

El liderazgo situacional plantea que es la situación específica que se vive en un momento dado en la empresa, la que debe tomarse como base para decidir qué tipo de acción tomar. Esta prueba pretende que el líder estudie siempre en concreto las características personales de sus subordinados y las circunstancias específicas que en un momento dado se viven en el departamento, para decidir qué acción tomar. Es decir, en abstracto nunca será posible tomar una decisión, ya que es el análisis de la situación lo que ordenará al ejecutivo las medidas a tomar.

La personalidad del dirigente

El liderazgo es una forma de relación interpersonal difícil y trascendental. No puede reducirse a una mera técnica; involucra la personalidad del líder. Nunca será una técnica o un patrón rígido a aplicar, sino que se basa en una relación interpersonal dinámica.

Es posible señalar los principales rasgos que favorecen la conducta del liderazgo. En igualdad de circunstancias será mejor líder el individuo que tiene las siguientes cualidades:

- Buen comunicador;
- Orientado a la realidad y a la acción;
- Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos;
- Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos;
- Buen colaborador, institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de "nosotros";
- Ambicioso, estimulado por una alta necesidad de logro;
- Animoso y valiente, dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, asumir la culpa y atenerse a las consecuencias;
- Autocrítico, capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa;
- Creativo, orientado a la innovación progresista y ambiciosa;
- Intuitivo y comprensivo, capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos;
- Respetuoso, dispuesto siempre, no sólo a entender sino también a aceptar a sus colaboradores;
- Motivador de individuos y grupos, porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos, porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espera de él más de lo que él espera de sí mismo.

El problema que se aborda en el proyecto de innovación, referente a que la C. Supervisora trataba con prepotencia y autoritarismo (sólo imponía acciones a realizar) a quienes formábamos parte del colectivo escolar, es que consideré interesante trabajar con el texto de Ma. del Carmen González cuando señala que el liderazgo es un trabajo de interacción de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes, etc., entre el dirigente y el dirigido enfocándolo con los conceptos de motivación y control, así como reflexionar sobre las cualidades que debe poseer un líder.

Humberto Diazguajardo G., enfoca su argumentación sobre relaciones humanas, basándola en la interacción y del trabajo en equipo.

Las relaciones humanas ayudan al ser humano a adquirir confianza en su actitud para reconocer un problema y tomar decisiones que ayuden a resolverlo, porque nadie puede prever las situaciones reales a que deberá enfrentarse en la vida.

Para comprender el objeto que se persigue con el estudio de las relaciones humanas, tenemos ante nosotros la necesidad de conocer qué es "interacción". Esto es, todo proceso en el que la acción de una entidad causa una acción o un cambio en otra distinta, es decir, en el intercambio que se produce dentro de un grupo a lo largo de una discusión. En forma más general, es la relación interhumana mediante la cual una intervención verbal o una actitud, una expresión significativa o una acción, provocan una acción en respuesta que repercute sobre el iniciador.

La conducta interactiva es sólo una de las posibles formas de conducta humana. Hay otras formas o maneras de la conducta humana, diferentes a la conducta, la interacción es vivida como la conducta de más trascendencia, alcance e importancia.

La interacción humana está relacionada a otro individuo y un grupo en relación a otro grupo. La interacción humana estudia las acciones indicadas y las reacciones que recíprocamente se suscitan, entre ambos términos de relación.

Naturalmente, no debe olvidarse la importancia que tiene el que los hombres y los grupos que constituyen, actúen en una forma ética valiosa y útil en el desempeño del trabajo, y logro de metas que aquéllas y éstos elijan.

El objeto esencial de esta disciplina consiste en aprender a aplicar sus principios a problemas prácticos que permitan al individuo, en el futuro superarse en el estudio, en el trabajo, del ámbito social en que se desenvuelva, en lo que será capaz de coadyuvar a la solución de dichos problemas; a cambiar o modificar conductas negativas por conductas positivas, para lograr la unión familiar, la unión de su grupo de trabajo y la unión de la sociedad a la

DIAZGUAJARDO Guerrero, Humberto, Relaciones Humanas y ética laboral.

que pertenezca; así como que los grupos logren sus fines en beneficio del género humano.

Los actos personales de cada individuo reflejan las normas de conducta del grupo al que pertenece, es decir, es lo que se denomina patrón general de conducta.

El cambio de actitudes se fija en función de la identificación de cada individuo con los diversos grupos a los que pertenece y que integran el grupo principal, resultando un cambio de metas personales, para adoptar las del grupo y viceversa.

La gente despliega determinadas funciones y se relaciona entre sí de una manera específica, al aceptar o integrarse, debido a la influencia del grupo o de la estructura social.

Para comprender el proceso de influencia del grupo sobre el individuo, hay que considerar:

1.- Las asociaciones de cada individuo a lo largo de su existencia. Sus patrones de interacción dependen de su familia, de sus amistades, de sus vecinos, del lugar de trabajo, de la iglesia, de la región en que vive, de la nación a la que pertenece. Al conocer cómo se ajusta a cada uno de estos sistemas de interacción social podemos llegar a prever el esquema de actitudes y comportamientos que desplegará.

El grupo social no determina sólo con quién va a relacionarse el individuo, sino además:

- La naturaleza de su interacción,
- Sus demandas,
- Expectativas y
- Relaciones recíprocas.

2.- La estructura o grupo social crea a la vez semejanzas y diferencias de comportamiento. De hecho, la sociedad se caracteriza precisamente por estas diferencias en perspectivas, actitudes y líneas de comportamiento que existen entre unos grupos y otros, y entre los mismos individuos. Ellas son las que provocan la necesidad de comunicación, de comprensión y cooperación, por una parte, y los conflictos y desequilibrios, por otra.

3.- La sociedad humana se caracteriza por estar ordenada no sólo en el plano horizontal, sino también vertical y jerárquicamente. Toda sociedad humana, por semejante que sea, presenta un sistema de posiciones, en función de ciertos valores, de suerte que cada posición lleva consigo determinado prestigio e influencia. Este sistema jerárquico introduce un factor de posición social superior, inferior o igual, fenómeno que se repite en la familia, en la iglesia, en la escuela, etc.

4.- La estructura social es relativamente estable. Posee cierto equilibrio y evoluciona lentamente, en parte, eso se debe a que la gente suele identificar sus necesidades, intereses y ambiciones personales con la posición que ocupan en la sociedad. De este modo su manera de vivir, su sistema de seguridad y satisfacción queda completamente limitado por la estructura de la sociedad.

5.- El grupo social y el sistema de interacción que despliega, constituye un total integrado y relaciones funcionalmente. La sociedad se convierte en contrapartida del sistema de conducta manifestado por el individuo para satisfacer sus necesidades, intereses y ambiciones personales. No se puede alterar una parte, sin afectar el resto; evoluciona lentamente, integrando lo nuevo en lo antiguo; se muestra reacio al cambio. Es una exteriorización del hombre interno y, por tanto, desarrolla los mismos procesos que la mente humana y,

6.- El sistema social cuenta con toda una serie de símbolos sagrados, rituales, ceremoniales, nociones filosóficas y religiones y sistemas de valor que apoyan y refuerzan su tipo de vida.

Las características personales determinan la manera de interactuar con los miembros del grupo. Por lo tanto, la influencia del individuo sobre el grupo puede ser positiva o negativa. Positiva cuando por su compromiso personal y su identificación con el grupo, influye sobre éste aumentando su cohesión y haciéndolo progresar; negativa cuando el individuo adopta una conducta disidente y el grupo, en su mayoría reacciona, tendiendo a unirse para lograr su autoconservación y lograr sus metas; o bien, cuando el grupo sigue al disidente y propicia su destrucción.

Los actos personales de cada hombre reflejan las normas de conducta del grupo al que pertenece; en ocasiones aparece la presión social, en uno u otro. La presión social, es el conjunto de influjos que se vuelcan sobre los

individuos y los grupos con el propósito de modificar su conducta para conseguir ciertos propósitos claramente definidos.

Cualquier interrelación entre dos o más personas es una relación humana. Existen ciencias o disciplinas auxiliares de las relaciones humanas que explican la interacción humana en función de sus relaciones entre sí.

LA PSICOLOGÍA, mediante el método científico, estudia el comportamiento humano, mide habilidades y actitudes, encuentra causas de motivación, conflicto, frustración, etc., y busca aceptar o integrar mejor los recursos humanos al grupo social y viceversa.

LA SOCIOLOGÍA estudia las relaciones de grupo e individuo. La Sociología industrial determina la relación entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores; elabora técnicas psicométricas para integrar buenos equipos de trabajo; hace análisis de autoridad, movilidad, etc.

LA ANTROPOLOGÍA estudia costumbres, ritos, técnicas, etc., en los distintos grupos humanos, para compararlos y entender mejor algunas formas de comportamiento.

EL DERECHO, con sus leyes y reglamentos determina los principios que deben gobernar las relaciones obrero-patronal, entre otras cosas.

LA ECONOMÍA al estudiar la actividad económica y sus factores capital, trabajo, tierra y organización, así como al investigar sistemas de producción, distribución, oferta, demanda, servicios, etc., nos dice cómo aprovechar mejor los recursos naturales y humanos englobando trabajo, salarios, costos y proceso productivo.

LAS MATEMÁTICAS con sus modelos de estadística inferencial, sirve para poder tomar decisiones acertadas; de modelos de regresión a las curvas de salarios e impuestos; programación lineal, etc.

LA INGENIERIA INDUSTRIAL mediante la "administración científica", pretende la búsqueda de la eficiencia y aporta estudios de tiempos, movimientos, incentivos, valoración de tareas, selección y adiestramiento de trabajadores.

Todas estas disciplinas son necesarias para lograr relaciones humanas óptimas y están íntimamente relacionadas entre sí.

Las investigaciones de los últimos años han profundizado sobre la forma de estructurar grupos de trabajo para que la AUTORIDAD responda a criterios FUNCIONALES.

El trabajo en equipo se sustenta en tres pilares:

- la amplitud;
- la composición;
- la organización formal, o estructuras de trabajo.

Con respecto a la amplitud señalaremos que ésta es la idónea siempre que permita:

- la discusión;
- la decisión;
- la ejecución.

Cosa que se consigue con grupos superiores a cuatro o cinco personas e inferiores a 12 ó 15. Por encima de este número se producen fenómenos selectivos en la percepción de los problemas y se observa la detección de claros subgrupos que pueden dar lugar a sentimientos de clara oposición entre los miembros.

En cuanto a la composición, ésta siempre está determinada por el hecho de que los miembros tengan capacidad para convivir en grupo y trabajar en equipo (vale más prescindir de un buen visitador que estropear un equipo).

Hay que lograr homogeneidad, ya que esta facilita la identificación, la integración y el trabajo.

La organización formal o estructuras de trabajo se ponen de manifiesto por la manera en que están distribuidas las tareas entre los miembros y por el modo en que sus funciones se diferencian.

El propósito final que alcanzará el grupo por el trabajo en común, produce automáticamente los siguientes resultados:

- a) Hacer colaboradores conscientes del proyecto del trabajo común, lo que se manifiesta en una libre disciplina de trabajo (principio de libertad).
- b) Hay una real división de tareas, aplicándose así un -taylorismo- de alto nivel (principio de racionalización).
- c) Se crea una obligación recíproca de información constante (principio de comunicación).
- d) Los protagonistas tienen que ayudarse entre ellos (principio de perfeccionamiento recíproco).

Para crear un clima propicio a la integración, el inspector o jefe debe respetar lo que llamamos LEYES DE INTEGRACIÓN DE UN EQUIPO O GRUPO DE TRABAJO, estas leyes son dos:

1ª. Ley de la Complementariedad – Se trata de conseguir que cada miembro del equipo acepte reconocerse como diferente, pero incompleto y precisa a cada uno de los demás como su complemento profesional.

2ª. Reconocer y hacer aceptar a los miembros del grupo la necesidad de vivir los momentos de ansiedad del equipo. Si no les hacemos tomar conciencia de este hecho, el grupo recurrirá a un conjunto de mecanismos de defensa que lo colocarán enfrente de la empresa.

Para integrarse al grupo de trabajo, el individuo debe saber cuál es su trabajo y cuál su relación con el trabajo de los demás. El trabajo debe ser aquel para el que el individuo es apto. Por medio del trabajo, el hombre debe obtener seguridad física, económica, social y psicológica.

Para lograr unas relaciones humanas equilibradas, éstas deben entenderse como un juego de “dar” y “recibir” en forma equitativa, para lograr la armonía y la paz social. Dar y recibir implican obligaciones y derechos, conceptos que son la base del progreso, la justicia social y el bienestar, evitando así el egocentrismo.

La intención del proyecto de innovación fue el cambio de conducta negativa de la C. Supervisora hacia sus colaboradores, ya que ésta repercutía de manera poco favorable en el estado de ánimo del grupo de trabajo, por tal motivo es que opté por la inclusión del texto de Humberto Diazguajardo, ya que de manera muy precisa define la palabra “interacción” y el por qué de su importancia. Entendiendo por interacción como el cambio de conducta que se produce entre individuos y los miembros de un grupo a partir de una intervención verbal, actitud, acción, etc.

Víctor M. Soria presenta un estudio basado en el proceso administrativo como lo es la planeación, organización, etc.

En vista de que las cosas se realizan a través de individuos y de grupos, es menester que la administración esté centrada en las relaciones interpersonales. Este enfoque enfatiza el estudio de las diferencias individuales, el estudio de los grupos y su dinámica, la comunicación, la motivación y su influencia en el comportamiento, el liderazgo y la administración de los cambios. También pone de relieve el aspecto social e informal de la organización y el impacto que los cambios en la organización formal causan en la informal. Algunos autores llegan hasta el extremo de recomendar que la organización formal se desarrolle alrededor de la informal.

Parte de los postulados de este enfoque son los siguientes:

- a) Todas las relaciones organizacionales requeridas no pueden preverse anticipadamente, ya que las situaciones pueden cambiar en forma impredecible.
- b) Las relaciones espontáneas en la organización son más adaptables y económicas que las formales, y por lo tanto, más eficientes.
- c) Las relaciones espontáneas cumplen una función social y por lo tanto, satisfacen más y llevan a los miembros de la organización a obtener un elevado nivel de moral.
- d) La moral alta del personal es un prerrequisito para una alta productividad.

Se dice que el enfoque espontáneo deja en libertad a la iniciativa, da oportunidad de que florezcan las buenas relaciones, las cuales a su vez crean entendimientos y satisfacciones, así como la utilización más adecuada de los talentos a base del libre juego de las relaciones personales. Las relaciones humanas ponen énfasis en la participación en las decisiones, como medio de disminuir el nivel de conflicto, facilitar la cooperación y lograr que las decisiones se implementen con la menor resistencia posible. También se ha tomado mucho interés en el estudio de grupos pequeños, bajo la premisa de que la administración dirige no tan sólo personas, sino también grupos.

Como todos los enfoques, el de las relaciones humanas ha sido criticado, principalmente por los formalistas, quienes indican que las relaciones humanas tienden a crear "hombres organización" complacientes y blandos, muy cooperativos pero poco efectivos. Se critica que, siendo las relaciones humanas un medio para lograr los propósitos, se les ha convertido en un fin de la administración; que la reducción de conflicto se ha elevado a la categoría de propósito y llevado a extremos que afectan la eficiencia organizacional.

Gvishiani afirma que el planteamiento de las relaciones humanas, acerca de la insuficiencia de los estímulos materiales para que los hombres trabajen mejor, es correcto, lo mismo que el énfasis en el estudio de las necesidades humanas. Sin embargo, dentro del sistema capitalista, la interpretación de la problemática humana es profundamente apologética. Por una parte, las medidas llamadas a intensificar la producción y a elevar la cuota de explotación se presentan como una transformación radical de la situación social de los trabajadores; por otra, las relaciones humanas no son sino una continuación del Taylorismo. Lo único que hace esta doctrina es proponer medios más refinados para explotar al trabajador.

Una escuela que ha influenciado y a su vez se ha visto influenciada por la de relaciones humanas, es la empírica. Esta escuela postula que se debe aprender a través de la experiencia, esto es, "haciendo", y no a través de la transmisión de información.

La escuela empírica más que todo constituye un enfoque metodológico a la enseñanza de la administración, por medio del método de casos. Da importancia a la participación y a los grupos en el sentido de que varias cabezas piensan más que una, además de que las personas se ven envueltas en un proceso dinámico altamente efectivo.

El estudio de la experiencia, obtenida a través de múltiples casos y situaciones reales, podría ayudar a establecer generalizaciones, que servirían para construir una teoría administrativa íntimamente ligada a la realidad. Sin embargo, el empirismo ha sido criticado en el sentido de que no todo es historia de eventos pasados, sino también se requiere información, herramientas y técnicas para resolver los problemas.

No se debe tener únicamente habilidad para analizar situaciones complejas, sino también contar con las herramientas y medios para contestar ciertas preguntas que la sola discusión no puede resolver.

Contribuciones de las relaciones humanas al proceso administrativo

La teoría administrativa moderna reconoce ampliamente que las funciones de la gerencia son las de planificación, organización, formación de cuadros de personal y la de control. Cuando estas funciones se llevan a cabo en forma efectiva, se puede lograr el nivel de coordinación necesario para la consecución de los propósitos de la organización. Las funciones mencionadas se dan simultáneamente, aún cuando en determinadas épocas una o varias pueden prevalecer sobre las otras. Por esta razón se considera a la administración como un proceso integrado, armonioso y continuo, más que como un mero conjunto de funciones separadas y autónomas.

La planificación

La planificación está orientada hacia el futuro y a la especificación de medios para lograr determinados fines. En términos más amplios se puede considerar que la planificación es la selección consciente de patrones de influencia sobre los centros de decisión, con el objeto de coordinar las decisiones en un periodo de tiempo determinado, orientándolas hacia la consecución de metas futuras.

La organización

La organización se define como la formación de jerarquías de mando estructuradas en forma centralizada o descentralizada y por cuyas líneas de unión debe fluir la comunicación.

Cuando el proceso de organización se define en términos dinámicos, se concibe como la integración de recursos, que pueden ser tecnológicos, de capital y humanos. Las relaciones humanas afirmarían que la empresa no la forman principalmente las máquinas ni los edificios u otros elementos materiales, sino las personas. Para las relaciones humanas la empresa es un organismo vivo cuyos elementos interaccionan socialmente, y los propósitos de estos últimos pueden ser muy diferentes de los de la organización. El comportamiento humano no se puede encerrar en un solo molde o estructura formal, sino que producirá múltiples diagramas ya sean de poder, de comunicación, de afiliación, etc. Las relaciones humanas han puesto de relieve esta dimensión social y espontánea de la empresa, dimensión que todo administrador debería analizar y entender para lograr resultados más efectivos.

Cuadros de personal

La administración de personal contribuye aquí en el reclutamiento, selección, colocación y entrenamiento del personal. Los cuadros más difíciles de integrar y desarrollar son los de ejecutivos, sobre todo si se quiere hacer dentro de la misma empresa. Las relaciones humanas contribuirían a esta función dando a los ejecutivos una nueva filosofía, enseñándoles a motivar y administrar los cambios, haciéndoles conscientes de la influencia que su dirección tiene en los subordinados, proporcionando ideas para una comunicación más efectiva, y en general, informándoles de los hallazgos de diversos campos de experimentación conectados con las relaciones humanas.

Control

A los conceptos modernos del control han contribuido también algunas de las disciplinas que engloban las relaciones humanas. La comunicación usa el concepto de retroalimentación para convertirla en comunicación de dos vías, para volverla una transmisión de entendimiento, en fin, para hacerla más efectiva. Este concepto se usa en el proceso de control para recibir información de regreso, tal como sentimientos, actitudes y motivaciones de las personas, es decir, la reacción de éstas a las medidas que tienden a controlar sus actividades.

Motivación y comportamiento humano

Una pregunta fundamental que todo administrador se ha hecho es el ¿Por qué unas personas reaccionan en forma diferente a otras? Muchas veces la contestación es que la razón está en los diferentes motivos que mueven a las personas, sin embargo esto no nos aclara el punto, ni nos dice como se pueden cambiar las motivaciones que muestran los individuos. En este apartado desarrollaremos un marco conceptual para juzgar la motivación que mueve a las personas a exhibir un comportamiento determinado.

Con toda razón se ha llamado a la motivación el “corazón” de la dirección, ya que no tan sólo el administrador se ve en la necesidad de conocer qué es lo que mueve a las personas, sino también de usar las motivaciones adecuadas para implementar la acción de los subordinados.

Tal como expresan Koontz y O' Donell, el administrador debe ser un creador de ambiente, y en este caso de un ambiente motivacional que inspire a la acción dinámica, a la satisfacción y a la productividad.

1.- Motivo es aquello que incita a la acción, que la sostiene y le da dirección. La motivación incluye las necesidades, los deseos, los impulsos y las fuerzas que llevan a la actividad. En un sentido psicológico se podría generalizar que todo comportamiento es dirigido hacia una meta.

2.- Las teorías causales sostienen que la conducta es siempre causada. N.F. Maier afirma que los estímulos son causas del comportamiento, el cual se expresa concretamente en una realización. Leavitt, por su parte, indica que al estimular el organismo se origina una motivación, la que a su vez da lugar al comportamiento, el cual es dirigido hacia un propósito. Cuando se alcanza el propósito, la causa de la conducta es desactivada eliminando así la motivación.

3.- Las teorías de la fuerza postulan que ésta tiene un origen interno, mientras que el incentivo releva la tensión creada por la fuerza.

Algunas teorías hablan de una sola fuerza, otras de varias fuerzas en acción simultánea, de las cuales la más potente es la que se impone. Algunos toman en cuenta su dirección, mientras que otros no. Las fuerzas pueden ser básicas: el hambre, la sed, el dolor, el calor, el frío, etc., o bien fuerzas adquiridas por medio del proceso de aprendizaje del individuo.

4.- Las teorías cognoscitivas enfatizan el aprendizaje de hechos y experiencias pasadas, los cuales afloran en el presente, a través de señales que los asocian con el pasado, o que se proyectan al futuro por medio de expectativas. El conocimiento es el regulador del comportamiento, el cual está dirigido hacia la satisfacción de necesidades. El nivel de "aspiración" ayuda al individuo a fijar metas, situadas en medio de los límites de muy fácil y muy difícil.

5.- La teoría motivacional de David C. McClelland está basada en los afectos, producidos por la asociación de ideas y experiencias pasadas, con señales de dolor o placer. La hipótesis central de esta teoría es que la ocurrencia de una señal, paralela a un afecto, adquiere la probabilidad de poder hacer aflorar este afecto o motivo posteriormente.

6.- McClelland ha llevado a cabo experimentos piloto para probar su teoría, como en Bombay, India, donde efectuó un curso de dos meses, para imbuir a 32 ejecutivos locales un mayor nivel de n-realización. Por medio de un estudio de seguimiento, se encontró dos años después, que 2/3 partes de los ejecutivos se habían transformado en individuos altamente dinámicos, que habían sobresalido en sus actividades de negocios.

Los métodos utilizados por McClelland enfatizaron los siguientes puntos:

- a) enseñarles a fijar metas realistas y prácticas en forma específica y traducidas a acciones concretas.

- b) aprendizaje de la motivación de n-realización.

- c) enseñar al sujeto a evaluar el nivel de congruencia de sus actitudes, motivaciones y su propio yo, con las motivaciones de n-realización.

- d) asegurar al sujeto el soporte indiscriminado del grupo, independientemente de sus metas futuras de n-realización.

7.- La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow postula que la necesidad más fuerte es la que origina la conducta. Arguye, a diferencia de otras teorías, que los estados motivacionales provienen más bien de deseos inconscientes, pero sin excluir los conscientes. Existen 5 conjuntos de necesidades básicas a saber: necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y necesidades de propia actualización (o realización). Esta teoría parece simplista en el sentido de que si una necesidad queda satisfecha, otra con jerarquía más alta emerge dentro del conglomerado de necesidades. Estas no se dan aisladas, sino que muchas veces se presentan simultáneamente, se traslapan e interrelacionan entre sí. Maslow reconoce que no todo el comportamiento está determinado por las necesidades básicas, sino que también pueden concurrir estímulos aislados y ciertos reflejos condicionados.

En el proyecto de innovación (planteamiento del problema) se describe que la C. Supervisora de la Zona Escolar, no aceptaba sugerencias y/o comentarios para realizar el trabajo, éste debía realizarse tal y como ella decía, no estimulaba al personal a su cargo, lo cual le había generado problemas de enfrentamiento y el texto de Víctor M. Soria resultó útil en el desarrollo del proyecto porque hace referencia a qué tan importante es tomar en cuenta la participación del colectivo en la toma de decisiones, ya que esto disminuye el nivel de conflicto, facilitando la cooperación, envolviendo a los participantes en un proceso dinámico; así también trata sobre lo importante que es la motivación, para que los hombres trabajen mejor.

Marisa Serrano señala dos campos de interpretación de las relaciones humanas, siendo uno el formal y otro el informal.

Relaciones Institucionales

Todo campo laboral, institucionalizado o no, alberga dos tipos de relaciones entramadas. En las que constituyen un sistema prefijado y útil para alcanzar la finalidad productiva, y determinan una forma de comportamiento en el cual la acción está en gran parte dirigida, se dan comunicaciones formales.

Ellas se desprenden de la configuración organizativa de la cual el Organigrama da cuenta. En él se advierten a simple vista los distintos niveles de autoridades, los cargos respectivos, y con ello se infieren las funciones que generalmente se consignan en forma concluyente a cada cual.

Muestra de tal modo la contigüidad como la lejanía que media entre los cargos, así como la relatividad inminente o morosa de las funciones. De este modo indica posibilidades relacionales directas o por intermedio de otros.

Las condiciones que deben reunir son: brevedad, claridad, complitud, ordenación y cuando son escritas deben poseer presentación y diagramación. Deben darse a tiempo, no diferidas ni importunas. Debe elegirse o tener un lugar para las más delicadas o privadas. No deben tener cargas afectivas que las carguen en demasía haciéndolas vehículo de nuestras emociones, reacciones o pareceres subjetivos. Estas comunicaciones formales pueden ser orales o escritas y su mayor peso se centra en la distribución y mecanismo de la autoridad.

Conjuntamente se fijan las relaciones formales mediante manuales o reglamentaciones internas que se divulgan ampliamente para su mejor entendimiento, apreciación de aceptación o resistencia a éste, con más o menos garantía de cumplimiento.

Relaciones Informales

En el comportamiento, que es siempre relacional, se da la dramática de los sucesos humanos, o sea en la representación de éstos, en el escenario del aquí y ahora. La energía que los provoca y la que desencadenan, proviene de un continuo juego de fuerzas.

Politzer se ocupó en 1929 de la dramática en la conducta, en contra de la dirección iniciada por el Materialismo histórico. Es el precursor de la Psicología Fenomenológica (la fenomenología establece la distinción entre verdad y apariencia, como fundamento del saber empírico).

En efecto, es imposible estudiar los sucesos que llamamos relaciones humanas, sin referirnos a otros sucesos también humanos, interjuego y situación que los caracteriza.

La Psicología Concreta de Politzer se ocupa de ello partiendo de la Psicología comprensiva de Dilthey, que busca el carácter significativo del comportamiento, cuya dramática no se puede separar del Universo y ambientes personales vividos, al enfatizar la inmersión de las relaciones en una época, con sus convenciones culturales.

Las Relaciones Informales están fuera de las normas, con lo que constituyen transgresión de las mismas.

Todos los comportamientos son simbólicos. Apuntan a algo que está detrás de las expresiones, actitudes y hechos que los configuran. Se suman en ellos manifestaciones de impulsos primarios, descargas afectivas, proyección de ansiedades, negaciones múltiples, conversiones compensatorias y adscripciones homologantes. Todo ello obliga a actuaciones y las oscurecen en calidoscópica variabilidad, tan cambiante como la fluyente realidad interna, en su externalización.

Las Relaciones Informales son el resultado de tensiones y/o debilitamientos, de los cuales se hacen cargo las comunicaciones, su vehículo expresivo.

Tanto la falta de normas, como la superabundancia de éstas, crea un resquebrajamiento en lo formal, que crecerá con rapidez si no se acude a circunscribirlo, estudiarlo, y disolverlo con premura. Todo exceso de rigor crea una urgente necesidad de escape, de libertad, de soltura de la tácita prisión, burlándola.

El acondicionamiento positivo a cada situación requiere apartar del campo actuante las costumbres que no coinciden con el contexto y su finalidad.

Las costumbres familiares o personales inveteradas suelen no coincidir con algunos de los momentos que llamamos aquí y ahora. Una constante intuitiva tarea interna, previa a la actuación en larga preparación o en un instante inminentemente, otorga la adaptabilidad y condiciona correctamente la dramática.

Hay desadaptación cuando tal tarea no se realiza, o se da en forma problemática, que podríamos denominar “contrario imperio” o actuación chocante, por opuesta a la situación. Cuando entre los elementos que configuran la conducta están las costumbres arraigadas, ellas se imponen sea cual fuere ésta, procurando patrones fijos o por lo menos de fuerte persistencia evidente.

La pertenencia a diversos grupos abre campo a la adaptación: la situación escolar, centros recreativos, clubes, etc., dan oportunidad a distintos tipos de conductas, a la vez que crean lazos relacionales diferenciados. Todo ello recarga de informalidad el campo del trabajo. Por otra parte, dejar fuera de éste los problemas personales, las preocupaciones del tiempo libre y las expectativas, es una exigencia sin total cumplimiento.

No solamente es esto imposible, sino que además se suman a ello las costumbres que se traigan al trabajo, sean útiles o no, más la suma de los grupos mencionados e introducidos en la psique como “realidad vivida y presente”, mezclada a la tarea.

Entre todo aquello que trae el trabajador al trabajo: temperamento, carácter, personalidad, tipo de inteligencia, conocimientos, experiencia, hábitos y costumbres, interesan su **HISTORIA PERSONAL Y VIDA PRESENTE**.

Muchas maneras de tales alivios de situaciones extra-laborales, disminuyen la carga de las Relaciones Informales que se establecen comunicando problemáticas angustiantes, además de la sana influencia del trabajo mismo, cuando engarza en la responsabilidad y se convierte en una terapia ocupacional que deja al terminar el día, si no libre, por lo menos más lúcido para volver a enfrentar el problema.

Dado que la pretensión del proyecto de innovación se debió al hecho de tratar de sensibilizar principalmente a la C. Supervisora para que no solamente se basara en dar órdenes, sino que tomara en cuenta a sus colaboradores como seres integrales, resaltando que los seres humanos tenemos necesidades y deseos; el trabajo que presenta Marisa Serrano es enriquecedor en este sentido, por considerar que no solo en un ambiente laboral han de estar presentes los reglamentos, disposiciones, etc. (relaciones formales) y que a la vez deben tener una estructura, sino que también hay que tomar en cuenta la personalidad del trabajador, sus conocimientos, experiencia, etc (relaciones informales). Especificando que todo exceso de rigor crea una urgente necesidad de escape, de libertad, burlándola.

Pierre Simon y Lucien Albert abordan el tema de las relaciones interpersonales a partir de la definición de grupo.

Las nociones de agrupamiento y de grupo son fundamentalmente diferentes. Aún en el caso de que tengan necesidades o intereses comunes, las personas que componen un agrupamiento permanecen anónimas. Su necesidad común es exterior a ellas; por ejemplo, los espectadores de un teatro, los pasajeros de un tren, los clientes de un bar o de unos grandes almacenes son miembros de un agrupamiento.

Cuando un grupo heterogéneo se reúne por primera vez, la situación que se vive es la de un agrupamiento. El objetivo del encuentro preliminar es pasar del agrupamiento al nacimiento de un grupo.

Es evidente que no basta con reunir a determinado número de personas en una sala para constituir automáticamente un grupo, hace falta algo más.

La percepción correcta de esta diferencia entre agrupamiento y grupo es esencial para cualquiera que quiera trabajar eficazmente en un grupo. Hay que llenar ciertas condiciones para hacer posible el paso del agrupamiento al grupo.

1.- El interés común

Cuando se asiste a una reunión, se esperan una serie de cosas con respecto a dicha reunión. Cada uno de los asistentes posee sus propias motivaciones, diferentes entre sí.

Entre todas estas razones, los individuos tienen en común una o varias: por lo general, las personas invitadas a constituir un grupo han sido convocadas para alcanzar un propósito específico. La mayoría de las veces este propósito se concreta en un programa, un orden del día, un tema, etc.

Conviene ante todo, por lo tanto, que el interés que los individuos tienen en común sea lo suficientemente fuerte como para que éstos lo interioricen, se hagan cargo de él, y para que de interés en común se convierta en interés común.

Lamentablemente, este interés común es a menudo demasiado débil. Las expectativas y los intereses particulares de los participantes, aunque sean más o menos conscientes, se interfieren en la formulación de un interés común, hecho que polariza los distintos esfuerzos.

PIERRE, Simon, et.al. Las Relaciones Interpersonales – Ejercicios prácticos y fundamentos teóricos.

Para evitar este escollo, es importante que –antes de empezar una actividad de grupo- el propósito que ésta se fije sea percibido y aceptado claramente por los miembros del grupo. En efecto, es en la medida en que todos los participantes compartan un interés común e integren en él sus intereses particulares es que se hará posible la transformación de agrupamiento en grupo.

2.- Las comunicaciones

Es obvio que para realizar esta transformación no basta con un simple programa o con una aclaración puramente racional del contenido de los encuentros. Se trata de favorecer una interacción verdadera y satisfactoria entre los participantes.

Se hace necesario pasar de las comunicaciones indirectas a las comunicaciones directas con retorno al emisor (*feed-back*). Esto se lleva a cabo constituyendo un grupo “cara a cara” (*face-to-face group*) en el cual se podrá –gracias a las limitadas dimensiones del grupo- reaccionar directa y simultáneamente unos sobre otros.

Más aún, es necesario que los participantes se sitúen mutuamente, e incluso se “conquisten”, antes de emprender la tarea propiamente dicha. Si los participantes adoptan una actitud pasiva ante las intervenciones iniciales, no es forzosamente porque no tengan nada que decir: ello se debe a menudo a que están viviendo cosas demasiado intensas o contradictorias dentro de sí mismos. Lamentablemente, con frecuencia sucede que estas reacciones son minusvaloradas o silenciadas por temor a perder el tiempo. Cuanto más importante es el grupo, más necesidad experimentan los participantes de entrar en contacto con los demás y de situarse con relación a ellos, excepto si la cantidad de miembros sobrepasa ciertos límites y el grupo se convierte en una muchedumbre.

3.- El clima

Para que se realice la difícil transformación del agrupamiento en grupo, es necesario que todos los participantes acepten avanzar a determinado ritmo, que permita a cada uno un ajuste socio-afectivo satisfactorio con relación al conjunto del grupo. Esto no es sencillo, puesto que el individuo a menudo se

siente como una fortaleza asediada por el grupo. En efecto, existe el mito de que el grupo es un reino inquietante en el que dominan las reglas y las prohibiciones, no se tolera ninguna desviación y se ahoga la libertad individual.

Un grupo no es un oasis ni un paraíso. Sería ilusorio y utópico postular una armonía y un acuerdo perfectos. Dentro de un grupo, hay que defender los intereses antagónicos con objeto de aclarar los conflictos. Esto no siempre resulta fácil, pues con frecuencia el individuo se siente amedrentado por un grupo en el cual no existe un procedimiento que garantice la seguridad o un sistema estable de obligaciones y de normas.

Es preciso vivir la solidaridad, la pertenencia y la integración. Cada miembro debe sentirse libre de actuar (libertad) de forma equivalente a su semejante (igualdad) sabiendo que necesita de cada uno (fraternidad) para que el grupo exista.

Todo grupo, una vez constituido, se ve obligado a adoptar medidas para sobrevivir, si no quiere retroceder de nuevo al estado de agrupamiento. Debe expulsar de su interior a todo miembro sospechoso de querer inhibirse de la acción común. De aquí proviene los conflictos, las oposiciones, las purgas y las obligaciones de la fraternidad. El grupo ha de fijarse unas reglas, concederse un poder, descubrir procedimientos de trabajo y de decisión que le sean propios. Tiene que ser flexible, creativo y capaz de cambiar, se organiza y se reorganiza constantemente. Distribuye tareas y funciones a sus miembros, utiliza sus competencias –es decir, sus desigualdades- y elige un jefe que actuará como órgano de integración del grupo.

4.- Las predisposiciones

Las personas que forman parte de un grupo constituyen la principal fuente de energía de que dispone un grupo de tarea. Esta energía se estructura de forma diferenciada según las características de cada miembro del grupo. Cada uno posee sus propias habilidades, intereses, motivaciones, conocimientos y antecedentes, elementos todos que determinarán la utilidad de su propia energía. Cada uno ha podido desarrollar un mínimo de habilidad para simbolizar e interactuar, y cada uno posee determinada capacidad para reaccionar ante el objetivo del encuentro.

Determinados acontecimientos son casi imprevisibles, tales como el porcentaje de participación de un miembro, el aspecto que asumirá el intercambio, la calidad de la solución que se halle, las reacciones y tensiones que tendrán lugar, etc. Estos acontecimientos son móviles, vivos e inestables. Por el contrario, otros acontecimientos pueden definirse y controlarse: tal es la forma del encuentro (sesión plenaria, subgrupo, grupo de 2 o 3 miembros, trabajo individual, etc); las reglas de participación (por turno, levantando la mano, duración o número limitado de las intervenciones, derecho de intervención, procedimiento elegido, horario, orden del día, instrumentos, etc.) o los *status* formales (participante, coordinador, secretario, presidente, observadores, etc.), poseyendo cada uno de ellos un poder específico.

Además de las circunstancias propias de la formación de un grupo y del proceso que se haya operado, hay otros elementos que intervienen en el funcionamiento de un grupo. En el plano de la comunicación, nos encontramos con el nivel de los intercambios, y en el plano de los propósitos, con las etapas de la toma de decisiones.

Si se consideran estadísticamente las comunicaciones de un grupo, se pueden distinguir tres niveles en los que se producen los intercambios: el nivel del contenido, el nivel del procedimiento y el nivel socio-afectivo.

1.- El contenido

La naturaleza de los propósitos perseguidos por el grupo es la que determinará la naturaleza del contenido y de la actividad del grupo. Los mensajes emitidos pueden tener un contenido muy variable, pero no siempre es fácil separar, de hecho entre sí, los contenidos de expresión verbal y no verbal.

Estos diversos contenidos pueden situarse a tres niveles operativos (producción, gestión, regulación) y cada nivel puede cumplir tres funciones (transmisión, tratamiento, confrontación).

Para que un grupo adopte su funcionamiento eficaz es necesario que se haya fijado probablemente uno o varios propósitos. La fijación de metas o propósitos es una tarea importante que debe poseer asimismo algunas cualidades importantes.

Los propósitos de un grupo deben:

- Estar coordinados entre sí y ser compatibles unos con otros.
- Representar una solución óptima que, aun siendo difícil de alcanzar, es lo bastante accesible como para evitar el desaliento y el escepticismo.
- Ser específicos para cada caso o situación.
- Ser fijados en términos precisos y mensurables, en términos de resultados y no de instrumentos intermedios.
- Estar provistos de un dispositivo mediador de las realizaciones para poner en evidencia las desviaciones y para garantizar tanto el control de la ejecución como el de los resultados.
- Ser conocidos por todos los que están implicados en su realización. Estos últimos –dentro de lo posible- habrán participado en la elaboración de los propósitos, de modo que se sientan personalmente comprometidos en su realización.
- Ser compatibles con los propósitos individuales de los individuos implicados.

Esta fijación de propósitos es importante porque cuanto más claras sean las ideas de un individuo acerca de lo que va a tratar de conseguir, más probable es que lo consiga.

Por otra parte, sólo pueden medirse los progresos si uno sabe a dónde va.

La habilidad para fijar propósitos y para imaginar diversas alternativas de futuro puede ayudar a liberarnos de la inercia del pasado y a trazarnos un camino, facilitándonos así la planificación y la toma de decisiones. Un compromiso real en la búsqueda de propósitos claros y precisos suele llevar a que el individuo alcance dichos propósitos. Sin embargo, hay algunos factores que debilitan este compromiso.

- La indecisión y la resistencia a abandonar alternativas que no han sido consideradas esenciales. Escoger una alternativa conlleva implícitamente a rechazar a las demás.
Si no se está realmente convencido de la importancia de un propósito y de la superioridad de su valor, a medida que pasa el tiempo aparecen otras alternativas que se interfieren y alteran la decisión inicial.
- El miedo al fracaso. Si no se ha fijado un propósito que hay que alcanzar, no se puede fracasar. Comprometerse para el futuro implica para el amor propio un riesgo de fracaso. El temor a este fracaso hace difícil el compromiso total de un individuo con las metas que se haya trazado.

- La falta de autoconocimiento. Es difícil elegir un propósito y trazarse planes para alcanzarlo si uno no se conoce a sí mismo. La confusión en torno a lo que uno es y a las propias posibilidades lleva a una confusión sobre lo que se quiere hacer y lo que se quiere llegar a ser.
- El peligro de la polarización. Una vez determinadas las metas relativas a los fines más importantes, no deja de ser cierto que hay otros trabajos secundarios que deben llevarse a cabo, y que presentan un carácter más administrativo y rutinario. Estos trabajos también han de realizarse, y algunos participantes se sienten tan implicados en la consecución exclusiva del objetivo principal que dejan de lado estos trabajos secundarios.
- La falta de conocimiento del medio ambiente. Una falta de conciencia y de "olfato" acerca de las disponibilidades del medio en el que se opera, puede provocar una incapacidad para definir propósitos en los que uno se comprometa totalmente. Una parte importante del proceso de definición de metas consiste en buscar los recursos e instrumentos disponibles en el medio ambiente, y a utilizar las informaciones de que se dispone para descubrir nuevos propósitos o para redefinir propósitos anteriores.
- La inseguridad y la falta de confianza en sí mismo pueden minar toda acción de planificación. Si uno se cree víctima de las circunstancias, no puede comprometerse realmente en acciones planificadas. Para alcanzar un propósito es necesario que uno se sienta capaz de alcanzarlo, y que pueda controlar el medio ambiente y a sí mismo con vistas a conseguirlo.

Los factores que favorecen un compromiso personal en la consecución de un propósito específico son:

- El análisis explícito y sistemático de la solución elegida en comparación con las demás posibilidades. Conviene redactar el propósito por escrito, de forma concreta y mensurable, fijándole unos plazos determinados. Una meta imprecisa y meramente cualitativa no merece nombre de propósito. Un propósito lejano en el tiempo debería dividirse en propósitos más próximos, que constituirán sus etapas. Conviene analizar las posibles dificultades y buscar los medios para rodear o superar estas dificultades.

2.- El proceso

Trabajando juntos en una tarea, los miembros establecen entre sí relaciones que determinan un avance y un proceso que les es propio. Cada uno desarrolla una imagen de los demás, imagen que verifica o modifica constantemente. En el funcionamiento de un grupo hay detalles que pueden explicar su clima socio-afectivo, por ejemplo: cada vez que habla Pedro es Pablo quien le responde; las sugerencias de Miguel rara vez se discuten; las pausas siempre las propone Jaime; una diferencia de opiniones suscita automáticamente bromas que se dirigen a Gerardo, etc. Los miembros están excesivamente implicados para detenerse a analizar estos fenómenos. Escrutar y poner al descubierto el propio avance constituye siempre una tarea difícil para un grupo. Por consiguiente, hay que consagrar unas energías enormes al mantenimiento de un clima de confianza en el que se minimice el riesgo vinculado a las expresiones de candidez en presencia de los demás.

El proceso es la forma en que se persiguen los fines y en que se utiliza la organización interna de los recursos humanos del grupo para realizar la tarea. Consiste en el lenguaje del grupo, las normas que se fija, las reglas que se impone, los roles que distribuye, las técnicas que adopta en sus intercambios, los tabúes y los mitos que transmite. El proceso no es, por tanto, algo buscado por sí mismo: está esencialmente en función del contenido, de la historia y de la situación.

Para que haya aprendizaje, es necesario que cada uno tome conciencia del proceso, apelando a su propia subjetividad. Cada individuo será capaz de modificar sus actitudes y su conducta en la medida en que sea consciente de los sentimientos y de las reacciones que experimenta en una situación dada. El acento colocado sobre la experiencia vivida aquí-y-ahora, como elemento esencial en el aprendizaje del proceso, caracteriza a la formación de laboratorio.

3.- Los factores socioafectivos

Los intercambios en un grupo y las interrelaciones psicológicas no se realizan sólo en el plano lógico, racional y objetivo del contenido y del proceso, sino también a nivel de acciones y reacciones afectivas, emocionales e irracionales (evasión, agresividad, dependencia, dinamismo, solidaridad, amor, etc.). El nivel socio-afectivo constituye la suma de las influencias y de las actividades psicológicas más o menos secretas confesadas, conscientes, etc., que tendrán una gran importancia en el comportamiento de cada miembro

del grupo, tanto a nivel de contenido como a nivel de proceso. Los problemas socio-afectivos pueden plantearse a causa de las dificultades de comunicación entre miembros de edad, origen, experiencia, status, sexo o prestigio diferentes, y con distintas características psicológicas (comunicativo, tímido, razonador, desconfiado, etc.).

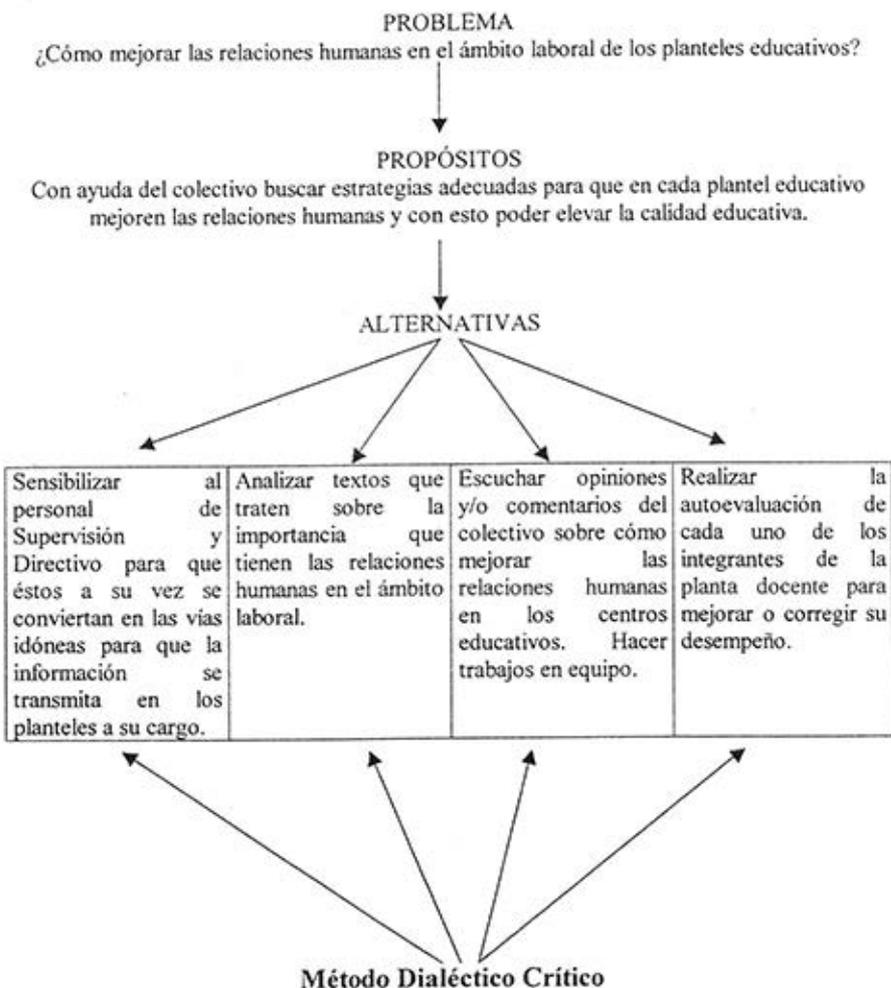
Cuando uno de los miembros del grupo se comporta de una manera específica, quizá sea necesario darse cuenta de que esta conducta no se produce por casualidad: representa un intento de satisfacer unas necesidades, o liberarse de una tensión. Así, pues, es útil para el grupo el detenerse de vez en cuando para permitir que sus miembros revisen las opiniones, la marcha de los trabajos, los métodos utilizados, pero también -y sobre todo- para que examinen los sentimientos y las emociones que experimentan.

La utilización del *feed-back* es una de las características esenciales del laboratorio. Decir a alguien lo que uno piensa de él es esencial para que el intercambio sea una fuente de comprensión y de desarrollo para cada uno de los interlocutores. Si un individuo se niega a reconocer el sentimiento que experimenta, es porque lo considera reprobable. Pero no se da cuenta de que este sentimiento se revela a través de su traducción en actos, gestos y actitudes, con que será juzgada por los demás de una forma mucho más severa.

El texto que presenta Pierre Simon y Lucien Albert orienta al lector sobre cómo mejorar las relaciones humanas, siendo necesario pasar del agrupamiento a la formación del grupo en el que debe identificarse el interés común, el cual debe ser percibido, elaborado y aceptado por los miembros del mismo, indicando que no es un proceso fácil de llevar a cabo, pero puede lograrse por medio de la comunicación. La comunicación ayudará de igual manera a resolver problemas socio-afectivos, por lo que recomienda de vez en cuando examinar los sentimientos y emociones que experimentan los integrantes del grupo. Tal y como se ha mencionado en el proyecto de innovación, el trabajo realizado pretendió canalizar la problemática de falta de comunicación y respeto de la C. Supervisora hacia sus colaboradores con el fin de lograr armonía en los centros de trabajo, por lo que el texto de referencia permitió en cierto grado sensibilizar a la C. Supervisora y colectivo escolar.

**CAPÍTULO III.- DESARROLLO DE LA
ALTERNATIVA DOCENTE**

MAPA CONCEPTUAL: Manejo de las relaciones humanas.



ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN DOCENTE

El propósito de la presente estrategia de innovación docente, fue el desarrollar el tema de las relaciones humanas, para que el personal Directivo y de Supervisión, analizaran su forma de actuar, y en la medida de lo posible la transformaran, viendo los alcances positivos que se pueden lograr cuando la gente actúa por convicción al trabajo encomendado y no porque se sienta amenazado.

Trabajándose aspectos como la comunicación, la colaboración, el respeto, la motivación, el análisis y la reflexión.

Las actividades realizadas, se llevaron a cabo del mes de septiembre del 2000, al mes de enero del 2001. Se presenta a continuación el cronograma de actividades.

FECHA	ACTIVIDADES	EVALUACION
05 de octubre de 2000.	<p>De manera escrita el personal Directivo y de Supervisión, expuso sus conocimientos acerca del tema relaciones humanas. ANEXO 4</p> <p>Trabajó técnicas grupales de integración como la del "cerillo", donde manifestaron cinco acciones personales que les gustan y cinco que les disgustan.</p> <p>Trabajaron algunos conceptos como son: grupo, frustración, liderazgo, aceptación etc. ANEXO 5</p>	<p>Esta primera actividad sirvió para saber de qué punto de referencia se partía, es decir, sirvió de diagnóstico.</p> <p>De manera grupal se obtuvieron conclusiones sobre los conceptos y se comprendió la relación existente con el tema.</p>

FECHA	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN
19 de octubre de 2000.	<p>Se contestó un cuestionario con frases incompletas titulado: La toma de contacto. ANEXO 6</p> <p>Contestaron un cuestionario donde en orden de importancia anotaron sus prioridades. ANEXO 7</p>	Realizaron comentarios sobre las respuestas a ambos cuestionarios, analizando las diferencias personales.
31 de octubre de 2000.	<p>Se realizó la técnica emisor y receptor consistente en reproducir un dibujo que el emisor les describa. ANEXO 8</p> <p>Leyeron el texto Comunicatividad y Relaciones Humanas de Marisa Serrano.</p>	Analizaron la importancia de la comunicación en sus Centros de Trabajo y qué tan viable era ponerla en práctica.
10 de noviembre de 2000.	<p>Se realizó la técnica Proyección Social el cual es un ejercicio verbal que permite a los miembros del grupo proyectar una imagen sobre los demás miembros (un padre, una madre, un hermano, un amigo). La persona que da el calificativo explica por qué hace esta elección dirigiéndose a la persona escogida y ésta a su vez puede hacer un comentario sobre los sentimientos que le produce el haber sido escogida.</p> <p>Leyeron el texto los Propósitos de las Relaciones Humanas del autor Francisco de la Torre.</p>	<p>Analizaron de manera grupal cómo son percibidos y vieron de qué manera repercute esto en sus centros de trabajo.</p> <p>Se analizó el texto presentado.</p>
22 de noviembre de 2000.	<p>Realizaron el ejercicio verbal de inversión consistente en que cada participante trata de expresarse verbalmente con gestos o con cualquier otra expresión no verbal, durante un lapso mínimo de cinco minutos. El mensaje transmitido debe ser exactamente el contrario de lo que se siente o piensa en el momento del ejercicio.</p> <p>Leyeron el texto Tipología de jefes y empleados, así como tipos de obediencia presentados por el autor Francisco de la Torre.</p>	<p>Descubrieron el sentido y la verdad de sus emociones.</p> <p>Se realizó el autoanálisis de la personalidad.</p>

FECHA	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN
04 de diciembre de 2000.	Se hizo la presentación de la película sobre relaciones humanas titulada "Motivación".	Se hicieron comentarios sobre lo presentado en la película.
11 de diciembre de 2000.	Lectura del texto Cómo mejorar las Relaciones Humanas de Ma. del Carmen González. Se presentó un pequeño cuestionario con respecto al clima de trabajo. ANEXO 9	Se analizó de manera grupal el texto. Contestaron el cuestionario presentado para identificar si fue provechoso el trabajo realizado en la sesión.
18 de diciembre de 2000.	Realizaron la lectura del texto Relaciones Humanas un enfoque moderno del autor Fruehling y al término se pidió contestaran un cuestionario para analizar su propio estado de ánimo. ANEXO 10	Cada uno de los asistentes escribió cinco motivaciones que pudieran realizar con el personal en sus Centros de Trabajo.
12 de enero de 2001.	Se hizo la presentación de la película relaciones humanas titulada "El trabajo con personas difíciles".	Se hicieron comentarios sobre lo presentado en la película.
18 de enero de 2001.	Contestaron el cuestionario presentado sobre los aspectos fundamentales de la conducta humana. ANEXO 11 Leyeron el texto Relaciones Humanas y ética laboral de H. Diazguajardo. Contestaron el cuestionario "Para mejorar la calidad educativa". ANEXO 12	Analizaron el texto y realizaron comentarios sobre los cuestionarios, discutieron la posibilidad de llevar a la práctica lo presentado en la sesión.
23 de enero de 2001.	Elaboraron una guía personal que permitió reconocer los aspectos básicos que se deben tener en cuenta para fomentar las buenas relaciones humanas.	En equipo se hizo un cuadro donde se manejaron los aspectos que permiten el desarrollo favorable de las relaciones humanas y los que no lo permiten.

EVALUACIÓN EN EL PROYECTO

Diagnóstico. Para el diagnóstico se utilizó primeramente la observación, seguida de cuestionarios o formularios que permitieron ver qué tantos conocimientos tenían los participantes del grupo, sobre el tema que se pretendía desarrollar, siendo el de mejorar las relaciones humanas, por este medio se pudieron identificar necesidades y problemas a resolver.

Metodología. Se buscó estudiar la complejidad del contexto que influye en el sujeto. Así como fomentar la autocritica de manera permanente y participativa sobre el ser, el deber ser y el hacer histórico de las instituciones.

Alternativa. Atendiendo el problema planteado que es el de mejorar las relaciones humanas, la alternativa que se trabajó fue la de facilitar al personal Directivo y de Supervisión, estrategias de integración en el grupo, así como proporcionar información documental ex profeso.

Evaluación Inicial. La evaluación inicial se realizó como su nombre lo indica, antes de iniciar el desarrollo de cada uno de los subtemas propuestos en el Plan de Trabajo, ver qué tanto se sabía de los subtemas permitió orientar el trabajo del grupo, haciendo un uso racional de los elementos favorables que se presentaban, así como adoptar decisiones en las deficiencias que se encontrasen.

Evaluación Procesual o Formativa. La evaluación procesual se efectuó desde una perspectiva de acción, además de ser sistemática. Se tomaron en cuenta los aspectos planificados y organizados, para el desarrollo de cada una de las sesiones de trabajo.

La evaluación procesual resultó de gran importancia ya que permitió verificar la comprobación de la aplicación y determinar los criterios de las personas que participaron en el grupo de trabajo, para lo que se presenta dentro de los anexos, el procesamiento de las respuestas al trabajo realizado.

Evaluación Final. Con la evaluación final se pretendió valorar y juzgar, los logros obtenidos después de haberse llevado a cabo cada una de las sesiones presentadas en el Plan de trabajo, determinando el logro de los propósitos, y si se habían satisfecho las necesidades previstas. Elaborando al término de cada sesión conclusiones sobre los resultados.

Es de mencionarse en cuanto al análisis cualitativo, que hubo un cambio positivo en las conductas del personal Directivo y de Supervisión, aunque no puede decirse que se logró en un 100% ya que puede observarse que el exceso de trabajo es un factor determinante que altera la conducta humana por verse presionados en cuanto a tiempo, para la entrega de documentos los cuales generalmente deben ser presentados de un día para el otro, o en el peor de los casos, en el mismo momento.

Recursos. Los recursos que se utilizaron para la puesta en práctica de las acciones desarrolladas en el Plan de Trabajo, fueron hojas impresas, técnicas grupales, libros y películas.

Participantes. Los participantes fueron los Directores, la C. Supervisora de la Zona Escolar y Secretaria.

Aplicación. El periodo de aplicación de las actividades plasmadas en el Plan de Trabajo fueron del mes de septiembre del 2000 al mes de enero del 2001. El trabajo se desarrolló en cinco meses, haciendo un total de once sesiones mínimas de una hora con treinta minutos.

Recolección de datos. Se hizo uso del anecdotario describiendo lo más relevante de cada una de las sesiones de trabajo, así como de los cuestionarios o formularios aplicados a cada uno de los integrantes, con la finalidad de llevar un seguimiento de las actividades y de los logros obtenidos.

La forma de trabajo en que se desarrolló el tema de las relaciones humanas, fue mediante la modalidad de talleres, atendiendo como tal la definición que existe en el Diccionario de las Ciencias de la Educación que dice:

“Es la organización, escuela o seminario donde se juntan varias personas para una determinada práctica, enseñanza o investigación. Igualmente recibe el nombre de taller la modalidad de enseñanza y estudio caracterizada por el activismo, la investigación operativa, el descubrimiento científico y el trabajo en equipo, y que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio, sistematización y uso de material especializado acorde con el tema.

Esta técnica nos remite a la técnica Freinet cuya diferencia de cualquier otra formulación pedagógica es la colaboración; para este trabajo en específico es “la colaboración entre los maestros con el fin de compartir experiencias, discutir y modificar las propias estructuras cooperativas para avanzar en sus ideas y renovar las técnicas”. (1)

(1) SÁNCHEZ Cerezo, Sergio, et.al. Diccionario de las Ciencias de la Educación pág. 1325.

AVANCES OBTENIDOS

Para la puesta en práctica de la estrategia de innovación titulada Manejo de las relaciones humanas en las jerarquías de Supervisión y Dirección a nivel primaria, una alternativa para elevar la calidad en la educación, se propuso realizar once sesiones de trabajo a partir del mes de septiembre de 2000, terminando en el mes de enero de 2001, he de señalar que efectivamente se realizaron las once sesiones de trabajo con los Directores y Supervisora de la Zona Escolar, pero en ninguna de ellas se respetó la fecha de realización ya que me tuve que adaptar a las fechas en que los Directores no tuvieran gran carga de trabajo para así poder disponer mínimo de una hora con treinta minutos, para desarrollar el trabajo planeado.

En cada una de las sesiones se llevó a cabo un registro de lo más relevante respecto a la intervención de cada uno de los participantes, y aunque conté con la autorización de la C. Supervisora de Zona para el desarrollo de los talleres, ésta, en tres ocasiones no se integró en la participación del trabajo, dando la impresión de indiferencia a lo que ocurría, pero en las demás sesiones se mostró interesada y hasta participaba en repetidas ocasiones.

Se proporcionaron lecturas referentes al tema para realizar el trabajo, haciendo los Directores recomendaciones a todos los asistentes sobre algunas otras lecturas alusivas.

Los C. Directores comentaron que en sus centros de trabajo siempre había "alguien" un docente, padre de familia o personal de apoyo, que buscara siempre la forma de entorpecer el buen desempeño de la labor educativa, para lo que se sugirió hacer extensivos los materiales trabajados así como sus experiencias en el desarrollo de las sesiones con la finalidad de incentivar al personal a su cargo.

Al realizar el análisis de cada una de las lecturas se pudo concluir lo siguiente: se deben respetar las individualidades de cada miembro del centro de trabajo, tratar por todos los medios de sensibilización la integración del colectivo, "explotar" por así decirlo los conocimientos, habilidades o potenciales de sus colaboradores, tratarlos con comprensión y respeto, trabajar en equipo y comunicar determinaciones, definir los propósitos que se plantean como plantel educativo, etc.

El tema abordado fue de interés ya que había mucho en lo cual se identificaban los participantes como lo es el descubrirse o calificarse por sus actuaciones en líderes autocráticos, democráticos, laissez-faire, etc.

A continuación se muestran los cambios efectuados en el desarrollo de los talleres.

Las sesiones se efectuaron respetando el orden de los contenidos señalados en la estrategia de innovación docente, no así las fechas programadas.

FECHAS PROGRAMADAS	FECHAS REALIZADAS
08 de septiembre de 2000	05 de octubre de 2000
22 de septiembre de 2000	19 de octubre de 2000
06 de octubre de 2000	31 de octubre de 2000
20 de octubre de 2000	10 de noviembre de 2000
01 de noviembre de 2000	22 de noviembre de 2000
15 de noviembre de 2000	04 de diciembre de 2000
30 de noviembre de 2000	11 de diciembre de 2000
07 de diciembre de 2000	18 de diciembre de 2000
18 de diciembre de 2000	12 de enero de 2001
01 de enero de 2001	18 de enero de 2001
25 de enero de 2001	23 de enero de 2001

RELACIONES HUMANAS

Cuadro de Observaciones

El presente cuadro es el resultado de la observación que pude tener del personal Directivo y de Supervisión bajo diversas circunstancias.

- 1.- Cuando pude asistir a los planteles educativos y escuchar comentarios de los docentes, padres de familia y personal de apoyo.
- 2.- Con el hecho de tener un trato directo con el personal Directivo, de Supervisión y secretarios de escuela.
- 3.- Cuando se presentaban en la Zona Escolar los padres de familia para exponer supuestas anomalías del personal Directivo.
- 4.- Con comentarios de los secretarios que laboraban en la jefatura del Sector Escolar No. 41, sobre la conducta de la C. Supervisora e inclusive del personal Directivo.

Desde el inicio del ciclo escolar 2000-2001 me planteé seguir las variables de comunicación, colaboración y respeto obteniendo los siguientes resultados:

VARIABLE	INDICADORES	EVALUACIÓN INICIAL		EVALUACIÓN PROCESUAL		EVALUACIÓN FINAL	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
Comunicación	Se realiza lo necesario	4	3	5	2	5	2
	Hay lazos afectivos	1	6	2	5	3	4
	Se da de manera lineal la comunicación	3	4	2	5	3	4

VARIABLE	INDICADORES	EVALUCION INICIAL		EVALUCION PROCESUAL		EVALUCION FINAL	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
Colaboración	La autoridad considera ser la única que debe decidir qué y cómo se ha de trabajar en el Centro Educativo.	2	5	1	6	0	7
	Se designan actividades a los docentes sin analizar sus capacidades.	5	2	3	4	0	7
	Se desarrolla la confianza entre autoridades y colaboradores.	2	5	2	5	5	2

VARIABLE	INDICADORES	EVALUACIÓN INICIAL		EVALUACIÓN PROCESUAL		EVALUACIÓN FINAL	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
Respeto	Se desconocen las necesidades laborales de los integrantes del plantel educativo.	5	2	4	3	3	4
	El exceso de trabajo y la poca o nula organización originan malestar entre los docentes.	6	1	6	1	6	1
	Cuando se dirige a los demás lo hace con actitud de intolerancia.	4	3	3	4	2	5
	En ocasiones da indicaciones en tono autoritario.	3	4	2	5	2	5

Guía de observación de los asistentes a los talleres sobre el tema de las relaciones humanas del período comprendido del 05 de octubre de 2000 al 23 de enero de 2001.

Docente 1

1ª. Sesión. Le agradó la propuesta de trabajar el tema de relaciones humanas ya que señaló que en la escuela a su cargo el personal era demasiado numeroso y por lo mismo el tratar de entenderlo y que lo entendieran le causaba un poco de problemas.

2ª. Sesión. Participó con agrado aunque era demasiado reservado.

3ª. Sesión. Participó con agrado y al igual que sus demás compañeros comentó acciones que le habían dado resultados para llevar un ambiente de relativa tranquilidad en su centro escolar.

4ª. Sesión. Mostró interés al hacer comentarios.

5ª. Sesión. Comentó experiencias vividas que se relacionan con el tema.

6ª. Sesión. Manifestó que se debía prestar especial importancia en la película cuando trata que la autoridad debe criticar el trabajo y no a la persona, además que esta crítica debe realizarse en privado, ya que esto repercute en el estado de ánimo del sujeto y por lo mismo en su autoestima.

7ª. Sesión. Fue casi nula su participación, tal vez se debió a que había estado demasiado presionado por la carga de trabajo.

8ª. Sesión. Aquí manifestó algunas de las fallas que ha cometido como Director, refiere que muchas veces fue por desconocimiento.

9ª. Sesión. Participó haciendo comentarios sobre el tema.

10ª. Sesión. Se considera que le ponía mucho empeño a su trabajo cotidiano y que a veces las cosas no resultaban debido a que hay factores externos que no se lo permitieron.

11ª. Sesión. Participó mostrando interés.

Guía de observación de los asistentes a los talleres sobre el tema de las relaciones humanas del período comprendido del 05 de octubre de 2000 al 23 de enero de 2001.

Docente 3

1ª. Sesión. Llegó tarde a la reunión y casi fue nula su participación.

2ª. Sesión. Casi no intervino, más bien se dedicó a escuchar los comentarios que hacían sus compañeros con atención y respeto.

3ª. Sesión. Participó comentando ser provechosas estas reuniones.

4ª. Sesión. Comentó que el personal con el que se encontraba laborando era un personal difícil, continuamente llegaba tarde, faltaban al desempeño de sus labores y no tenían mucha disposición para el trabajo, por esto señaló que le resultaba interesante la reunión de trabajo. Solicitó a la C. Supervisora me autorizara dirigir el taller en su centro de trabajo, indicándosele que no era posible se desatendiera la oficina, pero que no había obstáculo para que él trabajara con su personal.

5ª. Sesión. Mostró interés y participó haciendo comentarios sobre el tema.

6ª. Sesión. Casi no intervino, se dedicó a escuchar los comentarios que hacían sus compañeros con atención y respeto.

7ª. Sesión. Hizo comentarios sobre algunas anomalías que ocurrían en su centro de trabajo.

8ª. Sesión. Comentó que es un poco desorganizado, que le había sido difícil involucrar a su personal para que participara en el desarrollo de las actividades programadas por él.

9ª. Sesión. Señaló su deseo de jubilarse porque no se hallaba contento con el personal a su cargo, ya que no tenían el sentido de colaboración y respeto.

10ª. Sesión. Hizo breves comentarios sobre el tema.

11ª. Sesión. Señaló que lo presentado o desarrollado a lo largo de las sesiones de trabajo, había sido muy interesante, pero que de su puesta en práctica hasta el momento no había obtenido buenos resultados.

Guía de observación de los asistentes a los talleres sobre el tema de las relaciones humanas del periodo comprendido del 05 de octubre de 2000 al 23 de enero de 2001.

Docente 4

1ª. Sesión. Demostró indiferencia ante la presentación de la propuesta para trabajar el tema, ojeaba su agenda personal y de vez en cuando participaba pero haciéndolo con desdén.

2ª. Sesión. Estaba molesto porque su secretaria había entregado un trabajo en forma equivocada y por tal motivo se le había llamado la atención, casi no participó y cuando lo hacía era para mostrar inconformidad haciendo críticas destructivas.

3ª. Sesión. Estuvo participando señalando que no había congruencia en lo establecido por las autoridades con lo que él podía hacer como Director.

4ª. Sesión. Señaló tener un pésimo carácter motivo por el cual había buscado la estrategia de que su secretaria fuera la que diera las indicaciones al personal a su cargo para evitar los enfrentamientos.

5ª. Sesión. Mostró gran interés y participó de manera positiva, sugirió la lectura de unos textos, aunque señaló que hay cosas que están fuera de la realidad. El Director se enfrenta a un sinfín de problemas.

6ª. Sesión. Señaló marginar a los docentes que no estaban de acuerdo con el trabajo que se realizaba en su plantel. En repetidas ocasiones recalcó el hecho de no estar de acuerdo sobre el hecho de exhibir el trabajo de los compañeros cuando la entrega de materiales no se hace de manera adecuada.

7ª. Sesión. Señaló que deseaba se le proporcionaran estrategias pero que estas emanaran de personas expertas en la materia.

8ª. Sesión. Habló de saber que es una persona cumplida y trabajadora, participó haciendo comentarios positivos con respecto al tema abordado.

9ª. Sesión. Participó mostrando interés. Los grandes problemas que detecto en el C. Director fue: primera que cree saber todo y segunda que tiene mal carácter.

10ª. Sesión. Mostró interés en el desarrollo de la sesión.

11ª. Sesión. Participó relacionando el tema con experiencias de su vida profesional.

Guía de observación de los asistentes a los talleres sobre el tema de las relaciones humanas del período comprendido del 05 de octubre de 2000 al 23 de enero de 2001.

Docente 5

1ª. Sesión. Al hacer la presentación del motivo de la reunión, mostró una cara de indiferencia, señalando que además de ser maestra de Educación Primaria tenía el grado de Licenciatura en relaciones internacionales. Casi no participó.

2ª. Sesión. Señaló que el cuestionario que se le presentó tenía algunas deficiencias, casi no participó.

3ª. Sesión. Hizo gestos demostrando indiferencia, casi no participó.

4ª. Sesión. En los pocos comentarios que hizo, los dijo de tal manera que demostró que era muy conocedora del tema.

5ª. Sesión. Debido a su actitud de indiferencia, la C. Supervisora me preguntó si consideraba acertado se le siguiera invitando en las próximas sesiones, contestándole que precisamente de eso se trataba, de en la medida de lo posible sensibilizar al personal para mantener una actitud de respeto y colaboración hacia sus semejantes.

6ª. Sesión. Indicó que el material presentado era valioso y que se debería gestionar para que en todas las escuelas se pudieran presentar este tipo de películas.

7ª. Sesión. Intervino haciendo comentarios positivos, indicando que en su centro de trabajo ponía en práctica lo visto en las reuniones de trabajo.

8ª. Sesión. Casi no participó, mostró una actitud de indiferencia.

9ª. Sesión. Indicó que en esta sesión de manera clara y objetiva se había realizado el desarrollo del tema.

10. sesión. Comentó el hecho de que no era fácil la tarea del Director con respecto al trabajo administrativo y mucho menos lograr un trabajo de interacción.

11.-sesión. Participó mostrando poco interés.

Guía de observación de los asistentes a los talleres sobre el tema de las relaciones humanas del período comprendido del 05 de octubre de 2000 al 23 de enero de 2001.

Docente 6

1ª. Sesión. Hizo la presentación del tema que se iba a trabajar pidiendo me brindaran el apoyo necesario para su buen desarrollo. Dejó que los integrantes del equipo participaran haciendo sus comentarios y ella permaneció al margen.

2ª. Sesión. Mantuvo una actitud de espectadora aunque recibió los materiales para trabajarlos.

3ª. Sesión. Se mantuvo como espectadora aunque recibió los materiales para trabajarlos.

4ª. Sesión Participó de manera entusiasta pidiendo a su planta docente que en la medida de lo posible se enfoque todo lo señalado a buscar estrategias que permitan mejorar las relaciones humanas en sus centros educativos.

5ª. Sesión Hizo valiosos comentarios sobre el tema, parece ser que no se ha dado cuenta de que empezando por ella, se debe cambiar de actitud para lograr la convivencia con su personal.

6ª. Sesión. Mostró interés con el tema presentado, volviendo a pedir al equipo de trabajo pongan en práctica los conocimientos adquiridos así como las aportaciones que han surgido las cuales considera valiosas.

7ª. Sesión. Su participación fue mínima ya que tuvo la necesidad de retirarse.

8ª. Sesión. Participó de manera oral y cuando se pidió contestaran un cuestionario lo leyó, pero no lo contestó en el momento, días después lo entregó.

9ª. Sesión. Hizo breves comentarios sobre el tema, señalando que en muchas ocasiones hay que saberse imponer para que las actividades que se designan se cumplan.

10ª. Sesión. Pone de ejemplo cuando era Directora podía hacer todo su trabajo y no tenía problemas con su personal como algunos Directores suelen tener, señala que todo es cuestión de organizarse y hacer cumplir la norma.

11ª. Sesión. Hizo comentarios de interés para los presentes.

Guía de observación de los asistentes a los talleres sobre el tema de las relaciones humanas del período comprendido del 05 de octubre de 2000 al 23 de enero de 2001.

Docente 7

1ª. Sesión. Se mantuvo atenta casi sin participar.

2ª. Sesión. Participó con entusiasmo, haciendo la observación de que cuando era Directora tomaba en cuenta las aportaciones del personal a su cargo, lo cual favoreció su desempeño.

3ª. Sesión. Estuvo participando con bastante frecuencia durante el desarrollo de la sesión, haciendo comentarios provechosos.

4ª. Sesión. Señala tener poca experiencia en la función directiva pero que la base de todo trabajo es la organización y el respeto.

5ª. Sesión. A pesar de que el texto a la mayoría de los participantes del grupo les agradó, pareció no tomarle importancia al documento.

6ª. Sesión. Manifestó parecerle importante la valoración que hace el autor para mejorar las relaciones humanas, ya que consideró valiosos los tips presentados.

7ª. Sesión. Su participación fue mínima.

8ª. Sesión. Habla de saber que es una persona trabajadora, colaboradora, entusiasta y exageradamente puntual lo cual dice ha sido motivo para no tener problemas en los centros de trabajo donde se ha desempeñado.

9ª. Sesión. Participó apoyando los comentarios sobre cómo debe tratarse al personal.

10ª. Sesión. Hace la observación que cuando era Directora tomaba en cuenta para el trabajo las sugerencias del grupo colegiado.

11ª. Sesión. Muestra interés al hacer su guión.

INTERPRETACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LOS ASISTENTES A LOS TALLERES, SOBRE EL TEMA DE LAS RELACIONES HUMANAS

En el desarrollo de los talleres algo que motivó la comunicación entre los Directores fue que al leer los textos comentaron algunos de los problemas que se habían presentado en sus centros de trabajo (mismos que se relacionaban con el tema de referencia) y la forma en que tuvieron que resolverlos, interviniendo los asistentes indicando que a problemas similares actuaron de manera semejante o diferente. Desprendiéndose de estos comentarios, que la resolución de problemas no se puede dar a base de recetas de cocina porque los seres humanos somos únicos e irrepetibles. Esta situación de desahogo de hechos ocurridos, les sirvió para estar menos tensos, ya que necesitaban ser escuchados y saber que compartían semejantes angustias.

Aunque la mayoría de los asistentes mostraron interés sobre lo trabajado en cada uno de los talleres, manifestaron que no era fácil poner en práctica lo trabajado en las sesiones, debido a que como se señala en los textos, hay que tomar en cuenta todos los aspectos del sujeto con el que se trabaja (endógenos y exógenos) y esta labor requiere dedicar un tiempo específico, hecho que no se cuenta con ello, ya que siempre están atendiendo las exageradas cargas de trabajo.

La presentación que se hizo de las dos películas, aunque de muy breve duración, fueron de gran impacto, ya que algunos Directores y Supervisora se vieron reflejadas por padecer el trato con personas difíciles o ser ellos mismos las personas difíciles de tratar. Con respecto a la película que trató sobre la motivación, reflexionaron sobre el hecho de que todos tenemos la necesidad de sentirnos importantes y que cuando el trabajador hace algo mal, se debe criticar el trabajo y no a la persona. El personal Directivo y de Supervisión pudieron identificar la finalidad que presentaron ambas películas, siendo el hecho de reconocer que la insatisfacción o malestar en el trabajo repercute en la calidad del mismo.

REFORMULACIÓN DE LA ALTERNATIVA DOCENTE

Si tuviera la oportunidad de volver a trabajar el tema de las relaciones humanas, considero que superaría algunas deficiencias que estuvieron presentes en la planeación, como es el hecho de buscar más bibliografía con la intención de hacer el trabajo más rico en cuanto a contenidos.

Buscaría una relación entre el contenido de una sesión y otra, de tal manera que se viera que hay continuidad y secuencia lógica en el trabajo.

Solicitaría el apoyo de las autoridades para que como mínimo las sesiones fueran de dos horas y media.

Con respecto a la puesta en práctica de los talleres buscaría dinámicas con las cuales hacer más activo el trabajo, daría mayor prioridad para las propuestas y/o comentarios de cada uno de los docentes para mejorar las relaciones humanas en los centros de trabajo.

En la evaluación formularía reactivos los cuales me dieran exactitud en lo que planeaba evaluar, ya que el hecho de haber realizado preguntas abiertas me originó un cierto descontrol al concentrar lo que deseaba evaluar.

Implementaría trabajar el tema con toda la plantilla de personal que conforma el centro de trabajo, lo cual permitiría un trabajo más enriquecedor y de mayor beneficio debido a que todo el personal estaría involucrado en el tema de referencia.

Incluiría la presentación de más películas alusivas al tema de relaciones humanas con lo que lograría un trabajo más enriquecedor. Promovería que en cada centro educativo mensualmente se rentara una película para que se hiciera la reflexión y análisis de nuestra conducta y desempeño.

CONCLUSIONES

Capítulo I

Dado que el descontento con respecto al trato prepotente y autoritario que daba la C. Supervisora al personal Directivo, docentes y de apoyo a la educación era generalizado, es que con el desarrollo del proyecto de innovación titulado Manejo de las relaciones humanas en las jerarquías de Supervisión y Dirección a nivel primaria, una alternativa para elevar la calidad en la educación; se inició un trabajo de sensibilización con el personal de Supervisión y Directivos, debido a que era necesario abrir un espacio de comunicación donde se pudieran plantear y tratar de resolver problemas de manera conjunta, ya que la autoridad no debe ser la persona que ordena que es lo que se tiene que hacer, sino más bien es la persona que debe orientar el desarrollo de un trabajo. Las autoridades no deben considerarse como capataces y tomadores de tiempo, la función que deben desempeñar es la de guías y orientadores.

Cuando lo anterior es percibido por las personas que integran la comunidad educativa, cada miembro se responsabilizará de su quehacer educativo, logrando transformar su práctica cotidiana. De tal manera los Directores harán una entrega de registros y demás documentos solicitados de manera correcta en tiempos y en forma, con lo que se evitarán problemas de choque y enfrentamiento con la autoridad inmediata superior.

Capítulo II

La presentación que se hizo de la forma en que los diversos autores tratan el tema de las relaciones humanas, correspondió a una selección que me permití hacer para que no se abordara, la misma información en uno y otro autor, pretendiendo de esta manera hacer más agradable el trabajo por enfocarse a diversos aspectos evitando de esta manera que la atención se dispersara y llegara el aburrimiento. Pudiendo con respecto a los textos trabajados concluir lo siguiente:

- La finalidad de las relaciones humanas es evitar el enfrentamiento entre los miembros de un grupo, aumentar el rendimiento y la calidad del trabajo desempeñado.
- El dirigente del grupo debe ser un líder democrático cuya función será lograr la participación del colectivo en la toma de decisiones orientadas hacia un fin común por medio de la comunicación.
- Se deben tomar en cuenta los factores físicos y ambientales debido a que repercuten en el estado de ánimo del trabajador y por ende en la motivación para desempeñarse adecuadamente.

Capítulo III

En el desarrollo de los talleres no tuve la posibilidad de auxiliarme de videos lo cual hubiese resultado enriquecedor, ya que se dieron aportaciones por parte de los integrantes del grupo, muy valiosas de las que muchas no pude recuperar.

La pretensión del proyecto considero que no se logró al 100% porque como manifestaron los Directores, el trato con los seres humanos es verdaderamente difícil y algo en lo que puedo concluir es que la exagerada carga administrativa es una situación determinante que influye en el estado de ánimo del personal Directivo, ya que toda su planeación se derrumba en el momento en que se le indica "esta información tiene prioridad para su entrega".

BIBLIOGRAFÍA

DIAZGUAJARDO Guerrero, Humberto, Relaciones Humanas y ética laboral, Edit. Guajardo, 3ª. Edición, 1983, México.

EZPELETA, Justa, et.al. "Momentos de la investigación" en: La gestión pedagógica de la Escuela, U.P.N. Proyecto de innovación (Antología Básica), 1992, Santiago, Chile.

FINGERMANN, Gregorio, Relaciones Humanas- Fundamentos Psicológicos y Sociales, Edit. El Ateneo, 9 edición, 1992, México

FRUEHLING, Rosemary T., et.al. Relaciones Humanas – Un enfoque moderno, Edit. Gregg, 1993, México, ilus.

GONZALEZ García, Ma. del Carmen, Cómo mejorar las Relaciones Humanas, Edit. ISEF, 1998, México.

MARC, Edmond, et.al. "La noción de interacción social" en: La interacción social, U.P.N. La gestión y las relaciones con el colectivo (Antología Básica), México.

PIERRE, Simón, et.al. Las Relaciones Interpersonales- Ejercicios prácticos y fundamentos teóricos, Edit. Herder, 3ª. Edición, 1989, Barcelona España.

RÍOS Durán, Jesús, et.al. Características del proyecto de Gestión Escolar, U.P.N. 1995, México.

RUIZ de la Peña, Adalberto, et.al. "Características del proyecto de gestión escolar", U.P.N. Hacia la innovación (Antología Básica) 1995, México.

SÁNCHEZ Cerezo, Sergio, et.al. Diccionario de las Ciencias de la Educación, Edit. Santillana, 1995, México.

MARTHA GARCIA REYES
FILIACIÓN: GARM 630822958
CLAVES: 110071151E028000.0901978
110071151E028000.0040789
Dom. Part. Botafogo no. 26 Col.
Arboledas del Sur, Tlalpan, D.F.
C.P. 14376.

Asunto: Se solicita autorización.

Tlalpan, D.F., a 28 de agosto de 2000.

C. Profra.
Elena Chavarría Santana
Supervisora de la Zona Escolar No. 308
PRESENTE

Con todo respeto me dirijo a usted para solicitar su autorización para trabajar el tema de las relaciones humanas con el personal Directivo a su cargo durante los meses de septiembre de 2000 a enero de 2001, debido a que me encuentro cursando el séptimo semestre de la Licenciatura en Educación en la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 099 Poniente, siendo este un requisito para desarrollar mi trabajo de Innovación con el tema antes señalado teniendo que cubrir once sesiones.

Agradeciendo de antemano su valiosa cooperación le anticipo las más cumplidas gracias.

ATENTAMENTE


PROFRA. MARTHA GARCIA REYES

ZONA ESCOLAR NO. 308

Andador 18 de Manuela Saenz s/n
Unidad C.T.M. Culhuacán, Coyoacán,
D.F., C.P. 04480

Oficio No. 80/2000-2001

Asunto: Informativo.

Coyoacán, D.F., a 29 de enero de 2001.

A QUIEN CORRESPONDA:

La que suscribe C. Profra. Elena Chavarría Santana, Supervisora de la Zona Escolar No. 308-41 Sector Escolar de la Dirección No. 5 de Educación Primaria en el D. F., hace constar que la C. Profra. Martha García Reyes con claves 110071151E028000.091978 , 110071151E028000.0040789 y filiación GARM 630822958; realizó once sesiones de trabajo con el tema de relaciones humanas con el personal Directivo que integra la Zona Escolar a partir del mes de octubre de 2000 a enero de 2001.

Lo anterior se informa para los efectos a que haya lugar.



ATENTAMENTE
LA SUPERVISORA DE LA ZONA ESCOLAR No. 308

Elena Chavarría Santana
PROFRA. ELENA CHAVARRÍA SANTANA

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
DIRCCO. DE EDUC. PRIM. N.º 5
SUPERVISIÓN DE ZONA N.º 308
C. C. T. 097120314L
COYOACÁN, D. F.

DELEGACIÓN POLÍTICA DE COYOACÁN

“Las etimologías del nombre de Coyoacán son: Coyotl, Coyote; Hua, expresión de tenencia o posesión; Can, lugar; todo esto significa “Lugar de Coyotes”. El nombre propio es Coyohuacoa.

Coyoacán es una de las dieciséis delegaciones políticas en que se divide el Distrito Federal, capital de los Estados Unidos Mexicanos. Está ubicada en el centro geográfico de esta entidad. La Delegación Coyoacán tiene una superficie de 53.4 kilómetros cuadrados, misma que representa el 3.6 % del territorio total del Distrito Federal, por lo que se ubica en el décimo lugar entre las 16 delegaciones políticas, por su tamaño; sus límites geográficos son:

- “Benito Juárez” al norte.
- “Alvaro Obregón” al poniente.
- “Iztapalapa” al oriente.
- “Xochimilco” al sureste.
- “Tlalpan” al sur.

Entre sus principales zonas económicas destacan: El Pedregal de Carrasco, Santo Domingo, San Francisco, Copilco, Coapa, Coyoacán, Churubusco, Los Culhuacanes y Ciudad Universitaria.

La Delegación de Coyoacán está integrada por 29 colonias, 8 barrios, 7 pueblos, 1 villa, 3 zonas populares, 18 fraccionamientos y 8 unidades habitacionales.

COLONIAS

Adolfo Ruiz Cortínez, Ajusco, Ampliación Candelaria, Ampliación San Francisco Culhuacán, Ampliación Santa Ursula Coapa, Atlántida, Avante, Campestre Churubusco, Carmen Serdán, Centinela, Ciudad Jardín, Copilco Universidad, Country Club, Churubusco, Del Carmen, Educación, El Reloj, Rosedal, Emiliano Zapata, Espartaco, Hermosillo, Huayamilpas, Nueva Díaz Ordaz, Parque San Andrés, Pedregal Santo Domingo, Prado Churubusco, Romero de Terreros, Oxtopulco y Xotepingo.

BARRIOS

Cuadrante de San Francisco, El niño Jesús, Conchita, Panzacola, San Diego, San Mateo, San Lucas y Santa Catarina.

PUEBLOS

Copilco el Alto, Copilco el Bajo, La Candelaria, Los Reyes, San Francisco Culhuacán, San Pablo Tepetlapa y Santa Ursula Coapa.

ZONAS POPULARES

Ladrillera San Francisco Culhuacán, Monserrat, Ex ejido San Pablo Tepetlapa.

FRACCIONAMIENTOS

Altillio Universidad, Ampliación del Pedregal, Bosques de Tetlamaya, Insurgentes Cuicuico, Jardines de Coyoacán, Los Cedros, Los Ciruelos, Los Cipreses, Los Fresnos, Los Olivos, Los Robles, Paseos de Tasqueña, Prados de Coyoacán, Rancho el Rosario, Romero de Terreros, Santa Cecilia, Pedregal de San Francisco, Villa Quietud.

UNIDADES HABITACIONALES

C.T.M. Culhuacán, Piloto No. 5 INFONAVIT Culhuacán, INFONAVIT Periférico, ISSSTE Copilco Universidad, Monte de Piedad, Multifamiliar Copilco, Multifamiliar Tlalpan y Unidad Tasqueña.

VILLA

Coyoacán.

En la actualidad, Coyoacán cuenta con 1700 hectáreas de áreas verdes que comprenden principalmente la zona de Ciudad Universitaria, Los Viveros de Coyoacán, parques y jardines y el Cerro del Zacatépetl, el Río Churubusco, cruza esta demarcación.

En cuanto a su población, cuenta aproximadamente con 653,307 habitantes; caracterizada por un alto grado de jóvenes que se encuentran en el segmento de 15 a 19 años. Por su parte, la Población Económicamente Activa asciende a 495,022 personas, de los cuales el 65.3% son hombres y el 34.7% son mujeres.

Dentro de la distribución por sectores de la Población Económicamente, el 15.6% trabaja en el comercio, el 58.8% en el sector servicios, incluyendo comunicaciones y transportes y sólo el 0.3% en el sector primario.

Coyoacán genera el 5% del total de los ingresos derivados de la actividad comercial; a través de los 413 comercios al por mayor y los 6,890 establecimientos con ventas al detalle, cifra que equivale al 4.48% de comercio en comparación al D. F." (1)

(1) SIGUENZA Acevedo, Luis Felipe, "Monografía de la Delegación Política de Coyoacán" -hojas sueltas-

C. DIRECTOR, DIRECTORA:

Conteste brevemente lo que se le pregunta.

1.- ¿Qué entiende por relaciones humanas?

2.- ¿Cómo son las relaciones laborales en su plantel educativo?

3.- ¿En alguna ocasión ha abordado junto con su equipo de colaboradores el tema de las relaciones humanas? Sí, No ¿Por qué?

4.- ¿Considera que el trabajo en equipo es valioso? Sí, No ¿Por qué?

5.- ¿Qué problemas cree que disminuirían en su Centro de Trabajo si se mejoran las relaciones humanas?

6.- ¿Por qué es importante entender y aplicar el conocimiento de que las personas son diferentes en lo individual?

7.- Escriba el género (masculino o femenino) con quien le cuesta más trabajo establecer una relación de aceptación a los acuerdos establecidos en su Centro de Trabajo y diga ¿Por qué?

8.- ¿Cómo definiría la palabra grupo?

9.- ¿Cuál o cuáles son los propósitos primordiales que se están o estarán trabajando en su Centro Escolar?

10.- ¿En su Centro de Educativo, en una ceremonia como el "Día de las Madres" quién organiza las actividades?

PROCESAMIENTO DE RESPUESTAS - LAS RELACIONES HUMANAS

C. DIRECTOR, DIRECTORA:

Conteste brevemente lo que se le pregunta.

1.- ¿Qué entiende por relaciones humanas?

Los Directores comentaron que se entiende como la convivencia entre miembros de un grupo social, también como la forma que nos permite aceptar errores y aciertos (ser tolerantes) lo cual nos permite relacionarnos civilizadamente.

2.- ¿Cómo son las relaciones laborales en su plantel educativo?

En general se contestó que son buenas por ser de cordialidad, respeto y armonía.

3.- ¿En alguna ocasión ha abordado junto con su equipo de colaboradores el tema de las relaciones humanas? Sí, No ¿Por qué?

En su mayoría se manifestó que sí, porque es necesario cambiar la actitud negativa del personal, además de ser necesario intercambiar experiencias.

4.- ¿Considera que el trabajo en equipo es valioso? Sí, No ¿Por qué?

La totalidad del personal encuestado dijo que sí, debido a que el trabajo en equipo es mejor y se hace con menos esfuerzo.

5.- ¿Qué problemas cree que disminuirían en su Centro de Trabajo si se mejoran las relaciones humanas?

En este punto se concluyó que mejoraría la calidad y las condiciones de trabajo, se respetarían los defectos y cualidades de las personas, desaparecería el egoísmo y la crítica destructiva.

6.- ¿Por qué es importante entender y aplicar el conocimiento de que las personas son diferentes en lo individual?

Aquí las respuestas fueron muy variadas señalando: a) Las personas somos seres únicos b) Cada individuo tiene su propia personalidad c) Al conocer las individualidades se puede convivir mejor d) Porque se debe aprovechar el potencial de cada persona en el campo que ella domine.

7.- Escriba el género (masculino o femenino) con quien le cuesta más trabajo establecer una

relación de aceptación a los acuerdos establecidos en su Centro de Trabajo y diga ¿Por qué? La respuesta generalizada fue que con el sexo femenino argumentando que en algunos casos se debe a que por tener una excelente preparación no aceptan criterios diferentes, por ser personas de edad avanzada, por el temor a caer en falta de respeto, por ser líderes, etc.

8.- ¿Cómo definiría la palabra grupo?

Se concluye que es un conjunto de personas con ciertas afinidades.

9.- ¿Cuál o cuáles son los propósitos primordiales que se están o estarán trabajando en su Centro Escolar?

Se manifiestan diversos propósitos como son el uso y aplicación de valores, la autoestima, la formación y relaciones sociales.

10.- ¿En su Centro de Educativo, en una ceremonia como el "Día de las Madres" quién organiza las actividades?

En su totalidad señalan que la toma de decisiones la hacen todos y se trabaja en equipo.

GLOSARIO – RELACIONES HUMANAS

FRUSTRACIÓN.- Conducta que adopta un individuo en aquellas circunstancias en que tropieza con un obstáculo que le produce un estado de tensión (stress, en inglés) que le impide alcanzar el fin que persigue.

ACEPTAR.- significa conocer que una persona es diferente a uno, que se puede no estar de acuerdo con ella, que no intentaremos cambiarla, que puede rechazarnos, que puede disgustarle lo que nos gusta o gustarle lo que nos disgusta, en fin en una palabra, que tiene derecho a ser como es.

INCLUSIÓN.- Consiste en la posibilidad de expresarnos como parte importante de un grupo que alcanza buenos resultados, con el aporte de todos los miembros que lo componen. Siempre será motivo de satisfacción saber que formamos parte de un todo que consideramos valioso, a sabernos fuera de él.

LIDERAZGO.- Es cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas.

COERCIÓN.- Es la capacidad de obligar por la fuerza ya sea física o mediante amenazas explícitas a que otra persona haga lo que se le manda.

NEGOCIACIÓN.- Conjunto de cualidades que hace a una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen y logren sus propósitos.

APECTO.- Dícese de una persona que sigue los requerimientos de otra porque se siente unido a aquella por lazos de cariño que no le permiten contrariarla.

INTERACCIÓN.- Significa el intercambio que se produce dentro de un grupo a lo largo de una discusión. Es la relación interhumana mediante la cual una intervención verbal o una actitud, una expresión significativa o una acción, provocan una acción en respuesta que repercute sobre el iniciador.

INTERACCIÓN SOCIAL.- Proceso por el cual las personas influyen una en otra por medio del intercambio mutuo de pensamientos y sentimientos.

GRUPO.- Conjunto de individuos que pueden formar o no una unidad cohesiva e integrada en sus propósitos y funciones.

LA TOMA DE CONTACTO

C. DIRECTOR, DIRECTORA:

Conteste brevemente lo que se pregunta.

1.- En el trabajo mi punto fuerte es sobre todo

2.- Sobre todo intento mostrar a los demás que soy

3.- En el trabajo temo a menudo que suceda

4.- Para mí la confianza es sobre todo cuestión de

5.- La clase de persona con la que tengo más dificultades de comunicación es

6.- En este grupo me he dado cuenta de que

7.- Me siento más cerca de los demás cuando

8.- En el trabajo, los puntos débiles que tendría que mejorar son

9.- Para mí lo más motivador en el trabajo es

10.- Pienso que lo que le falta a un grupo como el nuestro es una persona que

PROCESAMIENTO DE RESPUESTAS - LA TOMA DE CONTACTO

C. DIRECTOR, DIRECTORA:

Conteste brevemente lo que se pregunta.

1.- En el trabajo mi punto fuerte es sobre todo

Aquí la contestación de los Directores se pueden clasificar en dos: a) La organización y la disposición para el trabajo b) Realizar las actividades que se programan para desarrollarlas ampliamente.

2.- Sobre todo intento mostrar a los demás que soy

En general se enuncia que intentan mostrar que son responsables, entusiastas y colaboradores.

3.- En el trabajo temo a menudo que suceda

Se menciona que haya una ruptura de relaciones debido a malos entendidos, suceda algo que no esté acorde con lo planeado, un accidente en los alumnos por descuido.

4.- Para mí la confianza es sobre todo cuestión de

Aquí se señala que es cuestión de seguridad, de firmeza para emprender algo. Que haya compañerismo, respeto y participación. La confianza es practicarla y ganarla.

5.- La clase de persona con la que tengo más dificultades de comunicación es

Se manifiesta una diversidad de puntos de vista: a) Con los compañeros poco dispuestos y con menos preparación curricular b) Con las personas que no se prestan al diálogo y que no aceptan los puntos de vista de los demás c) Los que actúan con irresponsabilidad e hipocresía.

6.- En este grupo me he dado cuenta de que

Se manifiesta que se desea mejorar las actitudes de trabajo, hay competencia y se es responsable.

7.- Me siento más cerca de los demás cuando

La totalidad señala con respecto a esta pregunta que es cuando se comentan las experiencias propias y en que los temas son de interés común.

8.- En el trabajo, los puntos débiles que tendría que mejorar son

Las respuestas se podrían clasificar en dos: a) Saber controlar las emociones b) La elaboración de documentación, así como ser más organizados y dar seguimiento a todas las actividades.

9.- Para mí lo más motivador en el trabajo es

En este punto señalan diversos comentarios siendo el saber que cumplieron y lograron sus propósitos, ver el entusiasmo de la comunidad educativa, compartir la responsabilidad y los frutos del mismo.

10.- Pienso que lo que le falta a un grupo como el nuestro es una persona que

Se señala que es importante contar con una persona que tenga iniciativa y sea sencilla. Que sea comprensiva en los quehaceres diarios. Dé solución a los problemas de manera armónica e inspire confianza.

LAS PRIORIDADES

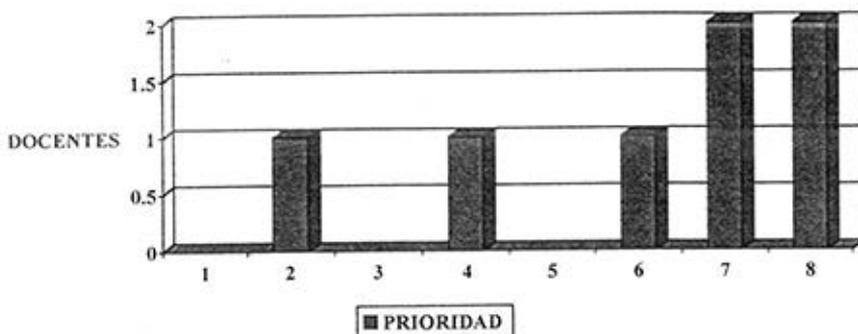
C. DIRECTOR, DIRECTORA:

Dentro del paréntesis indique en orden de importancia sus prioridades del 1 al 8.
En un grupo de trabajo como el nuestro, considero que es importante sobre todo...

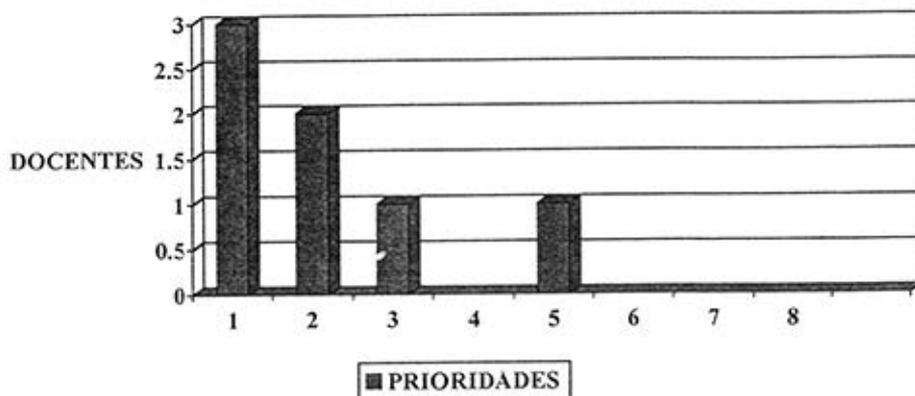
- () Mantener un clima de distensión en el que las personas se consideren libres para expresar personalmente lo que sienten y lo que piensan.
- () Tener propósitos claros y bien definidos, y utilizar un procedimiento que permita que la discusión se lleve a cabo con un orden lógico.
- () Adaptarse a las exigencias particulares de la tarea. Actuar de manera que se realice la máxima cantidad de trabajo dentro del tiempo de que se dispone, utilizando racionalmente los recursos existentes.
- () Respetar los valores democráticos. Procurar que todos tengan acceso a la información y puedan participar en cada una de las etapas de decisión.
- () Mantener un espíritu de equipo en el que cada miembro se sienta responsable del conjunto de las actividades del grupo.
- () Tener en cuenta las diferencias individuales. Respetar el ritmo personal de los individuos y la autonomía de cada uno.
- () Tener clara conciencia de la extensión y los límites de la autoridad del grupo, y de la autoridad de sus responsables.
- () Crear las condiciones que lleven al grupo a prestar atención a su forma de funcionar, siempre que alguno de sus miembros lo solicite.

PROCESAMIENTO DE RESPUESTAS - LAS PRIORIDADES

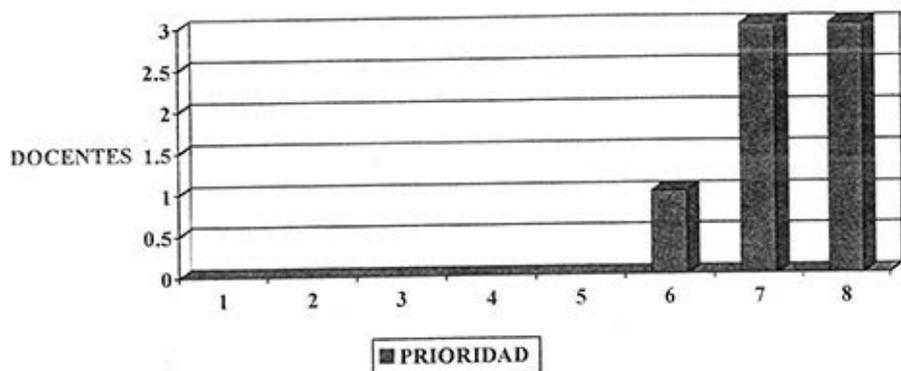
MANTENER UN CLIMA DE DISTENSIÓN EN EL QUE LAS PERSONAS SE CONSIDEREN LIBRES PARA EXPRESAR PERSONALMENTE LO QUE SIENTEN Y LO QUE PIENSAN.



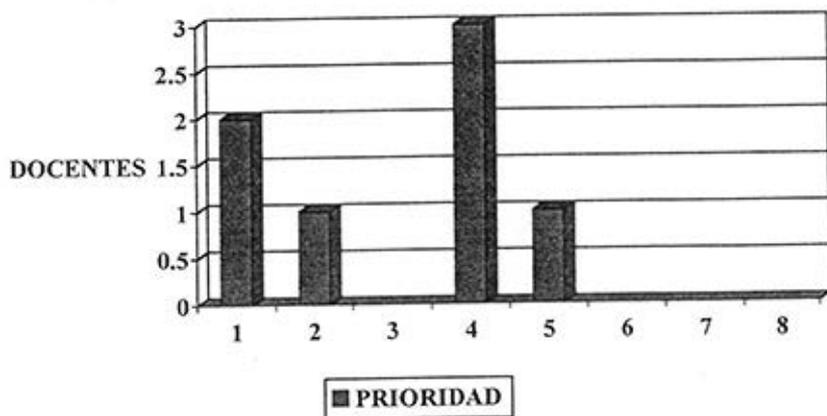
TENER PROPÓSITOS CLAROS Y BIEN DEFINIDOS, UTILIZAR UN PROCEDIMIENTO QUE PERMITA QUE LA DISCUSIÓN SE LLEVE A CABO CON UN ORDEN LÓGICO.



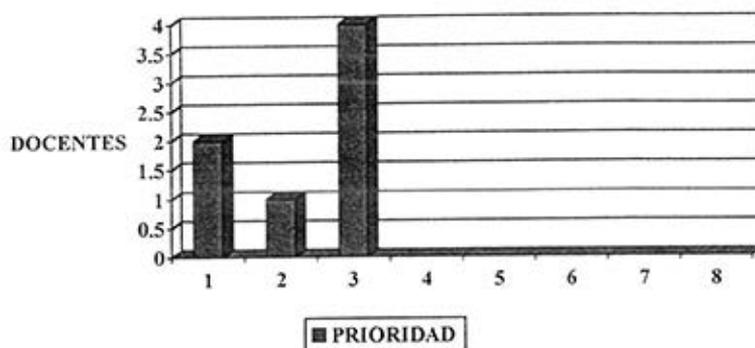
ADAPTARSE A LAS EXIGENCIAS PARTICULARES DE LA TAREA. ACTUAR DE MANERA QUE SE REALICE LA MÁXIMA CANTIDAD DE TRABAJO DENTRO DEL TIEMPO DE QUE SE DISPONE, UTILIZANDO RACIONALMENTE LOS RECURSOS EXISTENTES.



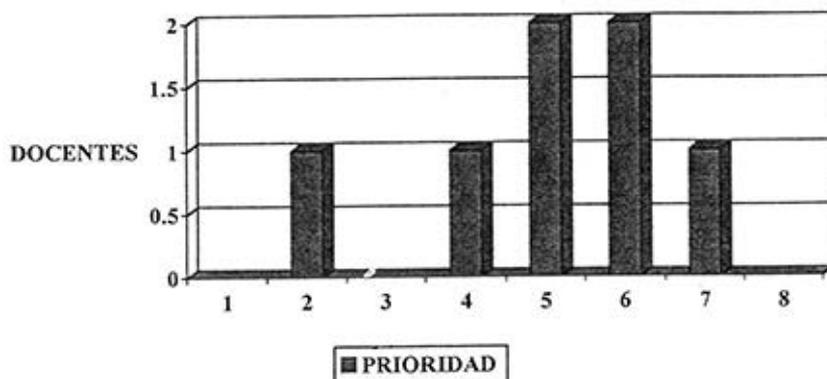
RESPECTAR LOS VALORES DEMOCRÁTICOS. PROCURAR QUE TODOS TENGAN ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PUEDAN PARTICIPAR EN CADA UNA DE LAS ETAPAS DE LA DECISIÓN.



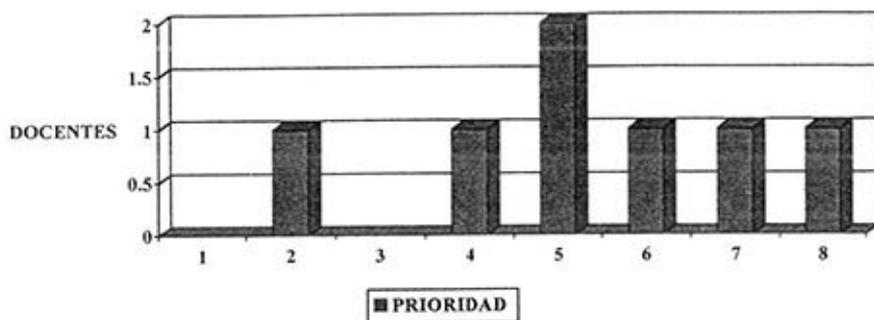
MANTENER UN ESPÍRITU DE EQUIPO EN EL QUE CADA MIEMBRO SE SIENTA RESPONSABLE DEL CONJUNTO DE LAS ACTIVIDADES DEL GRUPO.



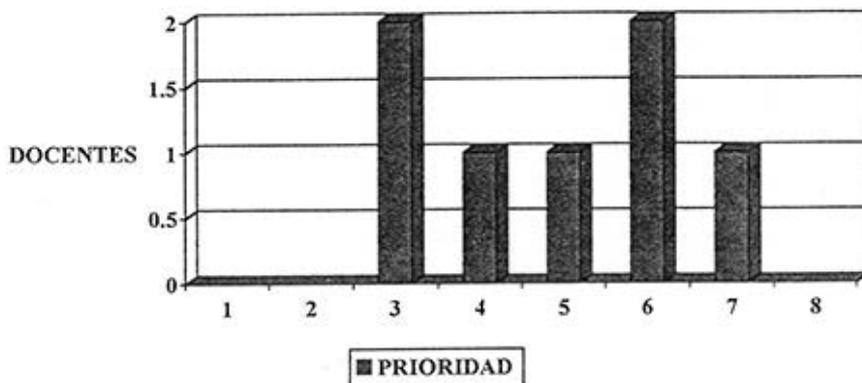
TENER EN CUENTA LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES. RESPETAR EL RITMO PERSONAL DE LOS INDIVIDUOS Y LA AUTONOMÍA DE CADA UNO.



TENER CLARA CONCIENCIA DE LA EXTENSIÓN Y LOS LÍMITES DE LA AUTORIDAD DEL GRUPO, Y DE LA AUTORIDAD DE SUS RESPONSABLES.



CREAR LAS CONDICIONES QUE LLEVEN AL GRUPO A PRESTAR ATENCIÓN A SU FORMA DE FUNCIONAR, SIEMPRE QUE ALGUNO DE SUS MIEMBROS LO SOLICITE.



CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA DE TRABAJO

C. DIRECTOR, DIRECTORA:

Encierra en un círculo la respuesta que conteste lo que se te pregunta.

1.-	¿Está satisfecho con la realización del grupo?	SI	NO
2.-	¿Hubiera ayudado al grupo el que las personas silenciosas hubiesen expresado su opinión?	SI	NO
3.-	¿Cree que el grupo estuvo dominado por algunos de sus miembros?	SI	NO
4.-	¿Tiene la sensación de haber perdido el tiempo?	SI	NO
5.-	¿Tuvo la posibilidad de intervenir tantas veces como quiso?	SI	NO
6.-	¿Se ha dedicado demasiado tiempo a la toma de decisiones?	SI	NO
7.-	¿Hubo un clima favorable, se sentía cada uno libre de manifestar su punto de vista?	SI	NO
8.-	¿Se han tenido en cuenta los minoritarios o los marginados?	SI	NO
9.-	¿Piensa que el grupo debe ser más creativo?	SI	NO
10.-	¿Quedan aún demasiadas personas no comprometidas?	SI	NO

PROCESAMIENTO DE RESPUESTAS - CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA DE TRABAJO

C. DIRECTOR, DIRECTORA:

Encierra en un círculo la respuesta que conteste lo que se te pregunta.

		FRECUENCIAS	
1.-	¿Está satisfecho con la realización del grupo?	SI - 7	NO - 0
2.-	¿Hubiera ayudado al grupo el que las personas silenciosas hubiesen expresado su opinión?	SI - 7	NO - 0
3.-	¿Cree que el grupo estuvo dominado por algunos de sus miembros?	SI - 2	NO - 5
4.-	¿Tiene la sensación de haber perdido el tiempo?	SI - 0	NO - 7
5.-	¿Tuvo la posibilidad de intervenir tantas veces como quiso?	SI - 7	NO - 0
6.-	¿Se ha dedicado demasiado tiempo a la toma de decisiones?	SI - 1	NO - 6
7.-	¿Hubo un clima favorable, se sentía cada uno libre de manifestar su punto de vista?	SI - 7	NO - 0
8.-	¿Se han tenido en cuenta los minoritarios o los marginados?	SI - 7	NO - 0
9.-	¿Piensa que el grupo debe ser más creativo?	SI - 7	NO - 0
10.-	¿Quedan aún demasiadas personas no comprometidas?	SI - 5	NO - 2

Para desarrollar tu capacidad de analizar tu propio ESTADO DE ÁNIMO es muy útil examinar la situación en que se encuentran otras personas y descubrir cómo sus dificultades se relacionan con su disposición anímica y las satisfacciones que obtienen de su trabajo. Podrás así aprender a juzgar con apego a la realidad los altibajos de tu propio estado de ánimo.

Lee con atención las situaciones que se describen a continuación y juzga si el trabajador tiene la moral muy en alto o por los suelos; señala también si su estado de ánimo, bueno o malo, se debe a factores personales o ambientales, o tanto a unos como a otros. Pon una "x" en la columna de la derecha.

		Muy animado	Desanimado	Factores personales	Factores ambientales
a)	Jovita trabajaba en una oficina que resultaba insuficiente para todas las personas que ocupaban un espacio poco amplio, hacía mucho calor, la iluminación era deficiente. A Jovita le agradaba el tipo de trabajo que tenía que hacer y sabía hacerlo muy bien.				
b)	La ocupación de Mario requería un gran esfuerzo físico. Era ayudante de trabajos de mampostería y tenía que cargar pesados bultos de cemento. Trabajaba a la intemperie. Pero a él le encantaba estar al aire libre y ansiaba llegar a ser oficial mampostero.				
c)	Roberto laboraba en un moderno y funcional edificio de una compañía de seguros. La empresa tenía a disposición de sus empleados una cafetería muy bien equipada, la jornada de trabajo era corta. Roberto llenaba las pólizas de seguros y su jefe y compañeros eran personas joviales y de agradable trato. Sin embargo el joven se pasaba la mayor parte del tiempo soñando pues su anhelo era llegar a ser piloto de aviación.				
d)	Genaro trabajaba para una institución de asistencia social. Era un trabajo duro, largas jornadas, gran diversidad de asuntos que tratar. Tenía que ocuparse de los problemas de mucha gente, pero eso era justamente lo que le agradaba: ayudar a sus semejantes era su vocación y se sentía muy satisfecho cuando alguien le expresaba su gratitud.				
e)	A Graciela le gustaba su trabajo. Sabía como hacerlo y era muy responsable. Siempre se mostraba dispuesta a trabajar horas extra y desempeñar funciones que en realidad no le correspondían cuando la compañía tenía algún apremio. Sus aumentos de salario eran poco frecuentes y mezquinos.				

PROCESAMIENTO DE RESPUESTAS - CAPACIDAD DE ANALIZAR TU ESTADO DE ÁNIMO.

FRECUCIAS

		Muy animado	Desanimado	Factores personales	Factores ambientales
a)	Jovita trabajaba en una oficina que resultaba insuficiente para todas las personas que ocupaban un espacio poco amplio, hacia mucho calor, la iluminación era deficiente. A Jovita le agradaba el tipo de trabajo que tenía que hacer y sabía hacerlo muy bien.	4	3	1	6

FRECUCIAS

		Muy animado	Desanimado	Factores personales	Factores ambientales
b)	La ocupación de Mario requería un gran esfuerzo físico. Era ayudante de trabajos de mampostería y tenía que cargar pesados bultos de cemento. Trabajaba a la intemperie. Pero a él le encantaba estar al aire libre y ansiaba llegar a ser oficial mampostero.	7	0	1	6

FRECUCIAS

		Muy animado	Desanimado	Factores personales	Factores ambientales
c)	Roberto laboraba en un moderno y funcional edificio de una compañía de seguros. La empresa tenía a disposición de sus empleados una cafetería muy bien equipada, la jornada de trabajo era corta. Roberto llenaba las pólizas de seguros y su jefe y compañeros eran personas joviales y de agradable trato. Sin embargo el joven se pasaba la mayor parte del tiempo soñando pues su anhelo era llegar a ser piloto de aviación.	0	7	7	0

FRECUENCIAS

		Muy animado	Desanimado	Factores personales	Factores ambientales
d)	Genaro trabajaba para una institución de asistencia social. Era un trabajo duro, largas jornadas, gran diversidad de asuntos que tratar. Tenía que ocuparse de los problemas de mucha gente, pero eso era justamente lo que le agradaba: ayudar a sus semejantes era su vocación y se sentía muy satisfecho cuando alguien le expresaba su gratitud.	7	0	5	2

FRECUENCIAS

		Muy animado	Desanimado	Factores personales	Factores ambientales
e)	A Graciela le gustaba su trabajo. Sabía como hacerlo y era muy responsable. Siempre se mostraba dispuesta a trabajar horas extra y desempeñar funciones que en realidad no le correspondían cuando la compañía tenía algún apremio. Sus aumentos de salario eran poco frecuentes y mezquinos.	4	3	2	5

CALIFÍCATE TÚ MISMO

La comprensión de los aspectos fundamentales de LA CONDUCTA HUMANA te ayudará a cultivar buenas relaciones con tus semejantes. Existen cuatro puntos clave para entender a la gente

- 1) No hay dos seres humanos que sean idénticos. 2) Todos aspiramos a sentirnos alguien. 3) Hay que considerar a la persona en su integridad de ser humano. 4) Las necesidades motivan la conducta.

Lee con atención las situaciones que se describen a continuación y en las columnas de la derecha pon una "x" a cuál de los puntos clave es, en tu opinión, el que más ayudaría a comprender a la persona o a explicar la situación y por lo tanto a promover las buenas relaciones humanas.

		1	2	3	4
a)	Joaquín estaba de muy mal genio en el trabajo. A todos los regañaba y los trataba de mal modo. Hacia dos días su hijo había resultado lesionado en un accidente automovilístico.				
b)	Laura y Juan trabajan juntos en la misma bodega. Se llevan muy bien excepto en una cosa. Ella tenía un radio portátil y escuchaba música durante toda la jornada de trabajo. Le encantaba el "rock" y creía que todo el mundo compartía su afición. Pero a Juan aquello lo tenía muy molesto.				
c)	Inés era una jefa muy exigente. Llevaba un registro minucioso de todo lo que hacían sus subordinados y procuraba hacer el trabajo ella misma siempre que le era posible.				
d)	Celia se enfurecía y se sentía humillada cuando su jefe la regañaba sin recato frente a sus compañeros de trabajo.				
e)	Ricardo mantenía abierta la ventana de la oficina hasta en los días de mucho frío. Le encantaba respirar aire fresco y pensaba que toda la gente debería compartir su hábito.				
f)	Ofelia aburría a todos sus compañeros de trabajo hablándoles en todo momento de su mucho talento. Procuraba por todos los medios escuchar elogios aunque casi nunca los prodigaba ella.				
g)	A Agustín le disgustaba mucho la costumbre de Isabel de canturrear mientras trabajaba. Se quejó ante el supervisor acusando a su compañera de perder el tiempo aunque su queja carecía de fundamento.				
h)	José se sentía muy a disgusto con su patrón. Nunca le hacía el menor reproche por la calidad de su trabajo pero tampoco escuchó de sus labios algún elogio por su labor.				
i)	A Gerardo se le pidió que recomendara a un empleado para que fuera miembro del comité de acción laboral. Decidió recomendar a Fernando Ayala, un obrero sin mucha antigüedad. Mucho tiempo después de aquello Gerardo advirtió la frialdad de otros dos trabajadores de mayor antigüedad: Estela Reyes y Adolfo Fernández.				
j)	A nadie en la empresa le agradaba tener que formar parte del grupo de trabajo en que estaba Silvia Estrada. Cansaba a todos con sus interminables anécdotas.				

PROCESAMIENTO DE RESPUESTAS - COMPRENSIÓN DE LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA CONDUCTA HUMANA.

FRECUCIAS

		1 No hay dos seres humanos que sean idénticos.	2 Todos aspiramos a sentirnos alguien.	3 Hay que considerar a la persona en su integridad de ser humano.	4 Las necesidades Motivan la conducta.
a)	Joaquín estaba de muy mal genio en el trabajo. A todos los regañaba y los trataba de mal modo. Hacia dos días su hijo había resultado lesionado en un accidente automovilístico.	0	0	1	6

FRECUCIAS

		1 No hay dos seres humanos que sean idénticos.	2 Todos aspiramos a sentirnos alguien.	3 Hay que considerar a la persona en su integridad de ser humano.	4 Las necesidades Motivan la conducta.

FRECUENCIAS

		1 No hay dos seres humanos que sean idénticos.	2 Todos aspiramos a sentirnos alguien.	3 Hay que considerar a la persona en su integridad de ser humano.	4 Las necesidades Motivan la conducta.
c)	Inés era una jefa muy exigente. Llevaba un registro minucioso de todo lo que hacían sus subordinados y procuraba hacer el trabajo ella misma siempre que le era posible.	0	4	1	2

FRECUENCIAS

		1 No hay dos seres humanos que sean idénticos.	2 Todos aspiramos a sentirnos alguien.	3 Hay que considerar a la persona en su integridad de ser humano.	4 Las necesidades Motivan la conducta.
d)	Celia se enfurecía y se sentía humillada cuando su jefe la regañaba sin recato frente a sus compañeros de trabajo.	0	2	5	0

FRECUENCIAS

		1 No hay dos seres humanos que sean idénticos.	2 Todos aspiramos a sentirnos alguien.	3 Hay que considerar a la persona en su integridad de ser humano.	4 Las necesidades Motivan la conducta.
e)	Ricardo mantenía abierta la ventana de la oficina hasta en los días de mucho frío. Le encantaba respirar aire fresco y pensaba que toda la gente debería compartir su hábito.	5	0	2	0

FRECUENCIAS

		1 No hay dos seres humanos que sean idénticos.	2 Todos aspiramos a sentirnos alguien.	3 Hay que considerar a la persona en su integridad de ser humano.	4 Las necesidades Motivan la conducta.
f)	Ofelia aburría a todos sus compañeros de trabajo hablándoles en todo momento de su mucho talento. Procuraba por todos los medios escuchar elogios aunque casi nunca los prodigaba ella.	0	4	1	2

FRECUENCIAS

		1 No hay dos seres humanos que sean idénticos.	2 Todos aspiramos a sentirnos alguien.	3 Hay que considerar a la persona en su integridad de ser humano.	4 Las necesidades Motivan la conducta.
g)	A Agustín le disgustaba mucho la costumbre de Isabel de canturrear mientras trabajaba. Se quejó ante el supervisor acusando a su compañera de perder el tiempo aunque su queja carecía de fundamento.	3	0	2	2

FRECUENCIAS

		1 No hay dos seres humanos que sean idénticos.	2 Todos aspiramos a sentirnos alguien.	3 Hay que considerar a la persona en su integridad de ser humano.	4 Las necesidades Motivan la conducta.
h)	José se sentía muy a disgusto con su patrón. Nunca le hacía el menor reproche por la calidad de su trabajo pero tampoco escuchó de sus labios algún elogio por su labor.	1	3	0	3

FRECUENCIAS

		1 No hay dos seres humanos que sean idénticos.	2 Todos aspiramos a sentirnos alguien.	3 Hay que considerar a la persona en su integridad de ser humano.	4 Las necesidades Motivan la conducta.
i)	A Gerardo se le pidió que recomendara a un empleado para que fuera miembro del comité de acción laboral. Decidió recomendar a Fernando Ayala, un obrero sin mucha antigüedad. Mucho tiempo después de aquello Gerardo advirtió la frialdad de otros dos trabajadores de mayor antigüedad: Estela Reyes y Adolfo Fernández.	0	4	3	0

FRECUENCIAS

		1 No hay dos seres humanos que sean idénticos.	2 Todos aspiramos a sentirnos alguien.	3 Hay que considerar a la persona en su integridad de ser humano.	4 Las necesidades Motivan la conducta.
j)	A nadie en la empresa le agradaba tener que formar parte del grupo de trabajo en que estaba Silvia Estrada. Cansaba a todos con sus interminables anécdotas.	1	2	1	3

C. DIRECTOR, DIRECTORA:

El presente cuestionario pretende obtener información para mejorar la Calidad Educativa, por lo que se solicita de su valiosa cooperación.

INDICACIONES: Señale con una (X) la respuesta que considere correcta.

1.- ¿Considera que el trabajo en equipo es?

- Sumamente importante ()
 Medianamente importante ()
 Indispensable ()
 Poco importante ()
 No se toma en cuenta ()

2.- ¿Cómo son las relaciones laborales en su plantel educativo?

- Excelentes ()
 Buenas ()
 Regulares ()
 Malas ()

3.- ¿En qué medida considera importante respetar las individualidades de cada uno de sus colaboradores para el desempeño de su trabajo?

- Muy de acuerdo ()
 De acuerdo ()
 En desacuerdo ()

4.- ¿En su centro de trabajo, tiene depositada su confianza en?

- Una persona ()
 Dos personas ()
 Tres o más personas ()
 Ninguna persona ()

5.- ¿En el desempeño de su labor se considera?

- Muy organizado ()
 Frecuentemente organizado ()
 Casi siempre organizado ()
 Poco organizado ()

6.- ¿Con qué frecuencia estimula a su personal felicitándolo por escrito por su buen desempeño?

- Una vez al año ()
 Dos veces al año ()
 Cuando el caso lo amerite ()
 Casi nunca ()
 Nunca ()

PROCESAMIENTO DE RESPUESTAS - Para Mejorar la Calidad Educativa.

1.-¿Considera que el trabajo en equipo es?

	Sumamente importante	Medianamente importante	Indispensable	Poco importante	No se toma en cuenta
Docente 7	X				
Docente 6	X				
Docente 5	X				
Docente 4	X				
Docente 3	X				
Docente 2	X				
Docente 1	X				

2.- ¿Cómo son las relaciones laborales en su plantel educativo?

	Excelentes	Buenas	Regulares	Malas
Docente 7		X		
Docente 6			X	
Docente 5		X		
Docente 4	X			
Docente 3			X	
Docente 2		X		
Docente 1		X		

3.- ¿En qué medida considera importante respetar las individualidades de cada uno de sus colaboradores para el desempeño de su trabajo?

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
Docente 7	X		
Docente 6		X	
Docente 5	X		
Docente 4		X	
Docente 3		X	
Docente 2	X		
Docente 1		X	

4.- ¿En su Centro de Trabajo tiene depositada su confianza en?

	Una persona	Dos personas	Tres o más personas	Ninguna persona
Docente 7			X	
Docente 6		X		
Docente 5			X	
Docente 4			X	
Docente 3	X			
Docente 2			X	
Docente 1		X		

5.- ¿En el desempeño de su labor se considera?

	Muy organizado	Frecuentemente organizado	Casi siempre organizado	Poco organizado
Docente 7	X			
Docente 6	X			
Docente 5		X		
Docente 4	X			
Docente 3				X
Docente 2		X		
Docente 1		X		

6.- ¿Con qué frecuencia estimula a su personal, felicitándolo por escrito por su buen desempeño?

	Una vez al año	Dos veces al año	Cuando el caso lo amerita	Casi nunca	Nunca
Docente 7			X		
Docente 6			X		
Docente 5			X		
Docente 4			X		
Docente 3				X	
Docente 2			X		
Docente 1			X		