

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO “RUBEN DARIO”**

**FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMA**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**



**TEMA:**

**GERENCIA ADMINISTRATIVA DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN Y SU IMPACTO EN LAS RELACIONES HUMANAS DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL CENTRO ESCOLAR "ESMERALDA GUTIÉRREZ", TURNO MATUTINO Y VESPERTINO, MUNICIPIO DE MASAYA, II SEMESTRE DEL AÑO LECTIVO 2014.**

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.**

**Autoras:**

**Bra. Marina del Carmen Rivas Martínez**

**Bra. Marisela del Rosario Sánchez Ortiz**

**Tutora:**

**Msc. Gloria Villanueva Núñez**

**Managua, Nicaragua, 10 de Diciembre del 2014**

## **DEDICATORIA**

Primordialmente dedicamos este trabajo a DIOS Omnipotente puesto que él nos brinda sabiduría, amor y paciencia.

Este trabajo lo realizamos gracias a nuestros esfuerzos. Y se lo dedicamos a nuestras madres.

Ramona del Rosario Ortiz Vásquez

Jeannette del Carmen Martínez Canales

Puesto que son los que nos han dado su apoyo incondicional para que nosotras podamos salir adelante y poder culminar este año de clases con excelentes notas.

Y a nuestra tutora:

**Msc. Gloria Villanueva Núñez**

Por ser un pilar fundamental en nuestra formación docente, por guiarnos en el aprendizaje para ser futuros profesionales.

También les dedicamos este logro a nuestros amigos los más allegados por brindarnos información para que nuestro trabajo se realizara con eficiencia y los que se han alejado hoy pudimos comprobar “Que no hay peor obstáculo que el que uno se pone”.

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS todo poderoso por permitirnos llegar hasta aquí a pesar de todos los obstáculos que se nos presentaron en el transcurso de este de estudio con la fuerza que él nos brindó y la esperanza que nunca la perdimos que alimentaban nuestro deseo de cumplir la meta propuesta.

A la institución puesto que nos brindó información que nos ayudó para el desarrollo de nuestro trabajo y elaboración final de este.

A nuestros padres que son el pilar fundamental de este éxito alcanzado en especial a nuestras madres.

A los profesores que nos han brindado sus conocimientos con mucho amor. Principalmente a nuestra tutora la Msc. Gloria Villanueva Núñezque nos brindó su apoyo incondicional durante todo este proceso.

También damos gracias a nuestros compañeros de clase que de varias maneras siempre estuvieron acompañándonos y ayudándonos en los momentos que más los necesitamos, por compartir conocimiento entre nosotros por los momentos de alegría, amor, cariño que nos dejaran muchas enseñanzas y experiencias.

## INDICE

### Contenido

I. INTRODUCCION.....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
JUSTIFICACIÓN .....	9
ANTECEDENTES .....	10
II. OBJETIVO GENERAL .....	12
III. MARCO TEÓRICO.....	13
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	41
V. DISEÑO METODOLOGICO .....	43
VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	50
VII. CONCLUSIONES .....	86
VIII. RECOMENDACIONES .....	88
IX. BIBLIOGRAFIA .....	90
ANEXOS .....	91

## **RESUMEN**

El presente trabajo investigativo, está orientado a identificar la gerencia administrativa del equipo de dirección y su impacto en las relaciones humanas del personal docente y administrativo en el turno matutino y vespertino del Centro escolar “Esmeralda Gutiérrez”, ubicado en el Departamento de Masaya.

El enfoque de la investigación es cuantitativo con implicaciones cualitativa, es descriptiva, transversal, retrospectivo y aplicada. Se seleccionó a la directora, subdirectora, secretaria y el 100 % (30) de los docentes. Se aplicó, entrevistas, encuestas, observación y revisión documental. Los instrumentos fueron validados por docentes del departamento de Pedagogía.

En los resultados de la investigación, se obtuvo que la comunicación que mantiene la Directora del centro con el personal administrativo y docentes es valorada por la mayoría de los docentes de buena y muy buena, puesto que no toma en cuenta las opiniones de los docentes y que el personal docente no se integra en las actividades del centro, se han presentado situaciones conflictivas debido a formas de coordinación y organización que ha incidido en las relaciones humanas y la directora en la medida de lo posible, los ha solucionado. Por otra parte, hay poca integración de los docentes en las actividades que realiza el centro educativo.

Ante estos hallazgos se brindan recomendaciones a la dirección del centro entre ellas brindar capacitaciones en relaciones humanas y otras en función de crear un ambiente armonioso y desarrollar a través del ejemplo valores de compañerismo, solidaridad y fraternidad entre la comunidad educativa en función de la calidad del proceso enseñanza aprendizaje. También se diseñó un plan de capacitación dirigido al personal docente administrativo, con el fin de ser aplicado y mejorar los niveles de comunicación y de relaciones humanas.

## **I. INTRODUCCION**

Gerencia, se denomina a la dirección o coordinación de una empresa, de un área de una empresa denominada departamento, de una institución, etc. Puede igualarse el término al de "dirección", en la medida en que orienta los esfuerzos y recursos en una determinada dirección, intentando maximizar los beneficios obtenidos o utilidades. (Definición.Mx: <http://definicion.mx/gerencia/#ixzz3GohictN4>).

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, define la administración, como la acción de administrar (del latín Administrativo – ONIS). Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Fayol H. (1996), (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. las personas que contribuyeron al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos citar a su mayor colaborador y fundador George Elton Mayo, un científico australiano el cual fue además profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard;

John Dewey, que escribió "El Público y sus Problemas" y "Naturaleza y Conducta Humana";

Indirectamente grandes portadores fueron William James y Morris Viteles, quienes escribieron "Los Principios de la Psicología" y "Psicología Industrial" respectivamente.

El psicólogo Héctor Pauchard Hafemann, en su libro *Interacción personal y relaciones humanas*, "...el integrarnos a grupos nos resulta absolutamente natural, además de que por otra parte, nos encontramos en grupo desde que nacemos. En todo caso, el grupo es sin duda el instrumento de sobre vivencia fundamental en la especie humana, ya que justamente la ayuda mutua y la colaboración permitieron afrontar condiciones muy adversas a lo largo de la trayectoria de nuestra especie, incluyendo además a nuestros antepasados ominados, y casi con seguridad, a los antropoides anteriores."

W. Pierre, G. las Relaciones humanas en el trabajo y en la familia, primera edición, agosto 1973, editorial, kapelusz "Cómo obtener la cooperación de los que dirigimos" el líder trata ante todo, de comprender a las personas. Por esta razón, debe satisfacer ciertas condiciones esenciales de que los empleados suelen esperar de sus jefes, a saber: Recompensa del esfuerzo, salario equitativo, ascenso, comprensión, trato cortés, sentimiento de la propia importancia y respeto de la posición de cada uno. (Actores nacionales).

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante destacar que muchos directores, han ejercido sus funciones después de una experiencia docente en aula, pero no administrativa, esto deja evidencias claras de la falta de conocimientos en la Gerencia administrativa de centros educativos.

Hoy en día la elección de los directores se da a través de conecetes, partidarios o por familia, no tomado en cuenta lo que la(ley de participación educativa 413), en su articulado dice: para optar el cargo de dirección, debe ser un docente que reúna los requisitos establecidos en la ley de carrera docente o ser un profesional con título universitario del grado de Licenciatura en Administración Educativa.

Esta forma de elección incide en las relaciones Humanas que es la base fundamental de todo proceso Administrativo en este caso principalmente en el ámbito educativo.

Por lo que en las visita realizadas durante el desarrollo de los TEPCE en el centro de estudio "Esmeralda Gutiérrez" y mediante continua capacitaciones recibidas en este centro desde el año 2011 Se ha venido observando que el personal administrativo del centro no ha propiciado buenas relaciones con su personal docente debido a la falta de comunicación y algunas veces se dirigen entre ellos mismos con palabras y vocabularios no adecuados que lastiman el sentimiento de ellos mismos.

Este ambiente de poca armonía y comunicación no permite que existan relaciones armoniosas entre el personal.

### **Por esta razón se plantea la siguiente pregunta:**

¿Cuál es la Gerencia Administrativa del equipo de dirección y su impacto en las Relaciones Humanas del personal docente y administrativo del Centro Escolar "Esmeralda Gutiérrez" del Turno Matutino?

## JUSTIFICACIÓN

La gerencia administrativa en la institución, es importante para el cumplimiento de los procesos enseñanza – aprendizaje desde el punto de vista relacionado con el impacto en las relaciones Humanas del personal docentes y administrativo del Centro escolar "Esmeralda Gutiérrez".

Por tanto se aborda el estudio con el fin de valorar la Gerencia Administrativa del equipo de dirección y su impacto en las Relaciones Humanas del personal docente y administrativo con objeto de reflexionar y autovaloraciones de las actitudes, comportamientos y valores que demuestra el colectivo Docente con el fin de brindar recomendaciones al equipo de dirección de acuerdo a los resultados para mejorar las relaciones humanas del personal docente y administrativo a fin de mantener una interacción afectiva y para fortalecer las relaciones humanas, para que sean más armoniosas, y no solo del colectivo docente, sino también de todos los miembros de la comunidad educativa.

Los principales beneficiarios directos son; personal administrativo y personal docente, puesto que ellos son el órgano rector en dicha institución. Pues todas las acciones están destinadas al mejoramiento de los procesos educativos.

Beneficiarios indirectos estos son: Los estudiantes, padres de familia y comunidad en general, dado que ellos son los que obtienen el beneficio de una mejor educación y un mejor nivel de competencia tanto en gerencia administrativa, como relaciones humanas que favorecerá en el comportamiento y trato familiar y escolar así como: Los fundamentos básicos por adquisición de hábitos y comportamiento ante la sociedad y la transmisión de valores a los estudiantes que están siendo sujetos de educación del Colegio "Esmeralda Gutiérrez".

Este documento les permitirán leer y mejorar en un futuro las relaciones humanas y adquirir un aprendizaje significativo, tanto personal administrativo, docente y estudiantes.

## ANTECEDENTES

Respecto a la administración y/o gerencia de la educación, han surgido nuevas teorías y concepciones, que buscan la eficacia y la efectividad en la administración educacional. En relación a esta problemática, existen diversos planteamientos como lo señalan:

Fernández (1992)<sup>1</sup>, sostiene que: “la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas básicas”. Se desprende de la conclusión, una situación por demás perjudicial; puesto que los gerentes educativos son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país, obtenga los objetivos y alcance de las metas propuestas.

En la administración de la educación al igual que en toda organización se aplican funciones básicas de la administración científica y que por ende son indispensables y fundamentales para el éxito de las organizaciones con relación a este tema se han realizado estudio semejante tales como los que se mencionan a continuación:

Según Cruz Segovia F. (2010) en monografía realizada con el tema “El gerente y sus funciones” nos concluye que el administrador es una persona que alcanza objetivo organizacionales a través de otras personas.

Mencionamos aquí el término administrador como “status ocupacional” (posición que permite coordinar esfuerzo individuales para el logro de objetivos organizacionales, dirección y control también le permite en el plano de la cotidianidad, desempeñar exitosamente sus roles interpersonales, informativos y decisorios.

Las habilidades a las que se ha hecho referencia deben sustentarse en una comprensión cabal de la conducta del hombre en el trabajo y del funcionamiento de las organizaciones para lo cual el comportamiento organizacional le aporta al

gerente un conjunto de concepto que operan también como guía de su actuación gerencial.

Para tener referencia de nuestro país sobre investigación realizada en nuestro tema se visitó el centro de documentación del departamento de pedagogía de la UNAN-Managua y encontramos un trabajo de investigación realizado por Murillo Arostegui Azucena del Carmen y Estrada Gutiérrez Jessica Raquel en el año 2013 con el tema “aplicación de las funciones administrativas por parte del equipo de dirección del municipio ciudad Sandino del Departamento de Managua”.

## **II. OBJETIVO GENERAL**

1. Valorar la Gerencia Administrativa del equipo de dirección y su impacto en las Relaciones Humanas del personal docente y administrativo del Centro Escolar "Esmeralda Gutiérrez", Turno Matutino, Municipio de Masaya, II semestre del año lectivo 2014.
2. Diseñar un plan de capacitación de relaciones humanas dirigido a los docentes y personal administrativo con el fin de superar situaciones conflictivas que afectan el proceso de enseñanza aprendizaje.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICO**

1. Analizar la importancia de los procesos gerenciales administrativo que realiza el equipo de dirección en el Centro Escolar "Esmeralda Gutiérrez".
2. Valorar las relaciones humanas que practica el personal docente y administrativo del Centro Escolar "Esmeralda Gutiérrez".
3. Describir la relación entre el proceso gerencial administrativo y las relaciones humanas del personal docente y administrativo.
4. Brindar recomendaciones al equipo de dirección de acuerdo a los resultados para mejorar las relaciones humanas del personal docente y administrativo a fin de mantener una interacción afectiva.

### III. MARCO TEÓRICO

**Gerencia:** Se denomina gerencia a la dirección o coordinación de una empresa, de un área de una empresa denominada departamento, de una institución, etc. Puede igualarse el término al de “dirección”, en la medida en que orienta los esfuerzos y recursos en una determinada dirección, intentando maximizar los beneficios obtenidos o utilidades. (Definición.Mx: <http://definicion.mx/gerencia/#ixzz3GohictN4>).

Otra de las funciones importantes de la **gerencia** es la planificación del futuro, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esto implica identificar qué acciones deben tomarse en determinados plazos y bajo qué circunstancias. En efecto, un planeamiento inteligente puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso de la consecución de numerosos objetivos, por lo que esta tarea se torna fundamental. También es importante la elaboración de planes de contingencia cuando los planes trazados no pueden concretarse por circunstancias externas de fuerza mayor. (Definicion.mx: <http://definicion.mx/gerencia/#ixzz3Goi7c4Wa>)

**Administrativa:** Es la ciencia social aplicada o tecnología social que tiene por objeto de estudio las organizaciones, y la técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización. (<http://es.Wikipedia.org/wiki/Administraci3n%C3%B3n>)

#### GERENCIA ADMINISTRATIVA

La Gerencia Administrativa se encarga de la aplicación de herramientas gerenciales que respondan las necesidades estratégicas, competitivas e innovadoras del mundo contemporáneo, mediante el desarrollo de conocimientos y técnicas de planeación, organización, dirección y control de las empresas, que

faciliten el crecimiento y desarrollo de las mismas. (Gerencia financiera y administrativa en Manizales página web, [www.eumed.net/.../ GERENCIA %20FINANCIERA% 20Y%20 ADMINISTRATIVA %2...](http://www.eumed.net/.../GERENCIA%20FINANCIERA%20Y%20ADMINISTRATIVA%20...))

La Gerencia Administrativa se encarga de asegurar la correcta aplicación de las normas y procedimientos para el óptimo funcionamiento de las actividades de la Institución, diseñando proyectos que conjuntamente con las demás unidades departamentales sean ejecutadas conforme a las políticas y plan trazado por la Dirección General. (Gerencia administrativa/PROMOSE/CAL, [http](http://www.eumed.net/.../GERENCIA%20FINANCIERA%20Y%20ADMINISTRATIVA%20...))

### **3.1 LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA**

En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

**Planeamiento:** Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

**Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

[.www.unan.edu.ni/.../GESTION%20EDUCATIVA/FUNCIONES%20DEL...](http://www.unan.edu.ni/.../GESTION%20EDUCATIVA/FUNCIONES%20DEL...)

### **3.2 LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR DE UN CENTRO EDUCATIVO**

La función del director escolar conlleva cultivar diversos factores que son clave para que el centro de enseñanza sea eficaz: el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no sólo de los estudiantes sino también de sus padres, y la planificación y aplicación con visión de futuro de toda una serie de cuestiones administrativas -- contratación o iniciación del personal, construcción de edificios y pedidos de equipamiento, y organización de la escuela en general. Toda esta serie de responsabilidades vinculadas a la enseñanza es naturalmente más amplia en los países donde la autonomía de las escuelas es mayor, ya tengan que responder ante las autoridades locales o ante los consejos escolares.

### **3.2.1 Funciones del director:**

Fayol (1972) menciona que el director debe ejercer una serie de funciones, reglas y deberes, entre ellas se mencionan las siguientes:

- 1) Planificar de acuerdo con los usos y naturaleza del trabajo, las actividades a realizar por la institución.
- 2) Organizar los refuerzos e integrar los distintos elementos que están bajo su responsabilidad en la institución.
- 3) Guiar y orientar a las personas y dependencias de la institución.
- 4) Coordinar al personal con programas de orientación, ubicación de entrenamiento, ascenso, educación continua desarrollo de liderazgo, etc.
- 5) Ejercer el control, es decir supervisar y evaluar, aplicar sanciones, correctivo y estimular. Es decir que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

### **3.3 DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS:**

#### **Principales funciones del Director:**

George R. Ferry, hace un análisis de diferentes funciones y plantea la siguiente:

#### **A) planificación:**

Se puede definir como el planteo y organización de los recursos humanos, materiales y financieros para cumplir con determinados objetivos.

#### **B) Organización:**

Tarea – actividad por medio de la cual un administrador prevé la coordinación de variables, la estructura y funciones administrativas, las relaciones de autoridad, el empleo y desarrollo de los recursos humanos y materiales, en función de objetivos previamente definidos.

### **C) Dirección:**

Es una de las acciones específicas del proceso administrativo que consiste en:

- Velar por el respeto a la filosofía de la institución.
- Facilitar y proveer los recursos materiales y financieros para el cumplimiento eficiente de los objetivos.
- Motivar a los miembros de la institución.
- Facilitar el desarrollo profesional, personal y espiritual de los miembros de la institución.

### **D) Control.**

Es el proceso mediante el cual se evalúan permanentes las actividades de los trabajadores para determinar en qué medida contribuyen al logro de los objetivos.

## **3.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DE CENTRO SEGÚN EL REGLAMENTO GENERAL DE EDUCACIÓN**

El reglamento General de Educación, en el Título VI, Capítulo VI y arto 129. Expresa: “El Director es el primer responsable del cumplimiento de las metas primordiales, Políticas Administrativas y Académicas, así como de toda la actividad que se realice en el centro; le corresponde la dirección y organización del mismo de acuerdo con las normas legales y reglamentarias”.

- Organiza y aprueba el cronograma de actividades del año escolar.
- Elabora y ejecuta el anteproyecto y proyecto de presupuesto de la unidad.
- Vela por el cumplimiento de las normas, procedimientos y reglamentos que rigen el centro educativo.
- Dirige el Consejo de Profesores y demás actos del plantel.
- Gestiona ante el Ministerio de Educación, la documentación relacionada con el área.
- Elabora y lleva el control de las estadísticas.
- Organiza y participa en talleres de actualización académica.

- Autoriza las diversas erogaciones y demás gastos generales.
- Supervisa y lleva el control de los registros relativos a actas, matrículas, asistencia, entre otros.
- Promueve acciones conducentes al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, basados en los resultados obtenidos de la evaluación estudiantil.
- Supervisa la ejecución de los planes y programas que garanticen la atención integral del niño.
- Elabora y presenta el plan de actividades ante la Zona Educativa.
- Elabora anualmente informe del resultado del plan de necesidades, objetivos y actividades del centro educativo.
- Rinde cuenta periódicamente al supervisor sectorial del Ministerio de Educación y recibe información sobre actividades y normativas emanados por este organismo.
- Estudia conjuntamente con el psicólogo los casos de niños especiales.
- Participa en los Consejos de la Directiva de la Sociedad de Padres y/o Representantes.
- supervisa la elaboración del inventario de materiales y equipos.
- Redacta y firma la correspondencia y documentación de la unidad.
- Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.

### **3.5 ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN DEL DIRECTOR**

#### **Responsabilidad:**

##### ❖ Materiales:

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su

responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.

❖ **Dinero:**

Es responsable indirecto de firma de cheques, custodia de materiales y ejecución de presupuesto.

❖ **Información confidencial:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.

### **Toma de Decisiones**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares, a nivel de dirección.

### **Supervisión**

El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y ejerce una supervisión específica de manera directa y constante.

## **3.6 RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL DIRECTOR**

### **Relaciones Internas**

El cargo mantiene relaciones continuas con las unidades académicas y relaciones frecuentes con las unidades administrativas de la Institución, a fin de ejecutar y/o coordinar y/o controlar y/o aprobar lo relativo al área; exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.

### **Relaciones Externas**

El cargo mantiene relaciones frecuentes con organismos públicos, Ministerio de Educación, comunidades adyacentes, padres y representantes, a fin de apoyar y/o ejecutar y/o coordinar lo relativo al área; exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.

**Relaciones Humanas»** Es una expresión que se usa con frecuencia para designar las formas en que los gerentes interactúan con sus subalternos. Cuando la “administración del personal» estimula la obtención de más y mejor trabajo, tenemos «buenas» relaciones humanas en la organización. Cuando la moral y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son «deficientes». Para crear buenas relaciones humanas, es preciso que los gerentes sepan por qué los empleados actúan como lo hacen y qué factores sociales y psíquicos los motivan. Martín Ibarra (t «\_top» liveus@yahoo.com.mx).

En sentido amplio o general podemos decir que las relaciones humanas es todo sistema de conexiones y lazos que el individuo establece al vivir en sociedad tiene relaciones humanas el que cumple con sus deberes sociales y pone en práctica las reglas de cortesía, procurando ser cada día mejor.

### **3.7. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La importancia de los Recursos Humanos en las empresas actuales se desglosa de la siguiente manera:

- Debe regular a la dirección y a la gerencia en relación con los aspectos humanos de la misma.
- Es una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de forma tal que sea satisfactorio para ellos y benéfico para la organización.
- El área de Recursos Humanos es un puente entre las necesidades de productividad de la organización y las necesidades de satisfacción de los empleados.
- Es un puente entre las necesidades de productividad y efectividad de la organización y las necesidades de satisfacción, desarrollo personal y de trabajo de los empleados.
  - Es un área de apoyo para el logro de los objetivos de toda la organización.

### **3.8. CÓMO MEJORAR LAS RELACIONES CON LOS DEMÁS**

Por dónde empezar: practicar la empatía. Empatía significa ponerse en lugar del otro, intentar comprender su punto de vista desde su posición. Si hemos ya realizado con éxito nuestro objetivo de dejar, podemos dar un paso más y practicar la empatía. sé generoso, piensa que probablemente tu, con una influencia familiar, educacional, laboral, social, etc. -incluso genética- podrías ser mucho peor que otro... Por eso, merece la pena meterse en la piel de los demás. Quien lo hace, encuentra gente interesantísima en los lugares menos esperados, entre las gentes con menos posición social, menos "triunfadores". Si les damos una oportunidad a todas esas gentes, nos estamos dando una oportunidad a nosotros mismos. Estamos haciéndonos mucho más fuerte.

#### **Como mejorar las relaciones humanas Inter- personales**

En la actualidad nos encontramos ante sociedades neo modernas y hedonistas, cuyos individuos manifiestan una enorme soberbia cuando consideran que su ego es tocado o herido aunque sea en forma involuntaria a través de hechos o palabras, que muchas veces son mal interpretadas, entorpeciendo o rompiendo las relaciones que entablamos de forma cotidiana.

¿Sabías que hay más personas que son despedidas del empleo debido a sus malas relaciones interpersonales que debido a su ineptitud para desempeñar un trabajo?, posiblemente te llegues a identificar con esto.

Recientemente se ha revelado que el fracaso de mantener buenas relaciones con supervisores, directivos, sub. directivas y compañeros de trabajo, es la razón más común para que las personas sean reportados, acusados, cambiados de su centro de trabajo e incluso despedidos; sin embargo, estos problemas también se traspalen a las escuelas. Existen Investigaciones que demuestran que, un importante factor de deserción lo constituyen las dificultades en las relaciones interpersonales; por lo que el llevarse bien con los demás, ya sean superiores,

compañeros, padres o profesores, es un factor importante que influye en la permanencia, ya sea como estudiante o como trabajador.

Sin embargo, es un hecho que la dinámica que influye nuestras relaciones interpersonales, con frecuencia se frustra, y así nuestras intenciones, objetivos, propósitos o metas de repente se van tiradas en el mejor de los casos en un cesto de basura, y esto, produce ansiedad y como entes adaptables al medio, desarrollamos defensas contra tal ansiedad. (María Elena Torre blanca Krinis Asesora de la Unidad UPN 094 D.F. Centro)

**Relaciones interpersonales:** es una **interacción recíproca** entre dos o más **personas**.

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

**Relaciones Intra personales:** Es la relación que se establece con uno mismo.

⇒Consideraciones:

- Perspectiva holística.
- Relaciones con el entorno.

⇒Conceptos que integran la relación Intra-personal:

- Auto-conocimiento.
- Auto concepto y auto imagen.
- Autoestima.

## **Definición y Fines de la Planificación de Personal**

Podemos considerar la planificación de personal como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.

### **Fines**

La planificación personal tiene los siguientes fines:

1. Utilizar lo mejor posible los recursos
2. Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
3. Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción.

La sistemática a utilizar para planificar el desarrollo del personal, individualmente considerado, a fin de insertarlo formado y promocionado en los planes generales de la empresa comprende el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de los hombres que forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o reemplazos, planificación

salarial, planificación de la formación y selección y el estudio de los puestos de trabajo.

### **3.9. LOS OBJETIVOS QUE GUIAN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Los objetivos son los que guían la función de la administración de los recursos humanos

- a. **Objetivos corporativos.:** (Cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la organización educativa) La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.
- b. **Objetivos funcionales:** (planeación, selección evaluación ubicación, retroalimentación) Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- c. **Objetivos sociales:** Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- d. **Objetivos personales** (evaluación, ubicación retroalimentación) Además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de RRHH debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

### **3.10 ¿QUÉ PERMITEN LAS RELACIONES HUMANAS?**

Permiten aumentar el nivel de entendimiento, a través de una comunicación eficaz y considerando las diferencias individuales. Disminuyen los conflictos usando en entendimiento y respeto de las diferencias y puntos de vistas de los otros reduciendo las divergencias y conflictos. Crean un ambiente armonioso con la

comunicación, generando relaciones satisfactorias que permiten a cada individuo lograr la satisfacción de sus necesidades y alcanzar la realización y la felicidad.

Numerosas necesidades del hombre solo pueden ser satisfechas con otros, por otros y ante otros. Debido también, a que el hombre no es autosuficiente, preciso de los demás para obtener abrigo, alimento, protección. Para que una sociedad pueda funcionar, sus componentes deben interrelacionarse y concentrarse en las tareas para las que cada uno es más apto.

### **Factores negativos que impiden las relaciones humanas**

- **No controlar las emociones desagradables:** es cuando mostramos mal humor, odio etc.
- **Agresión:** Cuando atacamos u ofendemos con palabras, gestos o actitudes. La agresión es una manifestación de la frustración.
- **Fijación:** Negarse a aceptar los cambios, permaneciendo atados al pasado
- **Terquedad:** Negarse a aceptar las opiniones ajenas y no aceptar las equivocaciones en nuestro juicio o ideas
- **Represión:** Negarse a comunicarse con los demás, aceptar opiniones y consejos
- **Aislamiento:** Apartarse o rechazar el trato con los demás por cualquier causa
- **Fantasías:** Considerar que las ilusiones se realizarán solamente a través de medios mágicos, sin esfuerzo de parte nuestra y sin contar con la colaboración de los demás.
- **Sentimiento de Superioridad o Inferioridad:** Sentirse mejor que los demás en cualquier aspecto. O infravalorarse, sintiéndose inferior a los demás a causas de defectos o carencias reales o imaginarias

## **Condiciones de las Relaciones Humanas**

- **Apertura:** Ser conscientes de las diferencias entre los puntos de vista de los demás y los nuestros debido a su edad, sexo, educación, cultura, valores etc. mantener nuestra opinión frente a las divergentes sin herir la sensibilidad de la otra persona.
- **Sensibilidad:** Es la capacidad de entender el contenido lógico y emotivo de las ideas y opiniones de otros.
- **Sociabilidad:** Comprender y aceptar la naturaleza y estructura de la sociedad a la que pertenecemos.
- **Respeto a Autoridad:** Reconocer y respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad, status de las personas en la organización de la que formamos parte y comprender el impacto que dicha jerarquía tiene sobre el comportamiento humano, incluido el nuestro.
- **Adaptación:** Prever y aceptar las consecuencias de las medidas prácticas que toma la empresa ante determinadas situaciones.
- **Objetividad:** Comprender que mantener relaciones humanas no tienen nada que ver con la intención de hacer feliz a todos o endulzar la cruda realidad.

## **Clasificación de las Relaciones Humanas**

**Relaciones Primarias:** Se establecen cuando las personas se relacionan entre sí, por ellas mismas

**Relaciones Secundarias:** Se originan por la necesidad de un servicio o función que puede prestar una persona a otra.

## **El enfoque de las relaciones humanas**

Debido a los experimentos de Elton Mayo, se descubrieron otros factores relacionados con el trabajo, lo que resultó en el movimiento de las relaciones humanas.

Se enfatizó el hecho que los empleados necesitan ser entendidos para que puedan sentirse satisfechos y productivos. Sin embargo esta idea de que sólo las relaciones humanas aumentarían la productividad, fue abandonada

### **Buenas Relaciones Humanas**

Cuando todo va viento en popa, es fácil para el hombre sonreír y relacionarse bien. El mayor éxito de las relaciones humanas, sin embargo, lo llegue a alcanzar el hombre cuando aprenda a sonreír en los momentos difíciles, cuando estuviera con el corazón sangrando.

Cuando un hombre muestra confianza en sí mismo, y se vuelve digno de confianza, echa las bases de las relaciones humanas, pues nadie quiere relacionarse con alguien en quien no pueda confiar.

El hombre tiene dominio de muchas cosas sobre la tierra, pero a veces, tiene dificultades en dominarse a sí mismo, en vencer su egoísmo y olvida también su relación humanista y cristiana con sus semejantes y su preciosa relación con Dios.

Los pensamientos de amor crean un clima propicio para las buenas relaciones humanas, si Dios es amor, entonces la perfección humana se manifiesta en el amor con que tratamos a nuestros semejantes. Sin amor, toda relación humana, fracasa.

Sólo pensamientos de amor y paz pueden conducir a los hombres a actitudes de paz y amor o a una relación más fraterna. El mayor éxito de nuestras relaciones humanas sucederá cuando pensemos con amor y pongamos en práctica el "Amaos unos a otros" de Jesús, que nos enseñó a amar y dio como prueba de amor su vida por nosotros.

## **Importancia de las Relaciones Humanas.**

Las relaciones humanas son de capital importancia para obtener éxito en todos los aspectos de la vida, llámense laboral, académico, profesional, afectivo etc. La calidad de la relación que se tiene con las demás personas, es el fiel reflejo de la relación que uno tiene consigo mismo. El aislamiento social no conduce a nada bueno.

Cuando un hombre muestra confianza en sí mismo, y se vuelve digno de confianza, echa las bases de las relaciones humanas, pues nadie quiere relacionarse con alguien en quien no pueda confiar. Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo: La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplía información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros cliente.

## **Las relaciones humana en la comunidad educativa**

La relación humana en la comunidad educativa: relaciones entre docentes, relaciones entre profesores y alumnos, relaciones entre familias y profesores, relaciones entre alumnos.

Relaciones entre docentes: Grupo humano cuya relación primera es la profesional. El personal docente de un centro es variado y diverso.

Relaciones entre docentes: Las relaciones que Mantienen entre sí los docentes son de varios tipos: Jerárquicas: Con el director como máxima autoridad del centro, los profesores mantiene una cierta dependencia con el equipo directivo. Funcionales: Son aquellas que se producen en los diversos órganos y unidades organizativas (claustro, e.de ciclo...) en esta se llevan a cabo contactos más horizontales y menos Jerarquizados. Cooperación: Tendrán como meta conseguir la mayor eficacia en el trabajo diario. Se evitarán los celos profesionales y los antagonismos. (www.slideshare.net/alba89/glosario-412323)17 Mayo 2008 –

presentación que nos acerca a conocer las relaciones humanas en la comunidad educativa.)

Relaciones jerárquicas entre docentes: apertura, disponibilidad, lealtad, aceptación de normas. Afán de superación relaciones funcionales entre docentes: Pertenencia al conjunto, incorporación activa a un equipo. Eliminación de la rutina. Perfeccionamiento profesional, asunción de responsabilidades relaciones de cooperación entre docentes: conductas encaminadas a aumentar el prestigio profesional y social aceptación de los demás, comprensión, esfuerzo solidario.

Relaciones entre profesores y alumnos: Mantiene las relaciones más tradicionales dentro del marco escolar. Lo primero que debe saber el profesorado es que el objetivo esencial de su misión es educar. El mejor docente es el que es capaz de crear un clima de relación espontánea, de cordialidad, de acogida, de seguridad, de optimismo y de serenidad.

Relaciones entre familias y profesores: Son los contactos más modernos en la vida de los centros. La relación entre los docentes y las familias es esencial para el buen funcionamiento de toda institución escolar. Los profesionales esperan de las familias que tengan confianza en ellos, que tengan fe en los métodos que utilizan y que hagan reflexionar a los alumnos sobre cierta jerarquía de valores. Las familias esperan de los docentes que les guste su trabajo, que lo realicen con esmero, que tenga facilidad para enseñar y que comprendan a los alumnos y que demuestren interés y afecto por ellos.

Relaciones entre alumnos: Son las más frecuentes y numerosas. Los estudiantes lo integra el número de escolares que asiste a un determinado centro. Es fundamental inculcar en los alumnos la idea de que todos ellos pertenecen a la institución educativa. Para favorecer las relaciones entre los estudiantes se cuidará, la realización de actividades que desarrollen la participación y el sentido de grupo, como la colaboración y la tolerancia.

Procurar establecer relaciones con los centros próximos, por medio de actividades deportivas, culturales, recreativas, etc....que fomenten los lazos de vecindad hacia los alumnos de otros centros. Por lo que se refiere a las relaciones dentro del aula será tarea del profesor.

Las adecuadas relaciones humanas son el alma de las instituciones educativas. Cuando no existen las buenas relaciones humanas, su ausencia provoca conflictos.

### **Condiciones para que se den las Relaciones humanas.**

Las relaciones entre los hombres son humanas si se desarrollan dentro de un ambiente de paz y comprensión, en un clima de armonía, donde no existan ni dominadores. Donde todos y cada uno actúe responsablemente con cortesía y por convicción, con comprensión y amor.

Para que las actuaciones de las personas sean humanas, es condición indispensable la concurrencia de tres factores indispensable:

- Madurez Emocional.
- Satisfacción de necesidades.
- Aprendizaje social.

**Base de las Relaciones Humanas:** las Relaciones Humanas se basan o fundamentan en la naturaleza social del hombre.

El hombre es un ser social, socializado y socializante, gracias a su comunicación con los otros aprende a hablar, a leer, a querer, a comprender y desgraciadamente a odiar.

El hombre que se aleja de su semejante, se aleja de sus compañeros y quien se aleja del grupo se confunde y se pierde.

**Necesidades de las Relaciones.** Nadie duda de la necesidad e importancia de comunicarse positivamente con las demás personas para ganarnos su colaboración, su solidaridad y simpatías.

**Relaciones humanas en el trabajo.** Antes que nada debemos de saber que para poder desenvolvemos bien en nuestro lugar de trabajo, debemos de tener en cuenta que además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de estrés para muchas personas.

Aprender a defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido es una estrategia útil para lograr relaciones interpersonales más relajadas y positivas y así poder vivir mejor y realizar nuestras labores cotidianas con una conducta social acertada con nuestros compañeros de labores y así mismo tener mejores resultados satisfactorios para nosotros mismos y para la empresa en donde trabajamos.

Una conducta social acertada implica la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin castigar ni violar los de los demás.

Esta conducta supone respeto hacia sí mismo y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas.

En resumidas palabras para poder trabajar y vivir en armonía con nuestros compañeros de trabajo debemos conducirnos apropiadamente.

A continuación se muestran algunos puntos de mucha importancia que nos podrían ser de mucha utilidad para poder lograr el éxito y tener una mejor estabilidad laboral así como económica.

- Tenga un buen concepto de sí mismo. Recuerde siempre que usted es tan importante como los demás.
- Sea educado. Considere los puntos de vista de los demás y educado(a), pero firmemente, exponga su opinión.

- Discúlpese solo cuando sea necesario. Así no disminuye ni el valor de una disculpa ni el propio, y los demás lo tomarán en serio.
- No arrincone a los demás. Esto provoca cólera y resentimiento. Para asegurarse la cooperación de otros, de siempre una salida.
- Nunca recurra a las amenazas. Afirme tranquilamente los pasos que está dispuesto a seguir y asegúrese de cumplirlos.
- Acepte la derrota cuando sea necesario. Si se le ve aceptar situaciones cortésmente tras una discusión, la gente le respetará más.

**Como relacionarse con la gente difícil.** Tenemos claro que el ser humano es un ser racional y por lo tanto sabemos que no todas las personas se comportan del mismo modo ya que lo que diferencia a una persona de la otra es su forma de expresarse y comportarse con los demás individuos que lo rodean. Por lo mismo tenemos que aclarar que en la vida de todo ser humano existen muchas conductas que el mismo se forma o le forman cuando es todavía un niño y que a través de los años estas conductas van creciendo y desarrollándose a través de su vida afectándole para bien o para mal, afectando todo esto de alguna manera en la personalidad y comportamiento de la persona. Para muestra podemos hablar de dos conductas de todo ser humano que le pueden llegar a afectar de una manera positiva o negativa en su vida, según sea esta la que el individuo domine más.

1. Conducta pasiva: Son socialmente pasivas las personas que transgreden sus propios derechos al no ser capaces de expresar sentimientos y opiniones o hacerlo con falta de confianza, de modo que los demás pueden no hacerle caso. Esta actitud muestra falta de respeto hacia las propias necesidades. Su objetivo es evitar conflictos a toda costa. Quien es objeto de esta conducta tiene que adivinar constantemente lo que realmente está diciendo la otra persona, lo cual puede generar frustración e incluso ira hacia la persona pasiva.

2- Conducta agresiva: Está conducta se da cuando se defienden los derechos personales de manera inapropiada e impositiva. La conducta agresiva puede expresarse de manera directa o indirecta. La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios humillantes.

El componente no verbal incluye gestos hostiles o amenazantes, como puños apretados, miradas intensas y ataques físicos. La agresión verbal indirecta se da con comentarios sarcásticos y murmuraciones. Las víctimas de personas agresivas acaban por sentir resentimiento y evitarlas.

**Núcleo de las relaciones humanas.** Desde su nacimiento, la persona está inmersa en una red de relaciones interpersonales cuyo tejido se complica cada vez más a medida que ella se integra a otros grupos diferentes a su familia: la escuela, la iglesia, su grupo de pares, otras familias y más tarde su medio laboral.

A medida que crece, el niño aprende que cada uno de estos grupos demanda conductas que él debe mostrar o, de lo contrario, el grupo se encargará de recordárselas y a veces en forma dolorosa.

Aprender a relacionarse armónicamente con los demás no es tarea fácil. Padres y maestros son los primeros encargados de este aprendizaje sin el cual es imposible la vida en sociedad.

**La comunicación interpersonal.** La herramienta fundamental que la persona utiliza para relacionarse con sus semejantes es la comunicación, sea esta verbal o no verbal. Es por esto que aquí se plantea que la comunicación es el núcleo de las relaciones humanas.

Abarca (1995, p. 105) confirma este planteamiento, al definir que “la comunicación es un aprendizaje que el ser humano realiza a lo largo de la vida y es esencial para una satisfactoria interrelación con las demás personas en los diferentes ambientes en que se desenvuelva.”

Tan importantes son las destrezas para comunicarse de manera funcional, esto es eficaz y armónicamente, en particular en el ambiente educativo, que diferentes autores centran el éxito del trabajo escolar en la capacidad del director para establecer canales de comunicación de doble vía, en forma abierta, honesta y sincera con sus subordinados (Burger, 1995; Holland, 1981; Kubistal, 1983; Robertson, Koll, Lampe y Hegedus, 1995).

Entre las destrezas que el director debe desarrollar para comunicarse funcionalmente, Car (1995) menciona:

- **Escuchar con atención:** las respuestas breves como sonidos o monosílabos: “sí”, “correcto”, sirven para extender la comunicación de la otra persona y obtener más información.
- **Lenguaje positivo:** no usar palabras negativas; antes bien, intercalar en la conversación términos positivos como “excelente”, “maravilloso”, etc.
- **Humor:** la mejor prueba de que se posee sentido del humor es la disposición de reírse de uno mismo. El uso del humor facilita la comunicación.
- **Contacto visual:** el contacto visual directo, como comunicación no verbal, demuestra atención y respeto por lo que el interlocutor está expresando.
- **Interrogar:** las preguntas sirven para obtener más información con el fin de aclarar algún tema en discusión; pero jamás para satisfacer la curiosidad del director.
- **Posición corporal relajada:** demuestra que se dispone de todo el tiempo necesario para la comunicación aunque el interlocutor no puede abusar del tiempo del director.

- **Contacto físico:** existen gestos apropiados y respetuosos que comunican interés del director por lo que su interlocutor está diciendo: colocar la mano sobre los hombros, abrazar al concluir la conversación, etc. El director debe saber que no todas las personas aceptan estas muestras de confianza y algunas incluso pueden considerarlas irrespetuosas aunque no sea esta su intención.

- **Delegar:** Holland (1981) cree que muchas personas consideran que la delegación es una destreza administrativa; pero para ella es una destreza de comunicación, pues cuando un administrador delega responsabilidad y autoridad, está comunicando confianza y altas expectativas de desempeño. Por eso, para Holland (1981) comunicar mediante delegación es la base para la motivación.

- **Estimular:** las necesidades humanas de pertenencia, estima y auto actualización, pueden satisfacer mejor si el director es generoso y justo al utilizar el elogio, la aceptación, el reconocimiento público por trabajos bien hechos y los logros de sus subordinados. Esto es, una comunicación motivadora y estimulante, afirma Holland (1981)

### **Estilos de comunicación**

Frost (1981) afirma que el director debe ser un modelo para las relaciones humanas con los maestros, padres y estudiantes.

De hecho, Nérci (1973) señala que la función en las relaciones humanas:

“Es, tal vez la función más importante del director. A ella corresponde su empeño por transformar la escuela en auténtica comunidad de ideales y esfuerzos entre la dirección, el cuerpo administrativo y los cuerpos docentes y alumnos.... Es necesario mejorar las relaciones entre profesores y alumnos y de todas las personas que trabajen o se vinculen con la escuela, de manera que se humanice más y más e inspire confianza en todos, para que obren con entusiasmo, comprensión y dedicación”. (p.113).

Pero él logró de estos propósitos está íntimamente relacionado con el estilo y la capacidad de comunicación del director. Por esto, dos de los aspectos que más preocupan a este son la comunicación y la influencia.

La comunicación interpersonal, señala Hampton, Sumer y Webber (1989), significa todo lo que la gente intercambia. Esta comunicación puede ser oficial o no oficial, formal e informal. Se puede efectuar de palabra, por medio de cartas, reuniones o por teléfono. Muchas veces la inconsistencia entre el contenido del mensaje y el estilo de la transmisión contribuye a distorsionar la comunicación. De allí que la transmisión del contenido debe ser consistente con el medio y ambos deben resultar adecuados a la situación y a la gente a quien va dirigido el mensaje.

Deunk, citado por Hampton, Sumer y Webber (1989), señala que:

“Si podemos liberarnos de nuestra necesidad de influir y dirigir a los otros hacia nuestro modo de pensar, entonces podemos empezar a escuchar a los demás con comprensión”, (p.64)

Parece ser que el entendimiento mutuo es tanto la causa como el efecto de una comunicación ideal; de allí la importancia de que el director logre una comunicación funcional y el empleo de la asertividad en esta, de modo que favorezca el clima emocional y las relaciones humanas en la institución educativa.

Satir (1980) menciona que en general la palabra comunicarse se refiere tanto a la conducta verbal como no verbal, dentro de un contexto social, en este caso la escuela, por lo cual puede significar interacción o transacción. El concepto comunicación incluye todos los símbolos y claves que las personas utilizan para dar y recibir un significado. Desde este punto de vista, las técnicas de comunicación que las personas emplean pueden considerarse como indicadores confiables del funcionamiento interpersonal.

De acuerdo con esta autora, la persona que se comunica de una manera funcional es aquella que puede:

- Expresar con firmeza su opinión.
- Pero, al mismo tiempo, aclarar y clarificar lo que dice,
- Esperar la réplica,
- y aceptar la réplica cuando la recibe”. (p.78)

Si el director desea que la comunicación sea clara y funcional, él y las personas involucradas en esta, deben hacer las aclaraciones que sean necesarias respecto de los mensajes que quieren enviar, reducir las generalizaciones, ser específicas y probar sus afirmaciones, verificar su “realidad” y compararla con la “realidad” de las otras personas, separar a quien percibe las cosas de lo que está siendo percibido, frenar la tendencia a proyectar en otros los propios deseos, pensamientos y percepciones y frenar el impulso de hablar por las otras personas.

En contraposición con la persona que se comunica funcionalmente, aquella que lo hace en forma disfuncional, se comporta como si no se percatara de que generaliza, o actúa basándose en suposiciones, rara vez verifica o especifica la manera en que utiliza las palabras y parece no ser capaz de reanudar el hilo de la comunicación una vez que lo ha perdido.

Cuando se juzga si una comunicación es clara o funcional, se debe recordar que las personas se comunican en diversas formas, además de utilizar las palabras. Lo hace a través de sus ademanes, su tono de voz e incluso por la manera en que está vestida. As mismo, toda comunicación ocurre dentro de un contexto, por lo que deben considerarse también variables como: cuándo sucede, dónde, con quién, en qué circunstancias y cuál es la relación entre las personas que llevan a cabo el intercambio.

Debido a tantos factores que se deben tomar en cuenta, la comunicación se convierte en un asunto complejo. El director que desea ser un comunicador funcional, debe evaluar el significado del mensaje que recibe, prestar atención facial y evaluar lo que se está diciendo dentro de un contexto social.

### **3.26 Beneficios de la comunicación funcional**

Las pautas de comportamiento que caracterizan a una persona madura son funcionales, considera Satir (1980), por cuanto le permiten manejar de forma más competente y precisa el ambiente que la rodea; puede manifestarse claramente ante los otros, estar en contacto con las señales que provienen de su yo interno y por lo tanto permitirse conocer abiertamente lo que él piensa y siente, ser capaz de ver y oír lo que está fuera de sí y diferenciarlo de su propia persona como algo diferente. La comunicación funcional también le permitirá:

- Comportarse con otra persona considerándola un ser separado de él y un ser único.
- Tratar la oposición de puntos de vista o características diferentes como una oportunidad para aprender y explorar y no como una amenaza para él ni como una señal de conflicto.
- Enfrentarse con las personas y con las situaciones en su contexto, en términos de cómo son y no en términos de cómo él desearía que fueran o espera que sean.
- Aceptar la responsabilidad por lo que se siente, piensa, escucha y ve, en lugar de negarla o atribuirla a otros.
- Tener estrategias para negociar abiertamente los hechos de dar, recibir y confirmar el significado de las cosas entre él y los otros.

#### **3.26.1 Consecuencias de la comunicación disfuncional**

Se dice que una persona es disfuncional cuando no ha aprendido a comunicarse en forma apropiada. Como consecuencia y puesto que no se percibe ni se interpreta a sí mismo en forma correcta, tampoco interpreta en forma correcta los mensajes que le llegan del exterior; las suposiciones en las que basa sus actos serán defectuosas y sus esfuerzos por adaptarse a la realidad serán confusos e inapropiados. Asimismo, se manifestará de una manera incongruente, enviando mensajes conflictivos a través de diferentes niveles de comunicación y usando

diferentes señales. De acuerdo son Satir (1980), la dificultad para comunicarse está muy ligada con el concepto que un individuo tiene de sí mismo; es decir está relacionada con la imagen que tiene de sí mismo y con su autoestima. De esta forma, la baja autoestima conduce hacia la comunicación disfuncional y no asertiva, se podría agregar. Lo anterior señala la importancia de que el director de la escuela, dentro de sus muy complejas funciones, utilice la asertividad en todas aquellas relaciones con las personas interesada en el proceso educativo: estudiantes, padres, personal administrativo y sociedad en general.

### **La asertividad en la Comunicación**

El término asertividad se puede definir, de acuerdo con Neidharedt y Weinstein (1989), como:

“La confianza puesta en nuestra propia persona, en nuestras opiniones, en nuestros derechos y en nuestras reclamaciones. Es decir, es una firmeza que emana de la propia personalidad, es una autoafirmación personal.”

Cuando se posee esa firmeza, se es capaz de aceptar los sentimientos propios y expresarlos ante los demás de una manera segura y abierta. Haciéndolos responsables por ellos. Significa que sentimos respeto por los demás, pero a la vez respetamos nuestra propia persona. Se tiene la capacidad para reconocer e identificar las necesidades propias haciéndolas saber con claridad y confianza a los demás, pero también aceptar que estos tienen el mismo derecho de hacerse valer. Por esto, presentan sus ideas o reclamos con cortesía y a la vez escuchan con respeto las reclamaciones de las otras personas. Se considera que la sinceridad es las características distintiva de la persona asertiva. Defienden la realidad, por lo que observan o evalúan las cosas sin distorsiones, exageraciones, auto alabanza o vanaglorias.

Si la asertividad implica sinceridad y respeto por los derechos de los demás, la falsa asertividad o agresividad, contrariamente conlleva falta de respeto o mala fe hacia los demás, como ocurre con la conducta de manipulación. Las personas que

no desean o tienen miedo de manifestarse y hacerse valer, por lo general traman algo para conseguir lo que quieren, señala Neidharedt y Weinstein (1989).

Estos autores mencionan una serie de conductas relacionadas con los conceptos de asertividad, no asertividad (o comportamiento pasivo) y agresividad. A continuación se hace referencia a cada uno de ellos.

### **La agresividad o intimidación**

La forma más corriente de falsa asertividad es la agresividad, la cual a menudo oculta una debilidad interior, más que una fortaleza. La asertividad y la agresividad pertenecen a dos categorías distintas, por lo que una persona que se hace más asertiva no tiene razón para hacerse más agresiva. De todas formas la comunicación clara y sincera tiene más posibilidades de merecer el respeto de los demás y conseguir lo que desea.

**El desvelamiento:** Este es lo contrario a la agresividad. En lugar de alimentar temores con su conducta agresiva y sus amenazas violentas, el desvalido busca la buena voluntad, la simpatía o la piedad. Independientemente del motivo o la causa, estas personas en lugar de pedir las cosas directa y exactamente, lo hacen empleando frecuentes llamadas de atención como “ayúdame, yo no puedo”. Lo malo de esta forma de actuar es que termina por anular la autoestima de esas personas.

**La culpabilidad:** El manipulador intenta inspirar un sentimiento de culpabilidad para forzar a otra persona a actuar de cierta manera. Este tipo de manipulación suele consistir en acusaciones de egoísmo o en el reclamo de ciertos deberes u obligaciones.

#### **IV. PREGUNTAS DIRECTRICES**

1. ¿Cuál es la importancia de los procesos gerenciales administrativo que realiza la directora en el Centro Escolar "Esmeralda Gutiérrez".?
2. ¿Cómo son las relaciones humanas que practica el personal docente y administrativo del Centro Escolar "Esmeralda Gutiérrez".?
3. ¿Cómo es la relación entre el proceso gerencial administrativo y las relaciones humanas del personal docente y administrativo?
4. ¿Qué recomendaciones son pertinentes sobre Relaciones Humanas para mantener una interacción efectiva entre el personal docente y administrativo?

### OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

Nº	VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTES
1	Gerencia administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos</li> <li>• Funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planeamiento</li> <li>• organización</li> <li>• dirección</li> <li>• control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entrevista</li> <li>• encuesta</li> <li>• revisión documental</li> <li>• guía de observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• directora</li> <li>• subdirectora</li> <li>• docentes</li> <li>• documentos</li> </ul>
2	Relaciones Humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conceptos</li> <li>• importancia</li> <li>• tipos</li> <li>• estilo de comunicación</li> <li>• clasificación</li> <li>• origen</li> <li>• comunicación interpersonal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Relaciones intrapersonales</li> <li>• Escuchar con atención</li> <li>• Lenguaje positivo / negativo</li> <li>• Contacto visual</li> <li>• Interrogar</li> <li>• Posición corporal</li> <li>• Contacto físico</li> <li>• Delegación de funciones</li> <li>• Estimular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> <li>• revisión documental</li> <li>• guía de observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• directora</li> <li>• subdirectora</li> <li>• docentes</li> <li>• documentos</li> </ul>

## **V. DISEÑO METODOLOGICO**

De acuerdo a Meléndez, C. (2004) el diseño es el soporte para el investigador en el proceso de planeación del trabajo de investigación que se requiere abordar.

### **5.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

*Es cuantitativo*, dado que el análisis estadístico da respuesta a las preguntas de investigación, con implicaciones cualitativa además se hizo uso de técnicas e instrumentos (entrevista y Encuesta) que permiten realizar una descripción detallada de la Gerencia Administrativa, que ejecuta la directora, tomando en cuenta la opinión de los docentes y el personal administrativo, así mismo, las observaciones realizadas en el centro.

Es importante destacar que la investigación cuantitativa, es un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se buscan resolver problemas, bien sea de vacíos o de conocimientos de (Investigación científica) o de gerencia, pero en ambos casos es organizado y garantiza la producción de conocimientos o de alternativas de soluciones viables.

Entre las características están: La objetividad que es la única forma de alcanzar el conocimiento, por lo que utiliza la medición, intentando buscar la certeza del mismo y la teoría como elemento fundamental de la investigación, le aporta su origen, su marco y su fin.

Tiene implicaciones cualitativas, porque se realizó observaciones, revisión documental y entrevista a sujetos claves, que permitirán fundamentar el proceso de la gerencia administrativa que realiza el director, y además descubrir la realidad como la experimentan los correspondientes protagonistas.

### **5.2. TIPO DE ESTUDIO**

#### **5.2.1. De Acuerdo al Tiempo**

La investigación se considera de corte transversal, porque el estudio se realizó de acuerdo a un período de tiempo comprendido al II semestre del 2014, en el que se aborda la gerencia

administrativa del equipo de dirección y su impacto en las relaciones humanas del personal docente y administrativo, de modo que se observó la realidad actual en el colegio.

### **5.2.2. De acuerdo al Alcance**

El estudio en cuanto a su profundidad es **descriptivo**, por cuanto se describió las funciones gerenciales que realiza el director, para la ejecución de proyectos de infraestructuras y capacitaciones pedagógicas, con el fin de hacer valoraciones y detectar fortalezas y debilidades.

“Los estudios descriptivos son los que permiten analizar situaciones concretas ya que se pueden derivar conclusiones y recomendaciones de estos y tienen factibilidad de superación, porque es una información fiable y confiable”. (Villalobos, 1998).

### **5.2.3. Según el Tiempo en que Ocurrirá**

El estudio es retrospectivo y prospectivo, se indaga sobre la situación de “la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas básicas” puesto que los gerentes educativos son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país, obtenga los objetivos y alcance de las metas propuestas. (Fernández (1992)1).un estudio prospectivo, es aquel que se da cuando se desea comprobar los efectos de un hecho en una determinada población, tomando de referencia una muestra representativa de esta, a fin de arribar a conclusiones probables con métodos estadísticos confiables.

## **4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para Ander-Egg, citado por (Tamayo y Tamayo , 1998). La muestra es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población universo o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada.

No hay que olvidar que “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población”. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población (H. Sampieri, citado por Balestrini 2001 Pág. 141).

### **5.3.1 LA POBLACIÓN SELECCIONADA FUE LA DEL TURNO MATUTINO Y VESPERTINO CONFORMADO POR 32 DOCENTES**

Por conveniencia: Directora y subdirectora,

#### **Muestra probabilística**

<b>POBLACIÓN Y MUESTRA: Centro escolar “Esmeralda Gutiérrez”</b>			
<b>Actores</b>	<b>Población turno Matutino y vespertino</b>	<b>Muestra</b>	<b>Porcentaje de la muestra</b>
Directora	1		
Subdirectora	1		
Secretaria	1		
Docentes	30	30	100%

### **5.4. SUJETO DE ANÁLISIS**

- Directora.
- Subdirectora
- Docentes
- Secretaria

### **5.5. ÁREA DE ESTUDIO**

El área de estudio de la investigación será en el Centro Educativo “Esmeralda Gutiérrez”, Departamento de Masaya.

## **5.6 MÉTODOS, TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTOS**

### **5.6.1. Métodos Teóricos**

Los métodos teóricos utilizados en el protocolo y que se aplicaran en su ejecución son los siguientes:

- Deducción e Inducción
- Análisis y Síntesis

En la deducción, Se parte de lo general a lo particular y se establecen parámetros de comparación que permite analizar si un elemento dado, forma parte o no de un grupo al que se lo había relacionado previamente. En la inducción, se parte de lo particular a lo general, consecuencias que pudiera afectar en el futuro (Solís,)

En el estudio se hizo un análisis donde se estableció las relaciones entre la gerencia administrativa y como incide en las relaciones humanas

Con el análisis, se logra un conocimiento más detallado de cada parte y de las relaciones que existen entre ellas. En la síntesis, se reúnen varios elementos que se hallaban dispersos para crear una nueva tonalidad.

### **5.6.2 Métodos Empíricos**

Los Métodos Empíricos, que se aplicarán son los siguientes:

**Observación:** Se define, como el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes, de acuerdos con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

**La entrevista:** Es una conversación directa establecida entre el investigador y su sujeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.

**Revisión documental:** Las fuentes de archivo, tales como las memorias anuales y otras fuentes de documentación pública e interna, pueden utilizarse para proporcionar medidas

objetivas de las condiciones del entorno y de la organización de los propósitos iniciales del cambio. De las actuaciones realizadas de las variaciones en los resultados, de los datos fidedignos.

### **5.6.3. Instrumentos y Técnicas**

Se solicitó un permiso con la directora, para la elaboración de nuestra investigación de la Gerencia administrativa del equipo de dirección y el impacto de las relaciones humanas.

#### **Instrumentos aplicados**

**Guía de entrevista a la directora, subdirectora y secretaria**, con el objetivo de recopilar información, sobre la gerencia administrativa y el impacto en las relaciones humanas que existe entre los docentes y el personal administrativo del centro educativo.

**Guía de encuesta a docentes**, para obtener información, sobre la gerencia administrativa y el impacto de las relaciones humanas que existe en el centro educativo.

#### **Procedimiento de las encuestas:**

- Se planificó y organizó la aplicación de las encuestas con el personal docentes, y entrevista con el personal administrativo.
- Se estableció coordinación con la directora para determinar la fecha y hora en que el personal administrativo y docente pueda responder con calma.  
En el que se acordó realizar la encuesta (El lunes 3 de noviembre del año 2014, a las 9:00am y 3:00pm)
- Se reunió por separado con cada personal administrativo (Directora/ Sub directora, secretaria) con las entrevistadoras, en un clima de confianza y armonía desde el inicio hasta el final de la entrevista.
- Antes de cada entrevista, el personal administrativo se le orientó para responder a las diferentes preguntas del instrumento.
- Se hizo aclaraciones pertinentes a las dudas en algunas preguntas presente.
- Antes de cada encuesta, los docentes fueron orientados para responder a las diferentes preguntas del instrumento.

**Guía de revisión documental**, con el objetivo de ver si cuenta con programas de proyectos y capacitaciones pedagógicas, planificación de actividades y supervisiones hacia los docentes y el estado de las políticas educativas y académicas que norman el colegio, observar la existencias y condiciones en que están los documentos legales, normativos y funcionales del colegio como: Organigrama, manual de funciones, visión, misión y objetivos del centro, libros de registro de calificaciones por modalidad, libros de actas de acuerdos, expedientes del personal docente, administrativo y de apoyo, libros contables, reglamentos internos, plan anual, plan mensual, ley de carrera docente, ley de participación educativa y control de asistencia y puntualidad.

#### **Procedimiento de la Revisión Documental:**

- Se solicitó a la institución los documentos vinculados con la investigación.
- Se estableció coordinación con la directora para determinar la fecha y hora en que se realizara el préstamo de los diferentes documentos que nos ayude a nuestra investigación.
- En el que se acordó que se estará realizando la revisión documental (El martes 4 de Noviembre del año 2014, a las 3:30 pm)
- Los documentos serán leídos y analizados efectuándose en un clima de confianza y armonía desde el inicio hasta el final del análisis.
- Una vez finalizado el análisis, se tomarán los diferentes elementos para fundamentación de las recomendaciones.

Se aplicó una **guía de observación sobre las relaciones humanas** del personal administrativo y docentes, con el propósito de detectar las formas de relación que hay entre ellos en función al buen desarrollo de las actividades educativas.

#### **Procedimiento de la guía de Observación de relaciones humanas**

- Se solicitó un permiso para poder realizar la guía de observación de las relaciones humanas.
- Se estableció coordinación con la directora para determinar la fecha y hora en que se realizara la entrevista de la guía de observación.

- Se acordó el día en que se realizó la entrevista (El día Lunes 03 de noviembre del año 2014, a las 9:00am turno matutino y 3:00pm turno vespertino)

## **5.7. VALIDACION**

Nuestros instrumentos aplicados en el Centro Escolar “Esmeralda Gutiérrez” fueron validados por maestros de la UNAN – Managua con nombres: Lic. Arlen Idania López y Lic. Luis Sotelo.

## **VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **6.1. PROCESOS GERENCIALES ADMINISTRATIVO QUE REALIZA EL EQUIPO DE DIRECCIÓN EN EL CENTRO ESCOLAR "ESMERALDA GUTIÉRREZ".**

El Centro Escolar "Esmeralda Gutiérrez" del municipio de Masaya, se encuentra ubicado al lado este del Reparto "Camilo Ortega" y al lado oeste, con el Cuadro Astro don, al lado sur con la Iglesia el Calvario de Monimbó y al lado norte con el Centro de Salud.

El Centro Escolar, atiende el nivel de preescolar y educación primaria regular en los turnos matutino y vespertino. Actualmente cuenta con una infraestructura de cinco pabellones entre aulas y dirección, tiene canchas de juegos, jardines y un patio amplio.

El tipo de estudiantes que accede es de las zonas rurales y urbanas y son de escasos recursos económicos, donde la mayoría de los padres de familia tiene empleo de artesanos, agricultores y laboran en zonas francas.

La comunidad educativa, está conformada por una directora, subdirectora, secretaria, 30 docentes entre preescolar y primaria regular, dos conserjes y un guardia de seguridad.

#### **Entrevista al personal administrativo y los Docentes**

Se aplicó una entrevista al personal administrativo y docentes de preescolar y primaria del turno matutino y vespertino y se obtuvo los siguientes:

La directora del centro, tiene 28 años de trabajar en el centro y 7 años de estar en el cargo de directora, ha recibido capacitaciones para el cargo de pedagogía.

La subdirectora del centro, tiene 25 años de laborar en el centro y en el cargo de subdirectora 7 años.

El 100% son maestros normalistas y bachilleres, con la excepción de una docente que tiene el nivel de licenciada. Por tanto en el centro educativo no hay empirismo y todos están preparados para el desempeño de sus funciones.

### **6.1. 1. Función de Planificación como proceso gerencial**

El personal administrativo confirmó que el equipo de dirección, está compuesto por directora, subdirectora y secretaria. El 100% de los docentes expresaron que existe un equipo de dirección y que lo conforman la directora, subdirectora y la secretaria.

En la entrevista aplicada a la directora, manifestó que las funciones administrativas que desempeña, son las siguientes:

- Dirigir y organizar el área administrativa del centro.
  - Asesoría pedagógica
  - Elaboración de planes mensuales
  - Comunicación Ministerial.
  - Control de asistencia
  - Gestionar ayuda con diferentes organizaciones en beneficio del centro.

En cambio la subdirectora expresó cumplir con las mismas funciones, ya que ambas se apoyan mutuamente.

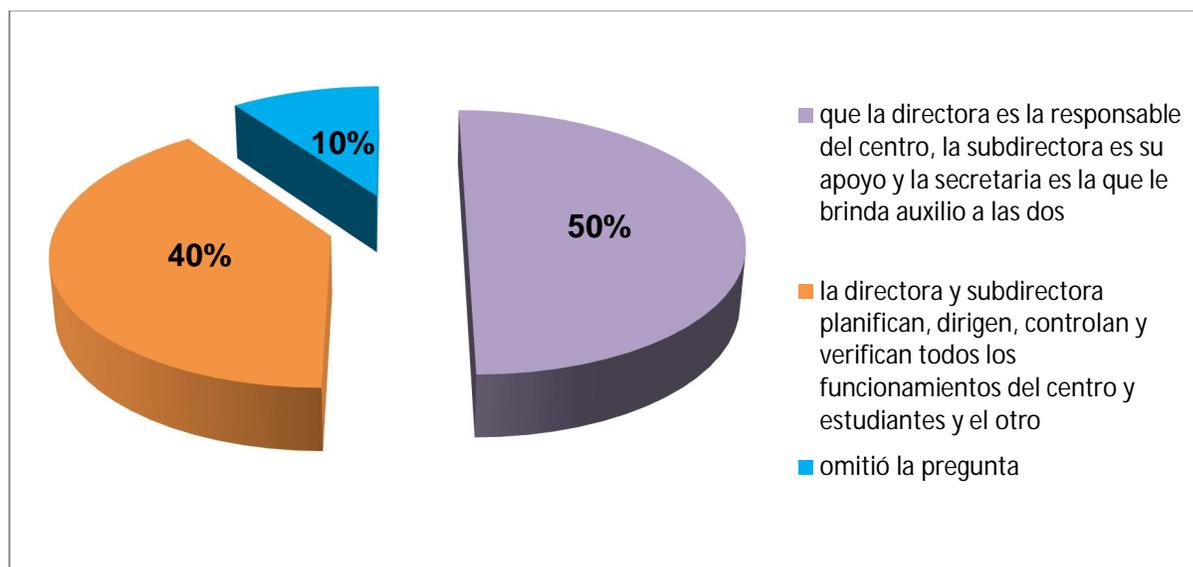
Con respecto a las funciones que cada una de ellas realizan el 50% de los docentes manifestó que:

- La directora es la responsable del centro.
- La subdirectora es su apoyo.
- La secretaria es la que le brinda auxilio a las dos.

Un 40% afirmó que la directora y subdirectora, planifican, dirigen, controlan y verifican el funcionamiento del centro y así mismo llevan un control de los estudiantes. El 10% omitió la pregunta.

A continuación se refleja en la gráfica 1. Las funciones que desempeñan el equipo de dirección.

### Gráfico no 1. Funciones que cumplen la directora, subdirectora y secretaria



Fuente: Encuesta a Docentes

### Actividades de la planificación que conducen a la armonía del personal administrativo.

La directora y subdirectora mencionaron dentro de las actividades de planificación las siguientes:

- Las orientaciones que brinda el MINED.
- Simulacros realizados para prevenir tragedias por desastres naturales.
- Reuniones mensuales.
- Viendo a la par del docente los problemas cotidianos del alumno / docente.

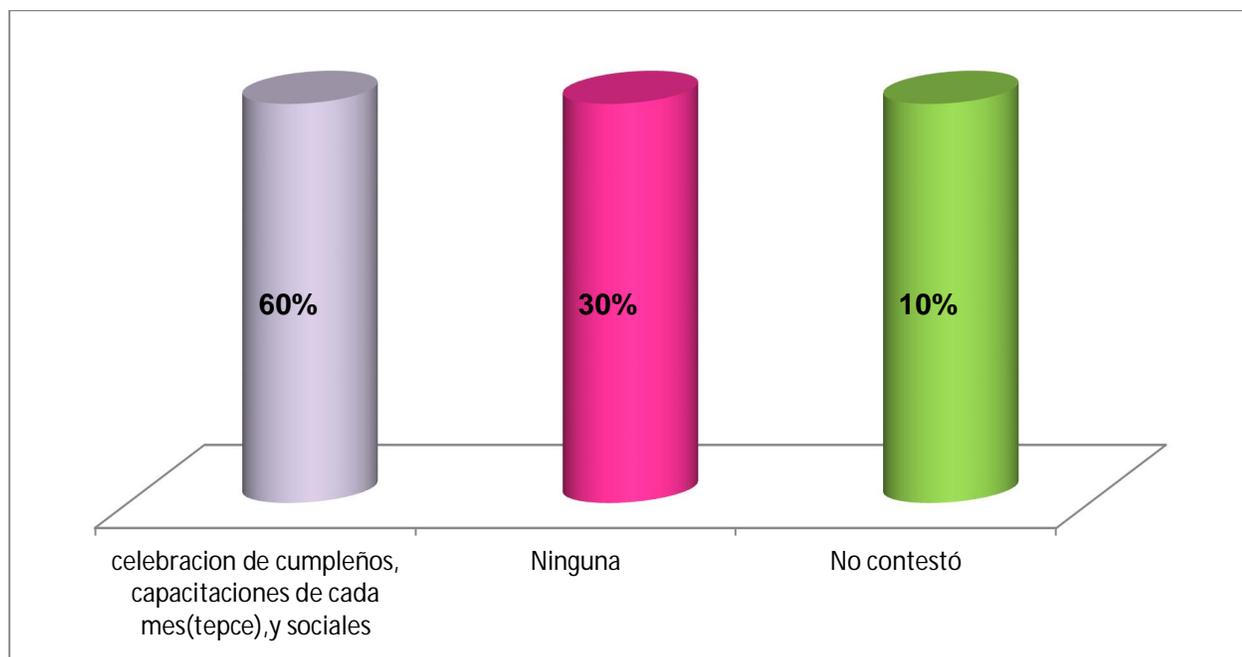
En la entrevista aplicada a la secretaria con forme a las actividades esta mencionó:

- Incentivar a los docentes a capacitaciones que brinda el MINED.
- Festejar los cumpleaños entre el personal administrativo y docente.
- Charlas educativas.

Todas las actividades de planificación antes mencionadas conducen a la armonía del personal administrativo ya que todas vienen relacionadas entre sí para lograr cumplir los objetivos de la institución.

El 60% de los docentes reafirmó algunas de las actividades ante mencionadas por la secretaria, el otro 30% manifestó que ninguna, solo en intereses comunes a fines a la directora, y el 10% omitió la pregunta.

**Gráfica n° 2. Actividades de planificación que conducen a la armonía del personal administrativo.**



Fuente: Encuesta a los docente

**Tabla 1. Planificación que realiza la directora, de acuerdo al MINED y Teoría.**

<b>Función de planificación:</b>	<b>Teoría</b>	<b>MINED</b>
Directora y docentes		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Operativo</li> <li>• Planes mensuales</li> <li>• Planes de capacitación</li> <li>• Actividades de planificación</li> </ul>	<p>Planificar: Según, Fayol (1916) es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización. La misión de la organización, fijar</p>	<p>La base estratégica del MINED, para incidir en el planeamiento diario en cada escuela son los TEPCE. En ellos cada mes se elaboran en colectivo las</p>

	objetivos, las estrategias y políticas organizacionales	acciones y dediciones para cumplir las competencias, los indicadores de logro y los contenidos en las aulas de clase; planificados Desde cada escuela base con sus escuelas vecinas. <i>gited.uni.edu.ni/d2/com.html</i>
--	---	---

## 6.1. 2. Función de Organización

### Modalidad y turno que se atiende en el Centro Educativo

El equipo de dirección y el 100 % de los docentes mencionaron que en el Centro Escolar “Esmeralda Gutiérrez”, se atienden las modalidades de: Primaria regular en ambos turnos y educación inicial formal y comunitario en ambos turno.

### Matrícula actual de estudiantes que se atienden en por modalidad y turno

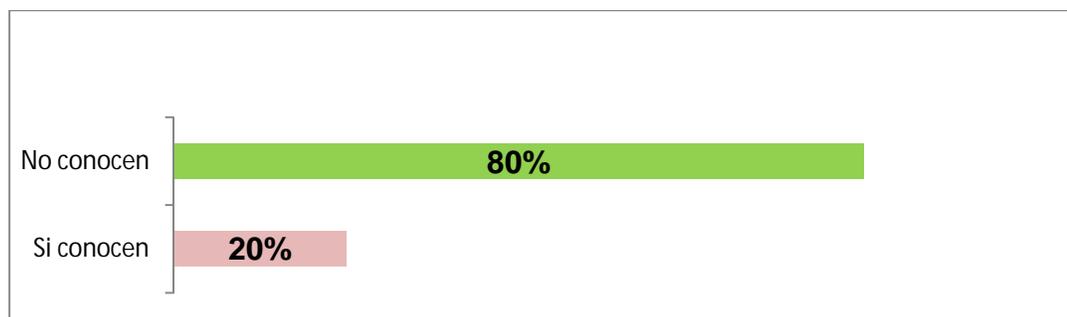
El equipo de dirección, expresó que el total de alumnos por modalidad y por turno que se atiende en el centro es de 1,134. A continuación se detalla por modalidad y turno en la tabla 2.

Tabla2. Modalidad y turno que están distribuidos los estudiantes.

Nº	modalidad	Turno	Estudiantes	Total
1	Preescolar	Matutino	102	149
2	Preescolar	Vespertino	47	
3	Primaria	Matutino	419	985
4	Primaria	Vespertino	566	
total				<b>1,134</b>

El 80% de los docentes, respondieron no conocer esa información, el 20% argumentó que si conocen, cuanto estudiante se atiende por turno y modalidad.

### **Gráfica 3. Conocimiento de los docentes de la matrícula actual de estudiantes por modalidad y turno**



Fuente: Encuesta docentes

### **Docentes bajo el cargo de la directora.**

El equipo de dirección y el 100% de los docentes, argumentaron que son 30 Docentes bajo el cargo de la directora distribuido de la siguiente manera, 16 en el turno matutino y 14 en el vespertino.

### **Acciones culturales y sociales que realiza la directora en el centro para mantener las buenas relaciones humanas.**

De acuerdo a la entrevista realizada a la directora del Centro Escolar, planteo algunas acciones organizativas:

- Actos en conmemoración al día del trabajador y el día del maestro.
- Celebración de cumpleaños.
- Festividades patria.

Confirmando las repuesta la subdirectora.

La secretaria expresaba lo siguiente:

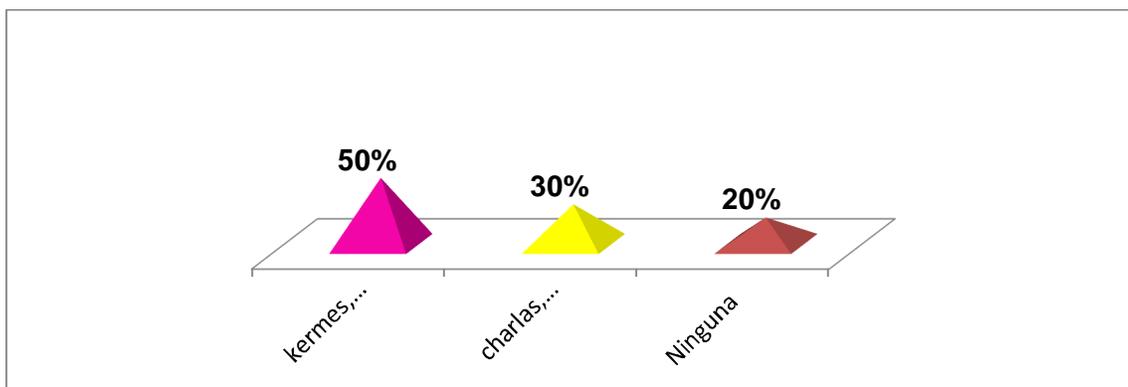
- Concientizar a los padres de familia para que los niños(as) asistan a las escuelas.

- Realizar reuniones con los docentes.
- Realiza reuniones con los padres de familia.
- Convoca a los gabinetes del poder ciudadano, padres de familia y la comunidad para realizar jornadas de limpieza en el centro escolar.
- Velar por el bienestar de la educación de los niños y cultivar buenas relaciones humanas,
- Actos culturales dirigidos a las madres y padres de familias.
- Celebración de marchas en el mes de la patria
- Celebración del día del maestro
- Actos culturales en celebración de la batalla de san Jacinto y el día de la independencia

El 50% de los docentes expresaron que dentro de las acciones están:

- Kermes en mejora del centro.
- Asamblea de padres de familia.
- Gimnasia rítmica un 30% en charlas.
- Capacitaciones.
- Elaboración de murales y distribución del personal docente.
- El 20% que ninguna, ya que solo propone, dispone y no toma en cuenta las orientaciones del docente.

**Gráfica 4. Acciones culturales y sociales que realiza la directora en el centro.**



Fuente: Encuesta a docente

## **Dificultades que ha tenido la directora en el aspecto organizativo**

En la **entrevista realizada a la directora** referente a las dificultades que ha tenido en el desarrollo de sus funciones, están centradas principalmente en las siguientes:

- La inadecuada comunicación con algunos docentes.
- Cuando se incluye a padres de familia o figuras políticas dentro de las actividades.

Expresaba la subdirectora:

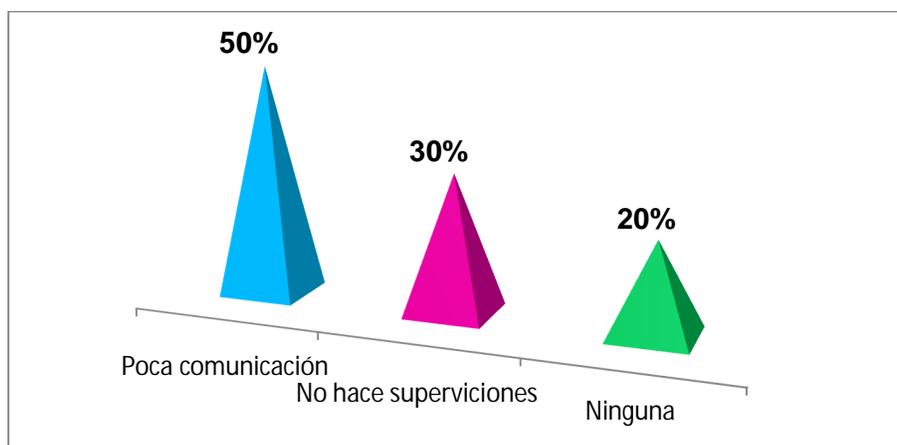
- Cuando los docentes no les gusta cooperar en las actividades.
- Falta de apoyo en la elaboración de murales.

Dentro de Las dificultades mencionada por la secretaria que la directora ha presentado en el aspecto organizativo son las siguientes.

- La inasistencia de algunos padres de familia cuando se les llama a reuniones puesto que casi el 88 % de madres y padres trabajan en las zonas francas y no tienen tiempo para asistir.
- Inasistencia de docentes.

El 50% de los docentes, argumentaron que unas de las dificultades, existe poca comunicación y asignación de actividades a su personal, el 30% no hace supervisión, deja pasar la indisciplina laboral al revisar los planes y falta de experiencia, 20% Ninguna.

### **Gráfica 5. Dificultades que ha tenido la directora en el aspecto organizativo**



Fuente: Encuesta a Docentes

**Tabla 3. Organización, que realiza la directora de acuerdo al MINED y Teoría.**

<b>Función de Organización Directora y docentes</b>	<b>Teoría</b>	<b>MINED</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidad y turno que se atiende.</li> <li>• Docente bajo el cargo de la directora.</li> <li>• Acciones organizativa.</li> <li>• Actividades culturales y sociales.</li> <li>• Dificultades en el aspecto organizativo.</li> </ul>	<p>Organización: Según, Fayol (1916) responde a las preguntas ¿Quién? Va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones ¿Cómo? Se va a realizar las tareas ¿Cuándo? Se va a realizar, mediante el diseño de proceso de negocio que establece la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal, en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.</p>	<p>Garantizar la elaboración de la organización escolar del centro educativo.</p> <p>Garantizar la asistencia y participación de los docentes en los tepce.</p> <p>Coordinar las exposiciones, competencia educativa y deportiva, jornada cultural, patriótica y científica en lo que participen los estudiantes del centro.</p>

### **6.1.3. Función de Dirección**

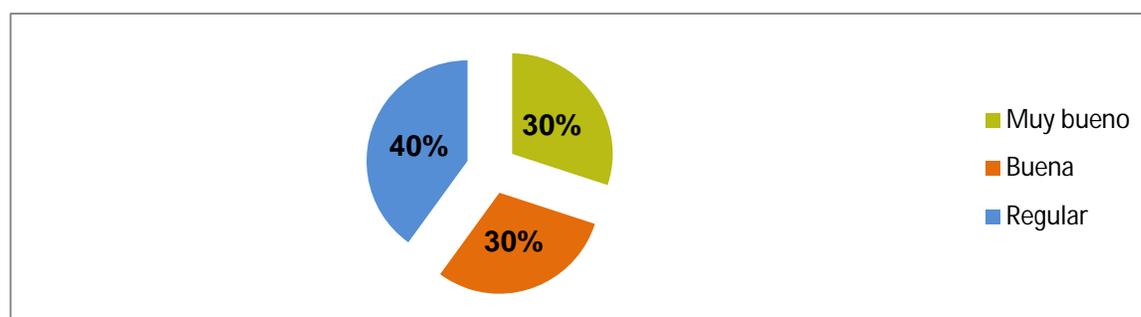
La directora del centro, no facilito la información de gerencia, para ella es el funcionamiento que se encarga como administrar y cómo hacer cumplir cada una de las funciones de un

centro de estudio o empresa. De igual forma su valoración es muy buena. La subdirectora omitió la pregunta.

La secretaria valora la gerencia administrativa, como muy buena ya que la directora realiza y cumple las funciones en tiempo y forma.

Al aplicar la entrevista a los docentes con relación a la valoración de la gerencia administrativa de la dirección, el 30% afirmó lo mencionado por la directora un 30% buena, ya que necesita mejorar en la toma de decisiones internas que ayuden al mejoramiento del centro, 40% Regular, algunas veces no cumple con la gerencia como debe ser.

### **Gráfica 6. Valoración de la gerencia Administrativa de la Dirección**



Fuente: Encuesta a Docentes

#### **6.1.3.1. Funciones Gerenciales administrativas que lleva a cabo la directora**

La dirección, es otra de las funciones de la administración, generalmente se define como: Proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados, para lograr las metas y estos a través de la comunicación, la Dirección se distingue de otros procesos de administración por su naturaleza interpersonal la acción de conducir individuos dentro de un marco formal de actuaciones.

Entre las funciones gerenciales que lleva la directora están:

- Funcionamiento del personal.
- Revisión de planes.
- Consejería escolar.
- Supervisar las horas de clases.

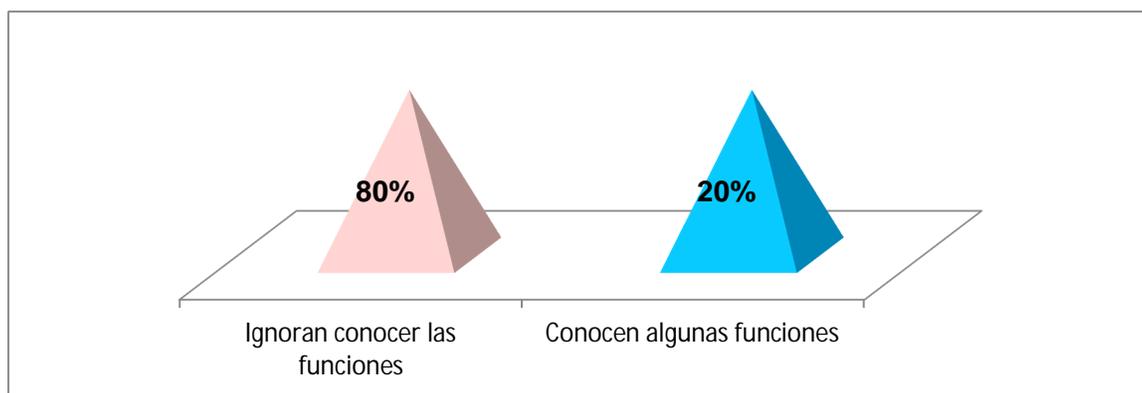
Entre las funciones gerenciales administrativas que opinó la secretaria está:

- Ingreso del pago del bar que es utilizado para gastos, como sacar copias de los documentos que manda el MINED para luego facilitársele a los docentes.
- Control de los alimentos.
- Supervisión de clase.

El 80% de los docentes ignora conocer las funciones que lleva a cabo la directora, 20% (ver gráfica 7) argumentó lo siguiente:

- Administración y control del centro
- Administración financiera
- Acompañamiento pedagógico
- Entrega de los alimentos
- Gestiona ayuda con algunos organismos.

**Gráfica 7. Funciones gerenciales que lleva a cabo la Directora**



Fuente: Encuesta a Docentes

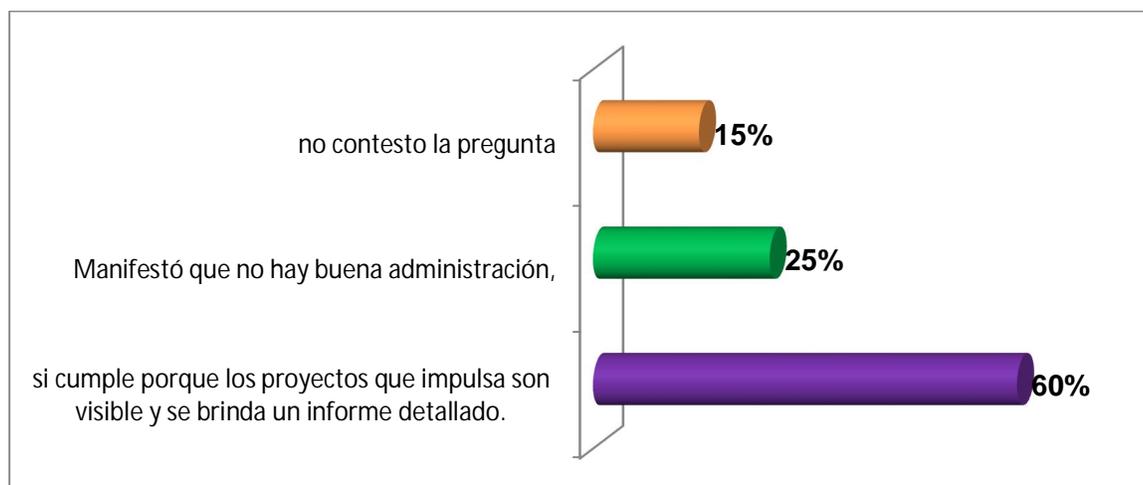
### **La directora cumple con funciones Gerenciales administrativas**

Según la respuesta de la directora es si, que trata de hacer lo correcto por cumplir con cada una de las funciones.

La secretaria no dio repuesta a esta pregunta.

El 60% de los docentes, expresaron que si porque los proyectos que impulsa son visible y se brinda un informe detallado. El 25 % manifestó que no hay buena administración, el 15 % no contestó la pregunta.(Ver gráfica 8).

### **Gráfica 8. Cumplimiento de las funciones gerenciales administrativas**



Fuente: Encuesta a Docentes

### **Prioridades administrativas en el centro educativo.**

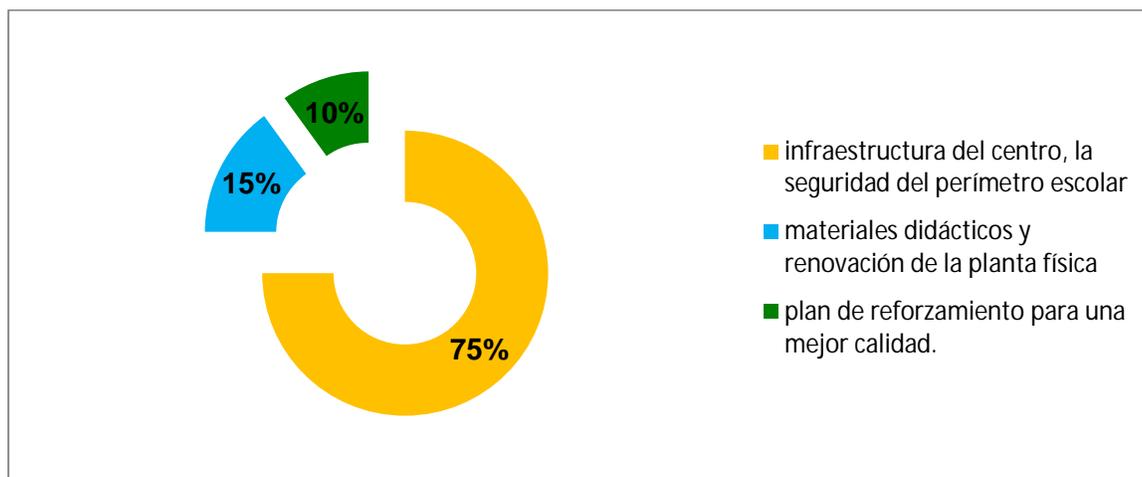
Dentro las prioridades que la directora tiene, es el fortalecimiento de conciencia de nuestra vocación de servicio, velar por la seguridad del estudiante brindando una educación de calidad.

La secretaria manifestó son:

- Seguridad de los estudiantes.
- La higiene de los sanitarios.
- Una educación de calidad.
- Mantener buena comunicación con los docentes.

El 75% de los Docentes, respondió que unas de las prioridades del centro son: la buena infraestructura del centro para brindar una mejor seguridad, la seguridad del perímetro escolar, el 15% es el materiales didácticos y renovación de la planta física, 10% plan de reforzamiento para una mejor calidad de enseñanza. (ver gráfica 9).

**Gráfica9. Prioridades administrativas en el centro educativo.**



Fuente: Encuesta a Docentes

**Tabla 4. Función de Dirección**

Función de Dirección, según Directora y Docentes	Teoría	MINED
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones gerenciales administrativas.</li> <li>• Cumplimiento de las funciones.</li> <li>• Prioridades administrativas.</li> </ul>	<p>Dirigir: Según, Fayol (1916) es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados.</p>	<p>Cumplir y hacer cumplir las metas y políticas educativas del ministerio de educación.</p> <p>Elaborar plan anual del centro educativo con base a las políticas educativa, mediante la coordinación con la comunidad educativa a fin de garantizar su ejecución eficiente y su respectivo control.</p>

## 6.4 Función de Control

### Estrategia de control y seguimiento que realiza la directora a los docentes.

La directora del centro como estrategia de control utiliza la: realización de actas, firma de compromiso, seguimiento continuo y revisión de planes.

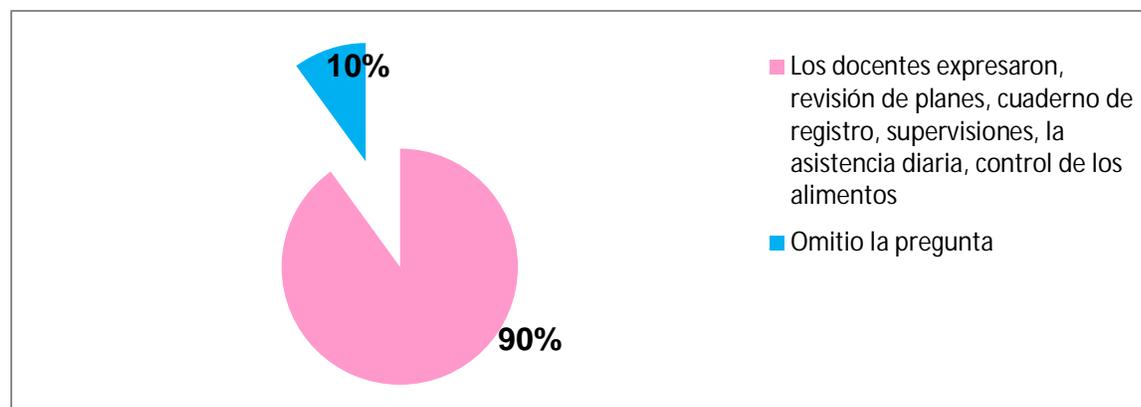
La secretaria desconoce las estrategias de control que realiza la directora pero con respecto al seguimiento que realiza esta:

- La revisión de planes a los docentes.
- Asesoría pedagógica.
- Evaluación a los estudiantes.

El 90% de los docentes expresó, revisión de planes, cuaderno de registro, supervisiones, la asistencia diaria, control de los alimentos, el 10% omitió la pregunta.(Ver gráfica 7)

### Gráfica 10. Estrategia de control y seguimiento que realiza la directora a los docentes.

Fuente: Encuesta a docente



### Después que la directora realiza supervisión establece un diálogo con los docentes.

La directora del centro expresaba realizar supervisión a los docentes en lo que tomaba en cuenta:

- Dominio del grupo y del contenido
- Información científica
- Dominio científico pedagógico.

- Comparación del indicador de logro con el contenido.

La subdirectora manifestaba no poseer un cronograma de supervisión pero la directora lo realiza empíricamente con una frecuencia mensual, durante la observación directa ha detectado en los docentes la falta de materiales didácticos durante la clase sin embargo, la directora establece un diálogo después de la supervisión.

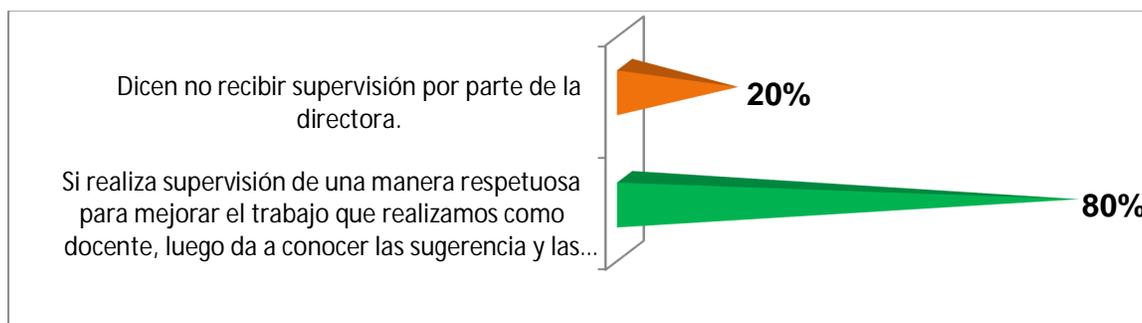
Según la secretaria, durante la supervisión la directora toma en cuenta:

- La capacidad de desempeño
- manejo de contenido,
- dominio del grupo y dinamismo del docente.
- Material didáctico.

De forma individual la directora comunica al personal docente las sugerencias y recomendaciones para una mejor enseñanza.

Un 80% respondió que si realiza supervisión de una manera respetuosa para mejorar el trabajo que realizamos como docente, luego da a conocer las sugerencias y las recomendaciones de forma individual, un 20% dice no recibir supervisión por parte de la directora.(Ver gráfica 11).

### **Gráfica 11. Después de la supervisión la directora establece un diálogo con los Docentes**



Fuente: Encuesta a Docentes

**Tabla 5. Función de Control, a la luz de la teoría y el MINED**

<b>Función de Control,</b> según la Directora y Docentes	<b>Teoría</b>	<b>MINED</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementa estrategias de control</li><li>• Acciones que conducen a las buenas o inadecuadas relaciones humanas.</li><li>• supervisiones</li></ul>	Controlar: Es la medición del desempeño a ejecutar, comparándolo con los objetivos y metas fijadas, se detectan los desvíos y se toman medidas necesarias para corregirlo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad por el diseño,</li><li>• implantación, evaluación y</li><li>• perfeccionamiento máxima autoridad del</li><li>• MINED y Con cultura, niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de</li><li>• Su competencia institucional le corresponde realizar las acciones necesarias para garantizar el efectivo cumplimiento de los empleados.</li></ul> <p>(<a href="http://www.mined.gob.sv/jdownload/s/Auditoria/Cuestionarios/NTCIE">http://www.mined.gob.sv/jdownload/s/Auditoria/Cuestionarios/NTCIE</a>)</p>

### **Fortaleza y Dificultades en el desarrollo de las funciones gerenciales**

Dentro las fortalezas y dificultades expresadas por la directora, subdirectora y secretaria son las siguientes:

**Tabla 6. Fortaleza y Dificultades en la Gerencia Administrativa**

Fortalezas	Dificultades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal docentes capacitado continuamente con el método FAS.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de apoyo de los padre de familia y su irresponsabilidad.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 100% de maestro normalista</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de coordinación en las actividades</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora de rendimiento académico con la aplicación de estrategia metodológicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de apoyo en jornada de limpieza y proyecto del centro.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El 92% de estudiantes aprobados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deterioro de la malla que protege el edificio.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Construcción de un aula</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de materiales didáctico para el desarrollo de las clases</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alimento escolar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escases de agua potable.</li><li>• Mal estado de algunos sanitario.</li></ul>

**Tabla 7. Fortalezas y Dificultades, según los docentes**

<b>Fortaleza</b>	<b>Dificultades</b>
➤ Apoyo de algunos padres de familia	➤ Inasistencia de algunos docentes
➤ Comunicación, respeto y sociabilidad por una minoría.	➤ Mala organización de las actividades que se realizan en el centro.
➤ Ayuda constante	➤ No informa los ingresos económicos de las actividades.
➤ Unidad en el personal docente	➤ No estimula a los buenos maestros.
➤ Cumplimiento de las orientaciones emanada por el MINED	➤ Poco dominio en la disciplina de los estudiantes.
➤ Reparación de los sanitarios	➤ No entrega la porción correcta de los alimentos.
➤ Forma comité de padre de familia.	➤ Inconformidad de algunos docentes.
➤ Facilita capacitaciones a los docentes.	➤ Poca comunicación con los docentes.

### **6.3. VALORACIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS QUE PRACTICAN EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

#### **6.3.1. Relación interpersonal entre el personal administrativo y docentes**

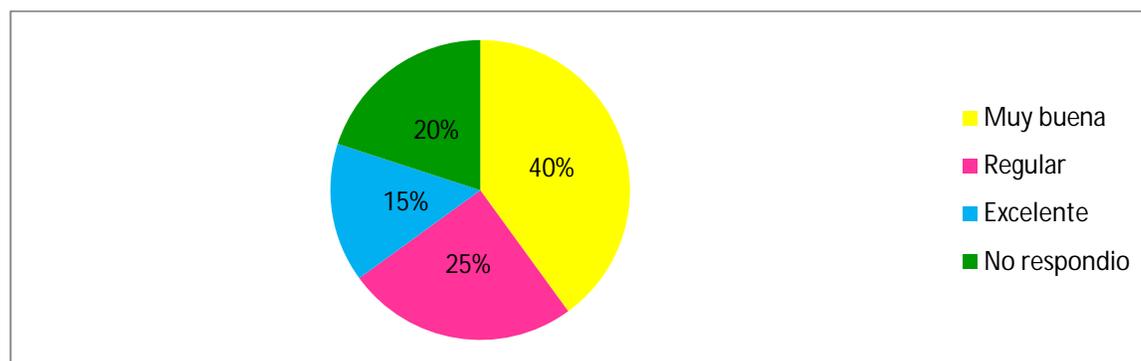
La directora, manifestó ser armoniosa, respetosa y brinda confianza y apoyo incondicional a su personal administrativo y docente.

En particular a los docentes les da a conocer las orientaciones pedagógicas.

La secretaria argumentó, que su relación con la directora es muy buena, ya que le da las orientaciones de manera respetuosa,

El 40% de los docentes, manifestó que es muy buena, ya que presta ayuda cuando alguien lo necesita, el 25% regular, porque si uno reclama sus derechos ella se molesta, dice que somos negativos y por qué tiene a sus escogidas, 15% excelente, ya que es una relación de buena comunicación y colaboración constante no permitiendo mezclar lo laboral con lo personal, 20% no respondió. (Ver gráfica 12).

**Gráfica 12. Relación interpersonal con la directora**



Fuente: Encuesta a Docentes

En la gráfica 18, las relaciones interpersonales con la directora del centro marchan bien porque el 40% manifestó de los docentes, dijo tener muy buenas relaciones, pero el 20% omitió su respuesta.

## **Valoración de las relaciones humanas entre el equipo de dirección con los demás miembros de la comunidad.**

La directora y subdirectora argumentaron que la relación entre:

- a) docente y docente: muy buena
- b) docente y padre de familia: muy buena
- c) docente y estudiantes: excelente
- d) docente y personal administrativo. muy buena

La Secretaria:

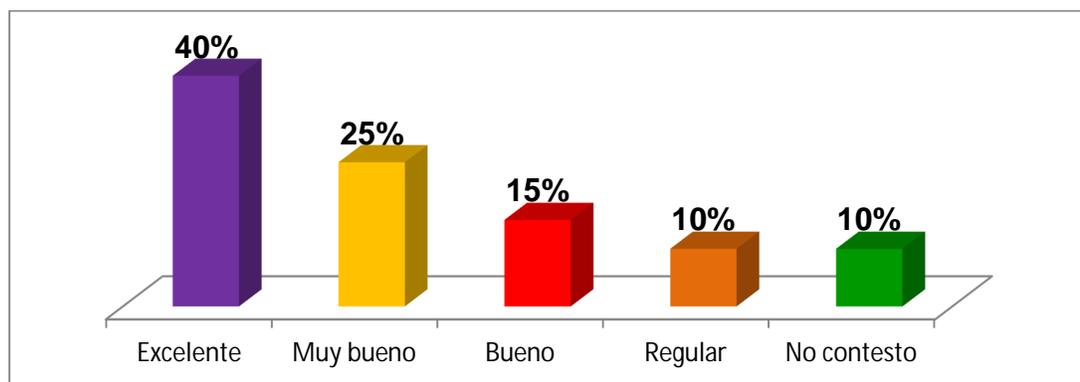
- a) Docente – Docente. Buena
- b) Docentes y Padres de Familia. Buena
- c) Docentes y Estudiantes. Muy buenas
- d) Docente y Personal administrativo. Buena

Mientras que los docentes expresaron:

### **A) Docente –Docente**

El 40% argumentó, que es excelente, ya que tratan de ayudarse mutuamente, el 25% muy bueno, 15% bueno, el 10% regular y el 10% omitió la respuesta.(Ver gráfica 13).

**Gráfica 13. Valoración de las relaciones humanas entre Docente - Docente**



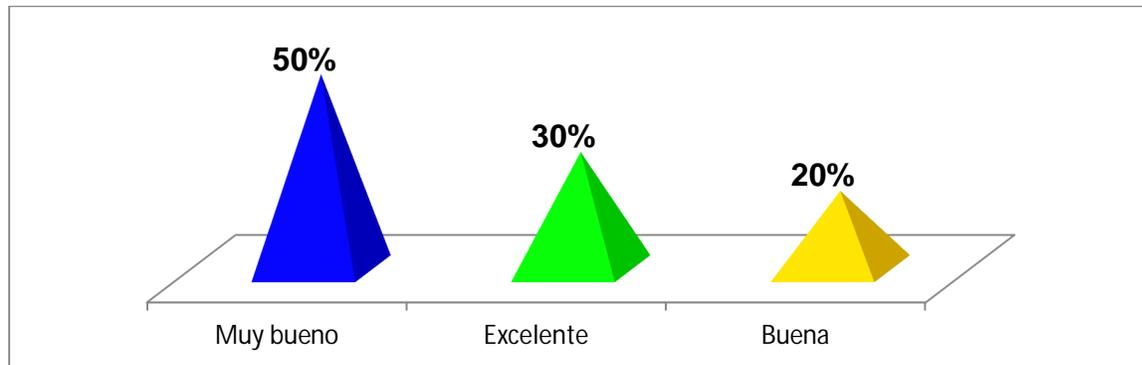
Fuente: Encuesta a Docente

Las relaciones humanas entre los docentes para una buena armonía deben de ser excelentes y el grafico nos muestra en un 80% que las relaciones son de excelentes a buenas.

### B) Docentes – padres de familia:

El 50% argumentó que las relaciones son muy buenas, el 30% que son excelente y el otro 20% las califico buenas.(Ver gráfica 14).

**Gráfica 14. Valoración de las relaciones humanas entre Docente – padre de familia**



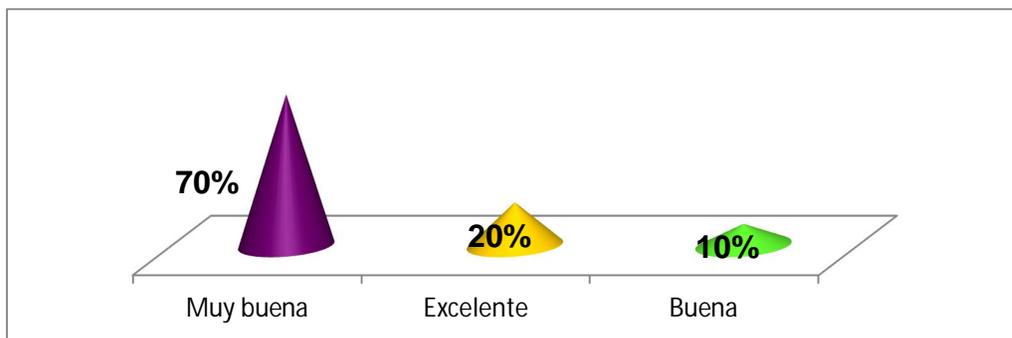
Fuente: Encuesta a Docentes

Mantener una buena relación entre docentes y padres de familia es necesario para la enseñanza aprendizaje de los estudiantes, ya que si están pendientes de los alumnos, los podrán apoyar en sus estudios y cómo podemos ver el 50% de los padres de familia mantienen una comunicación fluida con los docentes.

### C) Docente y estudiantes:

El 70% de los docentes expresaron que la relación docente y estudiantes es muy buena, 20% Excelente, 10% Buena.(Ver gráfica 15).

**Gráfica 15. Valoración de las relaciones humanas entre Docente- Estudiantes**



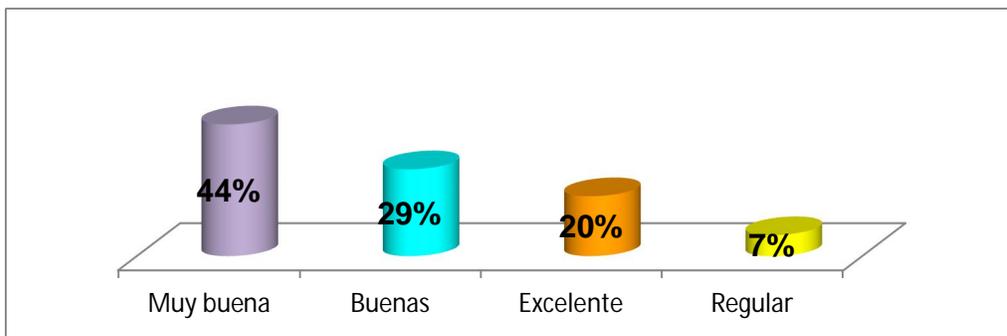
Fuente: Encuesta a Docentes

Las relaciones humanas entre docentes y estudiantes deben de ser muy buenas para garantizar un excelente proceso de enseñanza aprendizaje según la gráfica en un 90% podemos observar que las relaciones de docentes a estudiantes son muy buenas.

#### **D) Docentes y personal administrativo**

En la entrevista aplicadas a los docentes de la relación que existe manifestaron un 44% expresó que son muy buenas, el 29% opinó que son buenas, el 20% que son excelente y el otro 7% regular. (Ver gráfica 16).

**Gráfica 16. Valoración de las relaciones humanas entre Docentes y personal administrativo.**



Fuente: Encuesta a Docentes

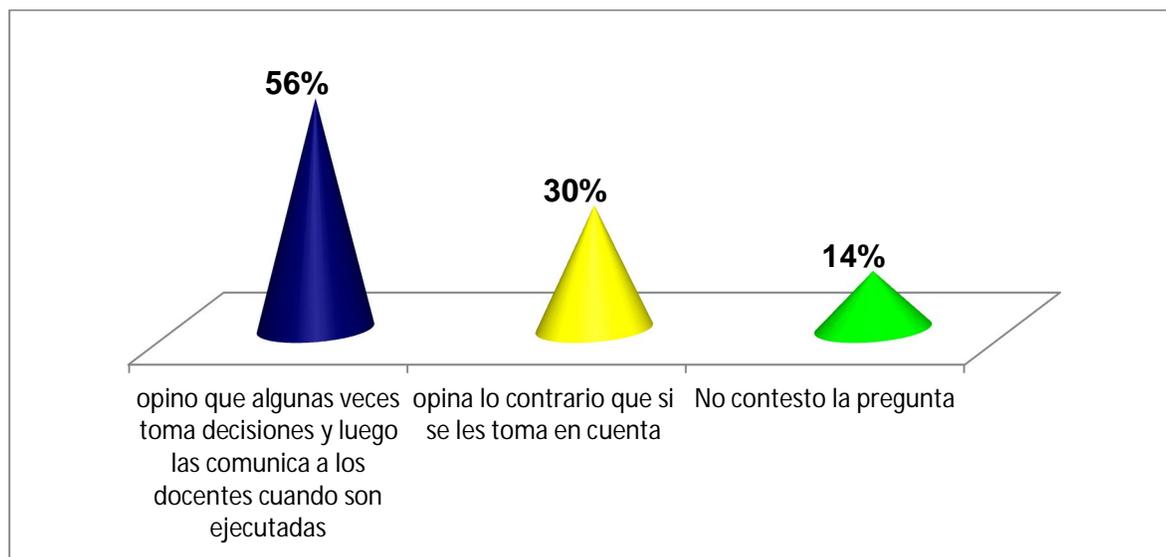
En toda institución es necesario que existan buenas relaciones humanas entre el personal, para cumplir con eficiencia y eficacia todas sus funciones y en un 40% podemos ver que en este centro las relaciones humanas entre docentes y personal administrativo son muy buenas.

La directora coincidió con la subdirectora en lo que respecta a la toma de opiniones de los docentes, manifestando que toman en cuenta las opiniones de cada docente, ya que son un equipo de trabajo y va en beneficio del centro.

En la entrevista aplicada a la secretaria argumentó, que la directora, toma en cuenta las opiniones de los docentes.

Según los datos que brindaron los docentes el 56% opinó, que algunas veces toma en cuenta en las decisiones y luego las comunica a los docentes cuando son ejecutadas, 30% opina lo contrario que si se les toma en cuenta y un 14% no contestó la pregunta. (Ver grafica17)

### **Gráfica 17. Toma en cuenta la directora las opiniones de los Docentes.**



Fuente: Encuesta a Docentes

En los centros educativos es necesario tomar en cuenta siempre a los docentes, personal administrativo y de apoyo, para trabajar en equipo manteniendo el respeto y la cordialidad, como podemos observar en la gráfica no se toman en cuenta a los docentes y personal administrativo, negándoles la oportunidad y apartándolos en la toma de decisiones y esto lo comprobamos porque la mayoría de los docentes manifestaron que algunas veces los toman en cuenta o toman las decisiones y después solo se las comunican.

### **Valoración del clima de relación con la directora en el centro.**

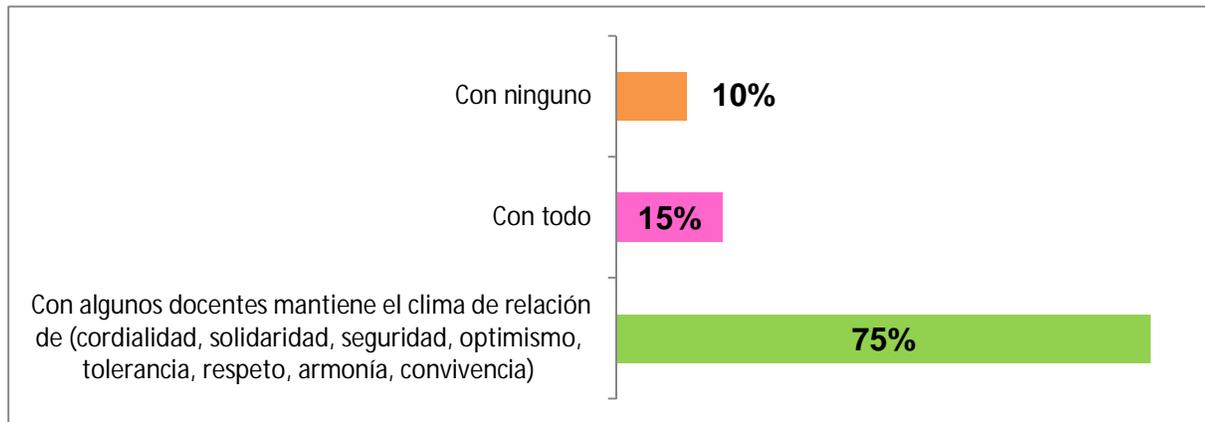
La directora expresó que tiene:

- Cordialidad con todos los docentes
- Solidaridad con algunos.
- De seguridad con todos
- De optimismo con algunos
- Tolerancia, Respeto, Armonía, convivencia con todos.

Ha manifestado la secretaria que ha sido muy bueno ya que es una persona responsable, respetuosa entregada a su labor como directora.

Con respecto a la valoración el 75% manifestó que con algunos docentes mantiene el clima de relación de (cordialidad, solidaridad, seguridad, optimismo, tolerancia, respeto, armonía, convivencia), el 15% con todos los docentes, 10% con ninguno. (Ver gráfica 18).

#### **Gráfica18. Valoración del clima de relación con la directora en el centro**



Fuente: Encuesta a Docente

Un buen líder es el que fomenta la armonía y la cordialidad en su equipo de trabajo, sin preferencia brindando igualdad de oportunidades a cada miembro del equipo y en este gráfico se evidencia que en un 75% no es así, porque solo con algunos docentes mantiene un clima de relación agradable.(Ver gráfica 18).

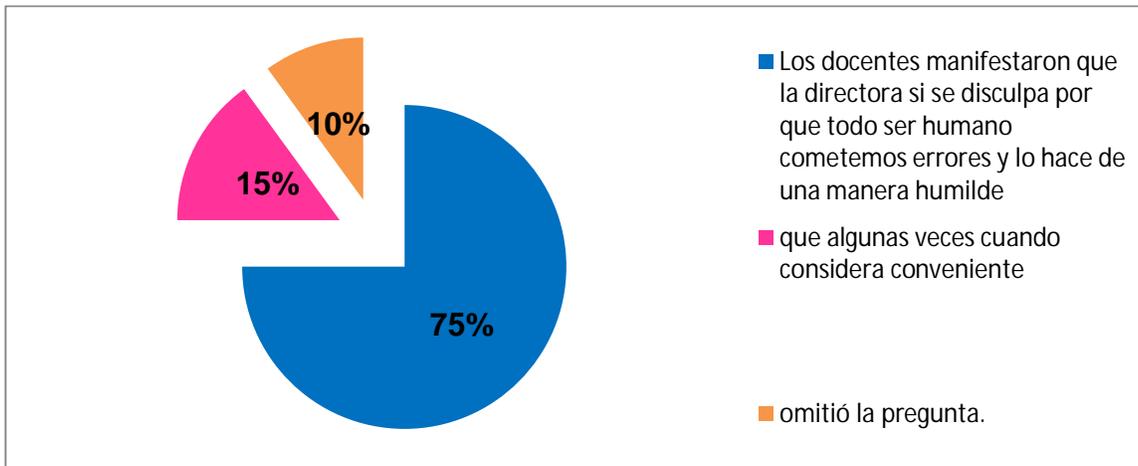
#### **Ante errores que la directora comete, siempre se disculpa**

La directora expresaba que si se disculpa antes sus errores que comete porque es humana y es parte de su educación. Nadie es perfecto para no cometer errores.

En tanto a la entrevista, la secretaria opinó, que la directora se disculpa de sus errores ante situaciones cometida.

El 75% de los docentes manifestó que la directora si se disculpa por que todo ser humano comete errores y lo hace de una manera humilde, 15% que algunas veces cuando considera conveniente, 10% omitió la pregunta. (Ver gráfica 19).

**Gráfica 19. Antes errores que la directora comete, siempre se disculpa**



Fuente: Encuesta a Docentes

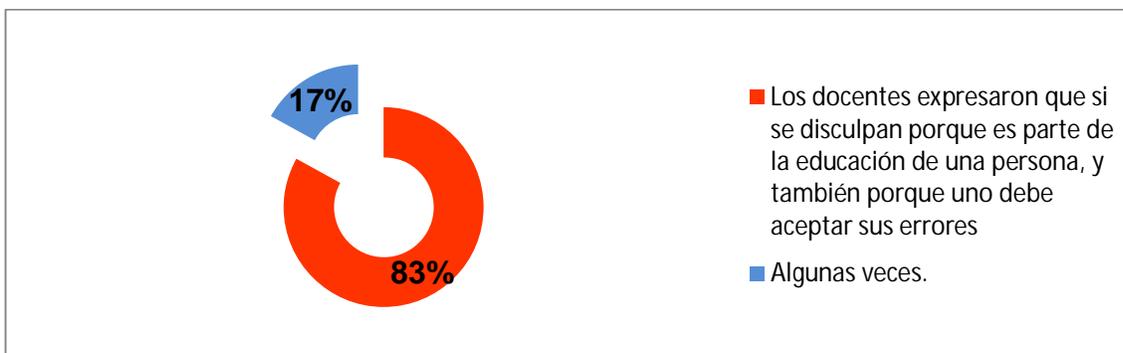
Los líderes deben de aceptar sus errores frente a su equipo de trabajo cuando se equivocan, para mejorar las relaciones interpersonales.

### **El equipo administrativo y docente se disculpa ante sus errores.**

La subdirectora y la secretaria expresaban que antes sus errores que ellas cometen siempre se disculpan con la persona afectada.

Según el 83% de los docentes expresó que si se disculpan porque es parte de la educación de una persona, y también uno debe aceptar sus faltas, 17% algunas veces. (Ver gráfica 20).

**Gráfica 20. El equipo administrativo y docente se disculpa ante sus errores.**



Fuente: Encuesta docentes

La mayoría de los docentes y personal administrativos reconocen sus fortalezas y debilidades ante sus compañeros de labores.

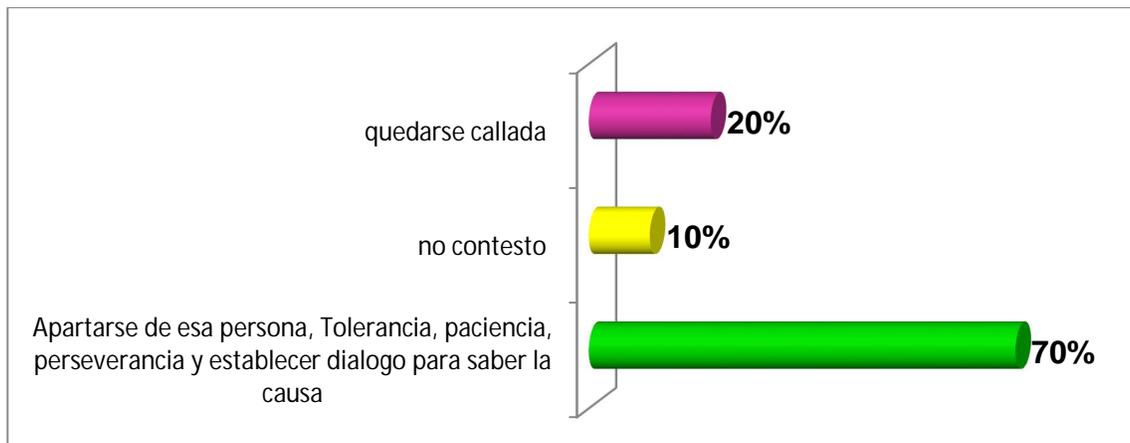
### **Antes personas agresiva (verbal) cuál es su actuación**

La subdirectora coincide con la directora en relación a llamar a un despacho personal a docente que tiene un comportamiento agresivo, para conversar sobre la situación que se está presentando o brindarle la confianza absoluta para que se pueda expresar.

La secretaria argumentó, no ponerle atención y si sigue la situación se dirige a las instancias superiores “La Directora” para llegar a un arreglo.

El 50% de los docentes expresaron que su reacción es apartarse de esas personas y no hablar ni para bien ni para mal de ella, otro respondió palabras necia oído sordo, un 20% quedarse callada, 20% paciencia y tolerancia y el 10% no contestó.(Ver gráfica 21).

**Gráfica 21. Antes personas agresiva (verbal) cuál es su actuación**



Fuente: Encuesta a Docentes

Un buen administrador detecta cuando existen adversidades entre su personal y busca la forma de dar una pronta solución a esa situación, para que no existan conflictos negativos entre el personal a su cargo, la mejor manera de solucionar las dificultades es enfrentándolas no ignorándolas.

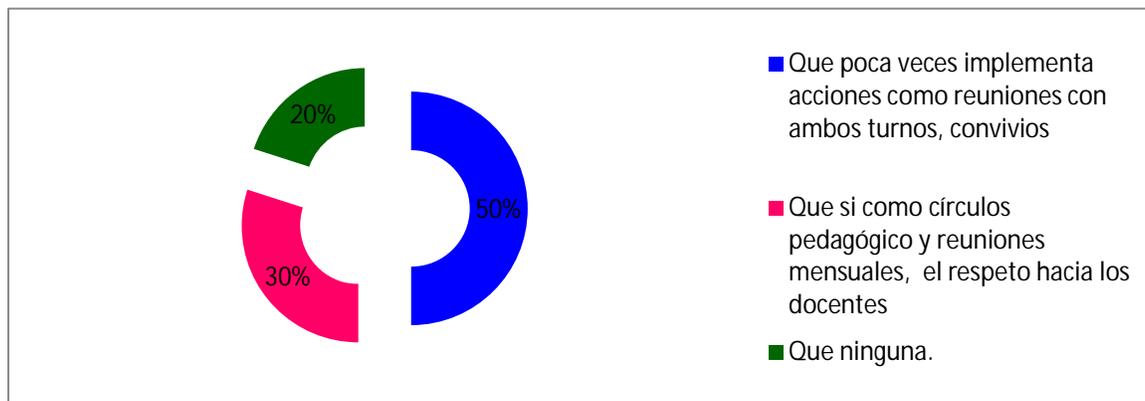
## **Acciones que ejecuta la directora en el centro escolar que favorecen las relaciones humanas.**

La secretaria expresó, que dentro de las acciones que ejecuta la directora están:

- Convivios con los docentes y personal administrativos en celebración de cumpleaños.
- Visitas a las casas de docentes cuando presentan algún problema de salud o personal.
- Las actividades en grupos.

Al aplicar la entrevista a los docentes con relación a las acciones que ejecuta la directora del centro, en un 50% expresó que pocas veces implementa acciones como reuniones con ambos turnos, convivios, el 30% que si como círculos pedagógicos y reuniones mensuales, el respeto hacia los docentes, y 20% que ninguna. (Ver gráfica 22).

### **Gráfica 22. Acciones que ejecuta la directora en el centro escolar que favorecen las relaciones humanas**



Fuentes: Encuesta a Docentes

Podemos observar que hay una contradicción entre lo que expresa la secretaria y el personal docente, ya que la secretaria manifestó que la directora está pendiente de las dificultades que presentan los docentes y se interesa por realizar actividades de grupo, sin embargo la mayoría de los docentes expresaron que pocas veces implementa estas actividades.

## **Acciones que realiza el equipo de dirección que conducen a tener buenas o inadecuadas relaciones humanas.**

La directora y subdirectora afirmaron que dentro de los acontecimientos que conllevan a tener buenas o malas relaciones humanas están:

### **Buenas**

- Apoyo mutuo en situaciones adversas
- La comprensión a las dificultades presentadas por algún miembro de la comunidad educativa.
- Buscar alternativa de solución ante los problemas.
- Uso correcto del vocabulario al comunicarse con la comunidad educativa
- Trabajo en equipo.
- Tomar decisiones en conjunto con la comunidad educativa.

### **Inadecuadas**

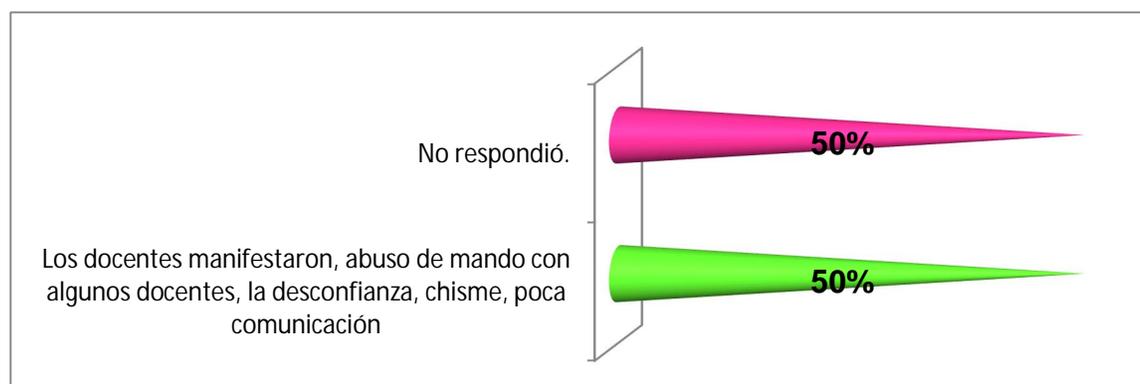
- Exaltación de las cosas negativa
- No respetar las opiniones de los demás.
- Mala interpretación de las cosas
- Falta de vocación.
- Falta de cumplimiento a las orientada por el MINED en algunos docentes.

La secretaria mencionó algunas acciones que conducen a las malas relaciones humanas.

- Falta de comunicación entre el personal docente y administrativo.
- Problemas de coordinación en las actividades que realiza el centro.
- Contradicciones entre la comunidad educativa.

El 50% de los docentes manifestó, abuso de mando con algunos docentes, la desconfianza, chisme, poca comunicación, 50% no respondió. (Ver gráfica 23).

### **Gráfica 23. Acciones que realiza el equipo de dirección que conducen a tener buenas o malas relaciones humanas.**



Fuente: Encuesta a docentes

Un buen líder es el que sabe delegar funciones brindando igualdad de oportunidades en un 50% podemos ver que no hay buena comunicación con los docentes, pero el otro 50% que no respondió nos confirma que es necesario mejorar las relaciones humanas.

### **6.3. PROCESO GERENCIAL ADMINISTRATIVO Y LAS RELACIONES HUMANAS DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO.**

#### **Capacitaciones que la directora ha facilitado a los docentes sobre relaciones humanas**

Durante los últimos dos años la directora, no ha facilitado a los docentes capacitaciones de relaciones humanas, pero expresa que lo tomara en cuenta para el próximo año, para que su personal administrativo y docentes, fortalezca la comunicación afectiva y mejorar el desempeño en sus funciones en beneficio de la comunidad educativa.

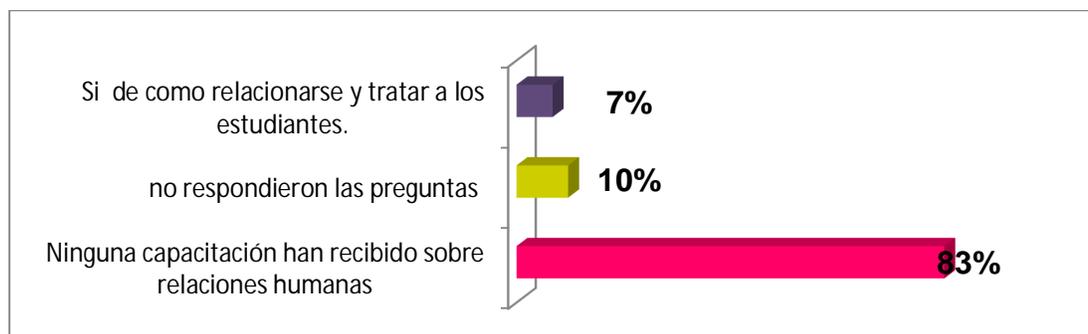
Según en la entrevista realizada a la subdirectora coincide con lo expuesto por la Secretaria, la directora no ha tenido la oportunidad de brindarles a sus docentes una capacitación de relaciones humanas.

Sin embargo ha facilitado a los docentes capacitaciones de otros temas por ejemplos:

- Transformación curricular
- Cómo actuar ante un sismo
- Salud e higiene

Según el 83% de los docentes expresó que ninguna capacitación, han recibido sobre relaciones humanas y el 10% no respondieron las preguntas y 7% que si de como relacionarse y tratar a los estudiantes. (Ver gráfica 24).

#### **Gráfica 24. Capacitaciones que han facilitado a los Docentes sobres relaciones humanas**



Fuente: Encuesta a Docentes

Aquí nos confirma el resultado del gráfico anterior, ya que el 86% de los docentes manifestó, que no han recibido ninguna capacitación sobre relaciones humanas, la cual consideramos que es de vital necesidad en este centro educativo.

#### **Dificultades que ha enfrentado y superado la directora con respecto a las relaciones interpersonales.**

**Con los docentes:** la falta de comunicación, control de asistencia, planificación diaria.

**Con los estudiantes:** Impuntualidad a la hora de entrada. El 8% de la deserción escolar.

**Con los padres de familia:** inasistencia a las reuniones, falta de compromiso en la educación de sus hijos.

La ha superado con:

- Brindándole confianza y seguridad.
- Conversando.

La secretaria manifiesta que las dificultades que ha enfrentado la directora con respecto a las relaciones interpersonales con los:

**Docentes:** Puntualidad, asistencia y cumplimiento de algunas orientaciones.

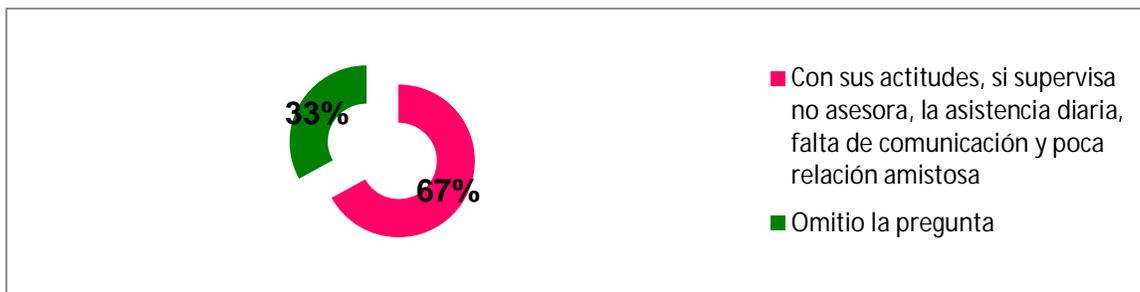
**Estudiantes:** La conducta, responsabilidad con las tareas asignadas

**Padres de familia:** Inasistencia, poco apoyo en la disciplina de los alumnos.

Sin embargo los docentes expresaron:

a) Personal docente: un 67% opinó en sus actitudes, supervisa pero no brinda asesoría pedagógica, mal control de la asistencia diaria, falta de comunicación y poca relación amistosa, el 33% omitió la pregunta. (Ver gráfica 25).

**Gráfica 25. Dificultades que ha enfrentado y superado la directora con respecto a las relaciones interpersonales (docentes)**

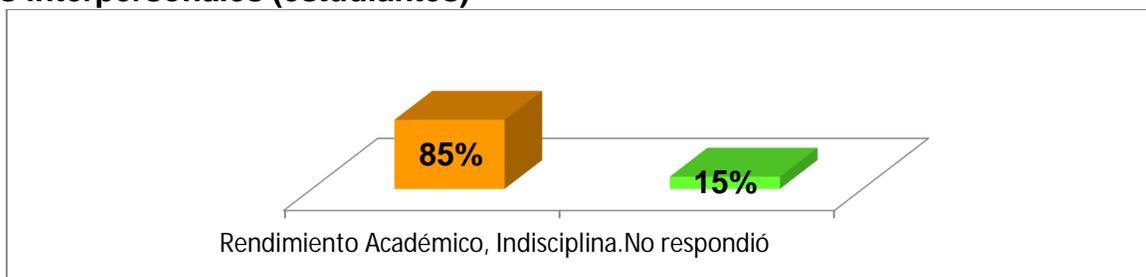


Fuente. Encuesta a docentes

Es necesario mantener la armonía y la cordialidad entre el equipo de trabajo, brindarles asesoramiento pedagógico en las dificultades encontradas, para que las funciones se realicen adecuadamente.

b) Estudiantes: el 85% opinó, Rendimiento Académico, Indisciplina escolar, falta de respeto, 15% no respondió. (Ver gráfica 26).

**Gráfica 26. Dificultades que ha enfrentado y superado la directora con respecto a las relaciones interpersonales (estudiantes)**

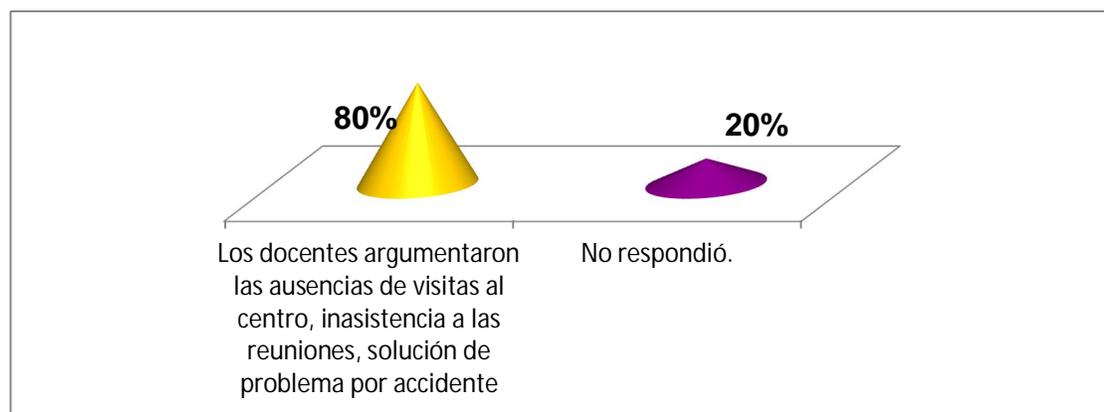


Fuente: Encuesta a Docentes

Dentro de las dificultades a las que se ha enfrentado la directora con los estudiantes un 85% de los docentes expresaron, que es el rendimiento académico, la indisciplina escolar y que actualmente los estudiantes están irrespetando a sus mayores, es necesario buscar alternativas de solución a esta problemática en función de mejorar el proceso enseñanza aprendizaje.

**B) Padres de familias:** un 80% de los docentes argumentó las ausencias de visitas al centro, inasistencia a las reuniones, solución de problema por accidente, 20% no respondió. (Ver gráfica 27).

**Gráfica 27. Dificultades que ha enfrentado y superado la directora con respecto a las relaciones interpersonales (padres de familia)**



Fuente: Encuesta a Docentes

A pesar que existen buenas relaciones humanas entre los docentes y padres de familia hay poca asistencia de ellos a las reuniones convocada por los docentes, consideramos que esto es una dificultad ya que no están enterados de la disciplina y rendimiento académico de sus hijos.

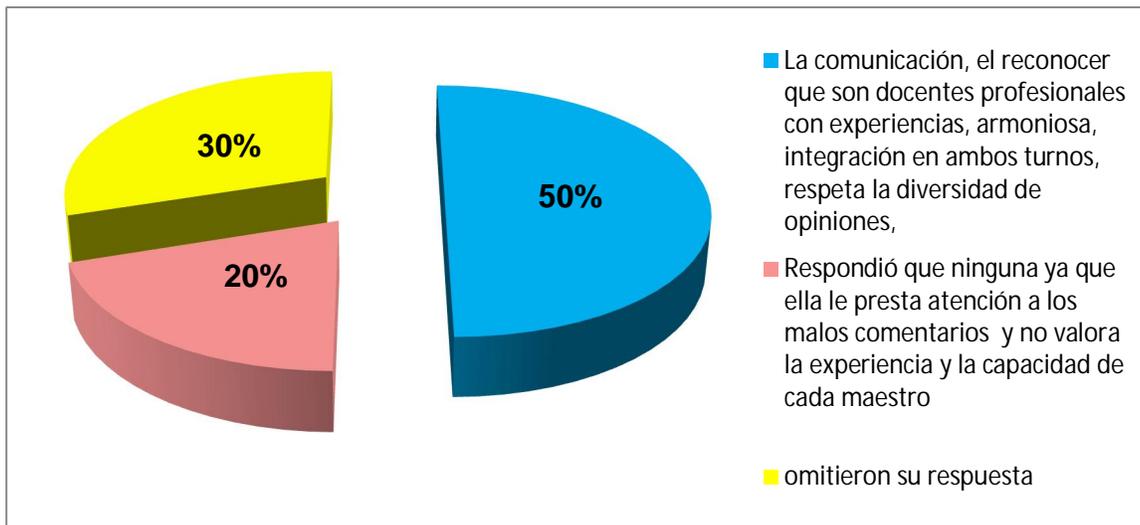
### **Papel que juega la directora para fomentar las relaciones interpersonales en su institución.**

Según la opinión de la directora coincide con lo expuesto por la subdirectora el papel que juegan es ser un ejemplo, con buenas actitudes positivas, demostrándole respeto, compañerismo y coordinación.

La secretaria opinó que ninguna.

El papel que juega la Directora para fomentar las relaciones interpersonales en la institución, el 50% opinó que la comunicación, el reconocer que son docentes profesionales con experiencias, armoniosa, integración en ambos turnos, respeta la diversidad de opiniones, 20% de los docentes respondió que ninguna ya que ella le presta atención a los malos comentarios y no valora la experiencia y la capacidad de cada maestro, el 30% de los docentes omitieron su respuesta pero dando a conocer que no querían problemas con la dirección.(Ver gráfica 28).

**Gráfica 28. Papel que juega la directora para fomentar las relaciones interpersonales en su institución**



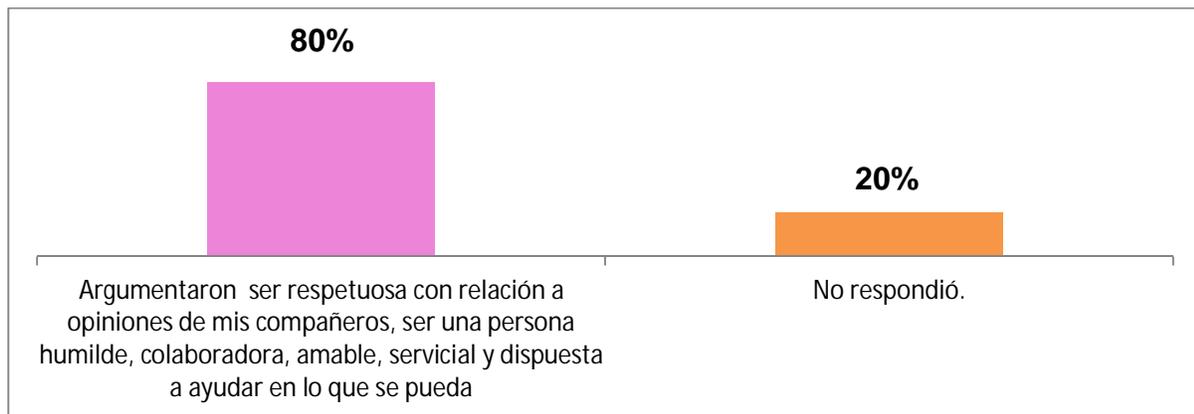
Fuente: Encuesta Docente

Venimos reintegrando la falta que hace una capacitación de relaciones humanas, ya que el 50%, de los docentes sienten que sus funciones y opiniones no son reconocidas por la directora y esto conlleva a malos comentarios y dificultades entre el equipo de trabajo.

**Papel del docente para mantener las buenas relaciones humanas.**

El 80% argumento ser respetuosa con relación a opiniones de mis compañeros, ser una persona humilde, colaboradora, amable, servicial y dispuesta a ayudar en lo que se pueda y un 20% no respondió. (Ver gráfica 29).

### Gráfica 29. Papel del docente para mantener las buenas relaciones humanas.



Fuente: Encuesta a Docentes

Vemos que las relaciones entre docentes son muy excelentes, porque existe entre ellos el compañerismo, la colaboración y sobre todo el respeto a las opiniones de los demás.

### Sugerencia brindada para fortalecer las relaciones humanas del personal docente y administrativo.

Sugerencia expresada por la directora:

- Mantener constante charlas educativas con ambos turnos.
- Brindarles capacitación de relaciones humanas.
- Formar equipos de trabajos.

Sugerencia brindada por la secretaria:

- Que la directora trate al personal por igual y no tenga preferencia por algunos cuantos, porque todos somos trabajadores y merecemos ser tratados por igual.
- Facilitar capacitaciones de relaciones humanas al personal administrativo y docentes.
- Tomar en cuenta las opiniones de los docentes.

Sugerencia brindada por los docentes:

- Promover actividades donde todos compartamos y nos unamos para una buena salud mental, emocional, física que promueve que nuestro trabajo sea más fácil y eficiente.

- Intercambiar ideas.
- Que no exista abuso de cargo.
- Instalar comunicación con los docentes para mantener un clima armonioso.
- Escuchar y tomar en cuenta opiniones de los docentes.
- Brindar capacitaciones y charlas sobre relaciones humanas.
- Propiciar situaciones en la que los docentes podamos compartir e interactuar.
- Ser más comunicativo y cordial.
- Promover y participar en actividades sociales.

## REVISION DOCUMENTAL

En la Revisión Documental realizada en la dirección del Centro Escolar “Esmeralda Gutiérrez” departamento de Masaya, municipio de Masaya, se encontró documentos curriculares, administrativos, libros de actas, libros de calificaciones, reglamento normativas, Informes y documentos legales, todos en buen estado , ordenados y actualizados a continuación, se detallan:

Tabla 8. Revisión Documental, del Centro educativo “Esmeralda Gutiérrez”

Revisión Documental	SI	NO	Observaciones
Escritura del centro	X		
Curriculum de cada docente	X		
Cuaderno de asistencia	X		
Libro de acta de reuniones	X		
Libro de acta de reparaciones	X		
Libro de calificaciones	X		
Libro de acta de registro de diplomas	X		
Archivo de expediente de maestro:			
• Memorándum	X		
• Llamados de atención	X		
• Supervisiones de docentes	X		
Libro de registro de matricula	X		
Cuaderno de alumnos indisciplinados	X		

Reglamento y normativas del centro	X		
Libro de entrega de alimentos	X		
Informe mensual de la planificación de los docentes.	X		

Es importante destacar que no se logró observar lo siguiente:

- ✓ Organigrama del Centro Educativo.
- ✓ Manual de funciones.
- ✓ Plan de capacitación y proyectos.

## **VII. CONCLUSIONES**

- 1 La gerencia administrativa que realiza la directora es inadecuada afirmándolo el 80% de los docentes ya que desconocen las funciones.
- 2 El proceso de planificación que realiza el equipo de dirección, corresponde a lo orientado por el MINED, entre las actividades que realiza, esta: Plan Operativo Planes mensuales, Planes de capacitación, Actividades de planificación, pero una de las dificultades en el centro es la falta de control de la planificación diaria.
- 3 La aplicación de principio organizativo, delegación de funciones no son promovida por el equipo de dirección, por otro lado se realiza la supervisión de una manera empírica mensualmente y no se cuenta con un cronograma de supervisión.
4. La estrategia de control que se implementa en el centro educativo son las revisión de planes, asesoría, pedagógicas y evaluación a los estudiantes también, utilizan actas de calificación, firma de carta de compromiso y seguimiento continuo.
5. La comunicación que mantiene la directora con los docentes y personal administrativo a pesar que es buena, no toman en cuenta las opiniones de los docentes, teniendo preferencia por algunos y que el personal docente no se organiza en las actividades del centro.
6. Las actividades que realiza la dirección para mejorar las relaciones Humanas son, festejos de cumpleaños y convivios con los docentes y otras actividades sociales y culturales planificadas por el centro educativo, y la planificación y coordinación de estas actividades conllevan a establecer relaciones interpersonales.
7. La dirección del Centro Educativo, no ha planificado no organizado capacitaciones sobre Relaciones Humanas, dirigido a los docentes y el personal administrativo.
8. Las relaciones humanas entre personal administrativo y docentes son muy buenas, ya que se ayudan mutuamente, cuando se presentan situaciones adversas, algunas veces

la dirección toma en cuenta las opiniones de los docentes, sin embargo no existe comunicación entre el personal docente del turno matutino con el personal docente del turno vespertino.

9. A pesar de que existen buenas relaciones entre padres de familia y docentes la mayoría de los padres de familia no asisten a las reuniones planificadas por los docentes, lo que no permite establecer el intercambio interpersonal.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

### **Dirigida al equipo de Dirección**

- Darles a conocer a los docentes sobre las funciones gerenciales administrativas que ejerce la dirección.
- Garantizar la asesoría técnica, metodológica, pedagógica del personal docente y administrativo.
- Elaborar un cronograma de supervisión, para tener un mejor control en el tiempo asignado a cada docente y seguir fortaleciendo el desarrollo enseñanza aprendizaje.
- Brindar talleres de relaciones humanas a fin de seguir fortalecer las buenas comunicaciones del colectivo docente y personal administrativo.
- Que la dirección tome en cuenta a todos los docentes en el momento de la organización de las actividades sociales, culturales y extraescolares que se programan en el centro.
- Implementar estrategia de motivación a los docentes para que se profesionalicen en la carrera de educación primaria.
- Hacer visible el organigrama del centro para que la comunidad educativa lo conozca.

### **Dirigida al personal Docente**

- Mejorar la comunicación docente y personal administrativo a través de la integración de las actividades.
- Establecer mecanismo para una buena comunicación y relación afectiva con los docentes de ambos turnos.
- Mayor integración en las diferentes actividades que realiza la dirección.

- Abordar con responsabilidad la problemática de los niveles de comunicación ya que es la base del éxito en el cumplimiento de las metas.
- Implementar diferentes estrategias para lograr la comunicación y garantizar la asistencia de las reuniones a los padres de familia, para que se preocupen por la enseñanza aprendizaje de sus hijos.
- Promover valores a través de estrategia y dinámica en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, para mejorar la comunicación.

## IX. BIBLIOGRAFIA

- Morales Suarez, Alejandro (2000) Managua, Nicaragua las Relaciones Humanas
- Burger, 1995; Holland, 1981; Kubistal, 1983: Robertson, Koll, Lampe y Hegedus, 1995
- Deunk, citado por Hampton, Sumer y Webber (1989),
- El reglamento General de Educación, en el Título VI, Capítulo VI y arto 129.
- Elton Mayo (16 Septiembre 2010) teoría de relaciones humanas comunidad educativa.
- Fayol (1972) Funciones del director.
- <http://paocarmun.blogspot.com/2010/01/las-funciones-del-director-de-un-centro.html>
- Leer más <http://www.monografias.com/trabajos67/direccion-administrativa/direccion-administrativa2.shtml#ixzz3Ejfq3PUr>
- María Elena Torreblanca Krinis. *¿Cómo mejorar las relaciones* interpersonales Asesora de la Unidad UPN( 094 D.F). Centro.
- Martín Ibarra (t «\_top» liveus@yahoo.com.mx).
- *Mejorar-las-relaciones-con-los-demás*,[www.euroresidentes.com/.../](http://www.euroresidentes.com/.../)
- Según Cruz Segovia F. (2010) en monografía realizada con el tema “El gerente y sus funciones”
- Seminario de graduación (2013) autoras. Murillo Azucena y Estrada Jessica “Aplicación de las funciones administrativa por parte del equipo de dirección” del municipio ciudad Sandino del Departamento de Managua.
- [www.unan.edu.ni/.../GESTION%20EDUCATIVA/FUNCIONES%20DEL...](http://www.unan.edu.ni/.../GESTION%20EDUCATIVA/FUNCIONES%20DEL...)
- ([www.slideshare.net/alba89/glosario-412323](http://www.slideshare.net/alba89/glosario-412323)
- *Éxito, Motivación-y-superación personal*, [www-.com/el-origen-de-las- relaciones Humanas.21](http://www-.com/el-origen-de-las-relaciones-Humanas.21) Mar 2009)

# ANEXOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN - MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



**PLAN DE CAPACITACION DEL COLEGIO PÚBLICO “ESMERALDA GUTIERREZ”**

**FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS EN EL CENTRO EDUCATIVO  
“ESMERALDA GUTIERREZ”, DEPARTAMENTO DE MASAYA, EN EL SEGUNDO  
SEMESTRE DEL AÑO 2014**

**Organización Ejecutora:** Administración del Centro Educativo “Esmeralda Gutiérrez”

**Institución Beneficiada:** Centro Escolar Esmeralda Gutiérrez

**PARTICIPANTES:**

- DOCENTES
- PERSONAL ADMINISTRATIVO
- PADRES DE FAMILIA
- ESTUDIANTES UNAN - MANAGUA

**FECHA:** Noviembre 2014

**Autoras:**

- Marisela Sánchez
- Marina Rivas

**Tutora:** MSc. Gloria Villanueva Núñez

## **I. INTRODUCCION**

La propuesta de capacitación de relaciones humanas, surge como una necesidad obtenida en la investigación, realizada al Colegio Público Esmeralda Gutiérrez, siendo las relaciones interpersonales, como una oportunidad para intercambio de conocimientos y experiencias en un ambiente de armonía, cordialidad, respeto y de crecimiento personal y colectivo, para cumplir con las metas propuestas en el plan operativo e incidir en la formación de los estudiantes, a través del ejemplo, ya que en los resultados de la investigación una de las dificultades encontradas es la falta de comunicación, de integración, delegación de tareas en el equipo de trabajo y se necesita mejorar las relaciones humanas.

El éxito administrativo y académico del centro educativo, depende mucho de las relaciones humanas armoniosas, ya que se necesita integrar equipos de trabajos dispuestos a sociabilizar, a comunicarse y relacionarse de una manera armónica, con capacidad de interactuar en un ambiente sano, de colaboración y respeto.

Cada docente, tiene una personalidad altamente diferente incidiendo en los comportamientos y actitudes de las personas con quien mantienen contactos con la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al director obtener mejores resultados en benéfico de la comunidad educativa.

En esta propuesta de plan de capacitación de Relaciones Humanas, se elabora con los siguientes objetivos:

## **II. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Fomentar el trabajo en equipo entre los miembros de la comunidad educativa del centro escolar.
- Identificar fortalezas y debilidades al momento de relacionarse los miembros de la comunidad educativa.
- Fomentar la práctica de valores de respeto diálogo y tolerancia entre los miembros de la comunidad educativa.
- Fortalecer las relaciones humanas del equipo de dirección, el colectivo de docentes, padres y madres de familia.

## **III. FUNDAMENTACION TEORICA**

**Las Relaciones Humanas**, según Felipe Saucedo, en su libro ([importancia.org/relaciones-humanas](http://importancia.org/relaciones-humanas); pag #122) establece que Las Relaciones Humanas son las acciones que realizan dos personas para describir situaciones.

En otros aportes **Hug Munsterberg 1911**, en su libro (**La unidad psicológica; pag 27**)afirman que las relaciones humanas son las encargadas de crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

### **Factores que influyen en las relaciones humanas.**

- **Comunicación:** Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.
- **El Respeto:** Es el proceso que aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerarlas creencias y sentimientos de los demás.
- **La Comprensión:** Es en la cual debemos aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones y necesidades.
- **Cooperación:** Es la llave del bienestar general, trabajando todos por un mismo fin.
- **La Cortesía,** el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, ya que permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados.

## **Importancia de las Relaciones Humanas en la escuela.**

**Según Lester R. Bittel. (Importancia de las relaciones humanas)** es el logro de las metas de las escuelas es la base para lograr la prosperidad de estas organizaciones educacionales. La escuela basa sus operaciones en una dimensión positiva de respeto desde el punto de vista del manejo de las relaciones de los humanos que laboran en ella, tendrá mejores resultados.

Desde el punto de vista de la naturaleza del poder que tienen aquellos que desempeñan cargos en la escuela, podemos encontrar que en toda escuela el poder puede ser administrado desde cuatro puntos de vista:

**La calidad:** De la relación que se tiene con las demás personas, es el fiel reflejo de la relación que uno tiene consigo mismo. El aislamiento social no conduce a nada bueno.

**La Confianza:** En sí mismo y se vuelve digno de confianza, echa las bases de las relaciones humanas.

**Las actitudes:** Se reflejan en acciones el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo.

**La cortesía** general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes

**Hug Munsterberg 1911(La unidad psicológica; pag 27)**

## PLAN DE CAPACITACION

Objetivos	Contenido	Estrategias	Medios y Recursos Didácticos	Estrategias de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer las Relaciones Humanas en el colegio Público Esmeralda Gutiérrez</li> <li>- Fomentar el trabajo en equipo entre los miembros de la comunidad educativa del centro escolar.</li> <li>- Identificar fortalezas y</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto e importancia de Las Relaciones Humanas y afectivas.</li> <li>2. Factores que inciden en las relaciones humanas.</li> <li>3. Situaciones conflictivas en las relaciones humanas. las Relaciones Humanas y necesidades básicas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinámica de presentación.</li> <li>2. Lluvia de ideas para conocer los conocimientos previos.</li> <li>3. Receso y Refrigerio 9. am hasta 9:20 am</li> <li>4. Exposición sobre la importancia de las relaciones humanas.</li> <li>5. Orientar trabajo en equipo sobre las situaciones conflictivas.</li> <li>6. Estrategias de solución de conflicto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Data Schow</li> <li>2. Computadora</li> <li>3. Papelógrafo, marcadores hojas de block</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retroalimentación con los equipos de trabajos.</li> <li>- Evaluación personal ¿Quién soy yo?</li> <li>- Evaluación de la capacitación</li> <li>- ¿cómo evalúa la capacitación?</li> <li>- Considera que el material utilizado es el indicado.</li> <li>- Brinde algunas sugerencias para</li> </ul>

<p>debilidades al momento de relacionarse los miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>de las Relaciones Humanas.</p> <p>.Estrategias para lograr relaciones humanas armoniosas y afectivas.</p>	<p>7. Plenario</p> <p>8. Hacer socio drama sobre un caso de conflicto (Docente agresivo).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 1 Asignación de roles.</li><li>• Coordinado</li><li>• Integración de los grupos de trabajo, Los grupos tendrán un tiempo a solas para ponerse de acuerdo en lo que van a presentar.</li></ul> <p>9. Llegar a consenso entre docente y equipo</p>		<p>mejorar</p>
---	--	--	--	----------------

		de dirección para crear estrategias que se pueden aplicar a nivel de docentes, pero también se puede aplicar a nivel de estudiantes.		
--	--	--	--	--

## **Evaluación ¿Quién soy yo?**

**Objetivo: empezar a concientizar el yo integral**

**Proceso: Aportaciones de los participantes**

1. ¿Quién soy yo?
2. físicamente soy?
3. Mentalmente soy?
4. Emocionalmente soy?
5. Mi carácter es?
6. Mi motivación más importante es?
7. Mi sueño son:
8. Mis gustos son:
9. Mi pasa tiempo es?
10. Mis habilidades y destreza son:
11. Mis debilidades y limitaciones son:
12. Mis actitudes y capacidades son:
13. Me trato con respeto o juego a devaluarme?
14. Juego a que yo no me importo?
15. Busco tiempo para hacer cosas que me agradan?
16. Busco personas que me valoran por lo que hago?
17. Busco personas que me valoran por lo que soy?

## **EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN**

1. ¿Qué le pareció la capacitación?
2. ¿La capacitación lleno todas sus expectativas?
3. ¿Cómo valora la capacitación?
4. ¿considera que el material usado es el indicado?
5. ¿Brinde alguna sugerencia acerca de la capacitación?

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
(UNAN – MANAGUA)**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO  
FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMA  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**



**ENTREVISTA A LA DIRECTORA Y SUBDIRECTORA**

Estimado Directora: somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de la Educación, actualmente estamos realizando una investigación en el centro escolar “Esmeralda Gutiérrez”, con el objetivo de obtener información sobre la gerencia administrativa y su impacto en las Relaciones Humanas.

**I. DATOS GENERALES**

Nombre \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Nivel académico:

Lic.: \_\_\_\_\_ MEP: \_\_\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_

Años de Experiencia laboral en Educación: \_\_\_\_\_

Años de Experiencia en el Cargo: \_\_\_\_\_

**II. DESARROLLO:**

**2.1- PROCESOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS**

**Planificación**

1. ¿Quiénes conforman el equipo de dirección y que funciones cumplen?
2. ¿Qué proceso de planificación realiza en el centro educativo?

3. ¿Qué actividades de la planificación conducen a la armonía del personal docente y administrativo?

### **ORGANIZACIÓN**

- 1- ¿Qué modalidad y turnos atiende?
- 2- ¿Qué cantidad de estudiantes atiende por modalidad y turno?
- 3- ¿Cuántos docentes están bajo su cargo?
- 4- ¿Qué actividades culturales y sociales realiza en el centro educativo que conducen a lograr las buenas o muy buenas relaciones en la comunidad educativa?
- 5- ¿Qué dificultades ha tenido en el aspecto organizativo?

### **DIRECCION**

- 1- ¿Para usted que es gerencia administrativa?
- 2- ¿Qué funciones Gerenciales administrativas lleva a cabo en el centro?
- 3- ¿Considera que está cumpliendo con las funciones Gerenciales administrativa? Explique de qué manera.
- 4- ¿Cuáles son las prioridades administrativas en el centro educativo?

### **CONTROL**

1. ¿Qué estrategias de control y seguimiento usted realiza a los docentes?
2. ¿Después de realizar la supervisión establece un dialogo con los docentes?
- 4- Mencione las fortalezas y dificultades con lo que se ha enfrentado la directora durante años laborados en el centro.

Nº	Fortalezas	Dificultades

## **2.2 RELACIONES HUMANAS**

- 1- ¿Cómo considera su relación interpersonal con los docentes? explique
  
- 2- ¿Cómo valora las Relaciones Humanas entre el colectivo docente y demás miembros de la comunidad educativa?
  - a) Docente - Docente: Exc:\_\_\_\_\_ MB:\_\_\_\_\_ B:\_\_\_\_\_ R:\_\_\_\_\_
  - b) Docentes y Padres de familias: Exc:\_\_\_\_\_ MB:\_\_\_\_\_ B:\_\_\_\_\_ R:\_\_\_\_\_
  - c) Docentes y Estudiantes: Exc:\_\_\_\_\_ MB:\_\_\_\_\_ B:\_\_\_\_\_ R:\_\_\_\_\_
  - d) Docentes y Personal Administrativo: Exc:\_\_\_\_\_ MB:\_\_\_\_\_ B:\_\_\_\_\_ R:\_\_\_\_\_
  
- 3- ¿En el centro educativo cómo usted valora el clima de relación entre los docentes?

<b>Docentes</b>	<b>Todos</b>	<b>Algunos</b>	<b>Ninguno</b>
Cordialidad			
Solidaridad			
De seguridad			
De optimismo			
Tolerancia			
Respeto			
Armonía			
Convivencia			

- 4- ¿Usted, toma en cuenta las opiniones de los docentes?
  
- 5- ¿Ante errores que usted comete, siempre se disculpa?
  
- 6- ¿Antes docentes agresivos (verbal)? ¿Cuál es su actuación?

- 7- ¿Qué acciones ejecuta usted en el centro educativo que favorecen las relaciones humanas?
- 8- ¿Mencione las acciones que ha detectado en los docentes y conducen a tener buenas o malas relaciones humanas?
- 9- ¿Qué capacitaciones, ha facilitado a los docentes sobre relaciones humanas?
- 10- ¿Qué dificultades se ha enfrentado y superado la directora con respecto a las relaciones interpersonales entre los?:
- a) Docentes:
  - b) Estudiantes:
  - c) Padres de familias:
- 11- ¿Qué papel juega usted como directora, para mejorar las relaciones interpersonales en su institución?
- 12- ¿Qué sugerencias puede brindar para fortalecer las relaciones humanas del personal docente y administrativo?

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSO APORTE!**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

**UNAN- MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO**

**FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMA**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**



**Guía de Entrevista a la secretaria**

Estimada secretaria: El objetivo de esta entrevista es con el fin de obtener información sobre la gerencia administrativa y su impacto en las Relaciones Humanas de este centro.

Agradecemos de antemano sus aportes ya que serán muy valiosos para nuestros estudios.

**I-Datos Generales:**

Nombre \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Años de experiencia: \_\_\_\_\_

Nivel de Formación:

-Docente Normalista: Si  No

-Bachiller: Si  No

-Licenciado/a Sí  No

Otros: \_\_\_\_\_

## **II-Desarrollo:**

### **2.1 PROCESOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS**

#### **Planificación:**

- 1- ¿Quiénes conforman el equipo de dirección y que funciones cumplen?
- 2- ¿Qué proceso de planificación realiza en el centro educativo?
- 3- ¿Qué actividades de la planificación conducen a la armonía del personal docente y administrativo?

#### **ORGANIZACIÓN**

- 1- ¿Conoce usted qué modalidad y turnos se atienden en el centro escolar?
- 2- ¿Conoce usted qué cantidad de estudiantes se atienden por modalidad y turno en el centro?
- 3- ¿Cuántos docentes están bajo el cargo de la directora?
- 4- ¿Qué actividades culturales y sociales realizan en el centro educativo que conducen a lograr las buenas o muy buenas relaciones en la comunidad educativa?
- 5- ¿Qué dificultades ha tenido la directora en el aspecto organizativo?

#### **DIRECCION**

- 1- ¿Para usted cómo valora la gerencia administrativa de la dirección?
- 2- ¿Qué funciones Gerenciales administrativas lleva a cabo la directora en el centro?
- 3- ¿Considera que la directora está cumpliendo con las funciones Gerenciales administrativa? Explique de qué manera.
- 4- ¿Cuáles son las prioridades administrativas en el centro educativo?

#### **CONTROL**

- 1- ¿Qué estrategias de control y seguimiento realiza la directora a los docentes?

- 2- ¿Después de realizar la directora la supervisión establece un dialogo con los docentes?
- 3- Mencione las fortalezas y dificultades con lo que se ha enfrentado la directora durante años laborados en el centro.

Nº	Fortalezas	Dificultades

## **2.2 RELACIONES HUMANAS**

- 1- ¿Cómo considera su relación interpersonal con la directora? explique
- 2- ¿Cómo valora las Relaciones Humanas entre el equipo de dirección con los demás miembro de la comunidad Educativa?
  - a) Docente - Docente: Exc:\_\_\_\_ MB:\_\_\_\_ B:\_\_\_\_ R:\_\_\_\_
  - b) Docentes y Padres de familias: Exc:\_\_\_\_ MB:\_\_\_\_ B:\_\_\_\_ R:\_\_\_\_
  - c) Docentes y Estudiantes: Exc:\_\_\_\_ MB:\_\_\_\_ B:\_\_\_\_ R:\_\_\_\_
  - d) Docentes y Personal Administrativo: Exc:\_\_\_\_ MB:\_\_\_\_ B:\_\_\_\_ R:\_\_\_\_
- 3- ¿En el centro educativo cómo valora usted el clima de relación con la directora?

<b>Docentes</b>	<b>Todos</b>	<b>Algunos</b>	<b>Ninguno</b>
Cordialidad			
Solidaridad			
De seguridad			
De optimismo			
Tolerancia			

Respeto			
Armonía			
Convivencia			

- 4- ¿La directora toma en cuenta las opiniones de ustedes?
- 5- ¿Ante errores que la directora comete, siempre se disculpa?
- 6- ¿El equipo administrativo y docente se disculpan ante sus errores?
- 7- ¿Antes docentes agresivos (verbal)? ¿Cuál es su actuación?
- 8- ¿Qué acciones ejecuta la directora en el centro educativo que favorecen las relaciones humanas?
- 9- ¿Mencione las acciones que ha detectado en la directora que conducen a tener buenas o malas relaciones humanas?
- 10- ¿Qué capacitaciones, ha facilitado la directora a los docentes sobre relaciones humanas?
- 11- ¿Qué dificultades se ha enfrentado y superado la directora con respecto a las relaciones interpersonales entre los?:
  - a) Docentes:
  - b) Estudiantes:
  - c) Padres de familias:
- 12- ¿Qué papel juega la directora, para mejorar las relaciones interpersonales en su institución?
- 13- ¿Cuál es su papel para mantener las buenas relaciones humanas?
- 14- ¿Qué sugerencias puede brindar para fortalecer las relaciones humanas del personal docente y administrativo?

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSO APORTE!**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

**UNAN- MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO**

**FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMA**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**



**Guía de Entrevista a los Docentes.**

Estimados Docentes; El objetivo de esta entrevista es con el fin de obtener información sobre la gerencia administrativa y su impacto en las Relaciones Humanas del este centro.

Agradecemos de antemano sus aportes ya que serán muy valiosos para nuestros estudios.

**I-Datos Generales:**

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Años de experiencia docente: \_\_\_\_\_ Grado que imparte: \_\_\_\_\_

Nivel de Formación:-

Licenciado/a      Sí       No

Docente Normalista: Si       No

Bachiller:      Si       No

Otros: \_\_\_\_\_

## **II-Desarrollo:**

### **2.1 PROCESOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS**

#### **Planificación**

- 1- ¿Quiénes conforman el equipo de dirección y que funciones cumplen?
- 2- ¿Qué proceso de planificación realiza en el centro educativo?
- 3- ¿Qué actividades de la planificación conducen a la armonía del personal docente y administrativo?

#### **ORGANIZACIÓN**

- 1- ¿Conoce usted qué modalidad y turnos se atienden en el centro escolar?
- 2- ¿Conoce usted qué cantidad de estudiantes se atienden por modalidad y turno en el centro?
- 3- ¿Cuántos docentes están bajo el cargo de la directora?
- 4- ¿Qué actividades culturales y sociales realizan en el centro educativo que conducen a lograr las buenas o muy buenas relaciones en la comunidad educativa?
- 5- ¿Qué dificultades ha tenido la directora en el aspecto organizativo?

#### **DIRECCION**

- 1- ¿Para usted como docente cómo valora la gerencia administrativa de la dirección?
- 2- ¿Qué funciones Gerenciales administrativas lleva a cabo la directora en el centro?
- 3- ¿Considera que la directora está cumpliendo con las funciones Gerenciales administrativa? Explique de qué manera.
- 4- ¿Cuáles son las prioridades administrativas en el centro educativo?

#### **CONTROL**

- 1- ¿Qué estrategias de control y seguimiento realiza la directora a los docentes?

- 2- ¿Después de realizar la directora la supervisión establece un dialogo con los docentes?
- 3- Mencione las fortalezas y dificultades con lo que se ha enfrentado la directora durante años laborados en el centro.

Nº	Fortalezas	Dificultades

## **2.2 RELACIONES HUMANAS**

- 1- ¿Cómo considera su relación interpersonal con la directora? explique
- 2- ¿Cómo valora las Relaciones Humanas entre el equipo de dirección y con los demás miembro de la comunidad Educativa?
  - e) Docente - Docente: Exc:\_\_\_\_ MB:\_\_\_\_ B:\_\_\_\_ R:\_\_\_\_
  - f) Docentes y Padres de familias: Exc:\_\_\_\_ MB:\_\_\_\_ B:\_\_\_\_ R:\_\_\_\_
  - g) Docentes y Estudiantes: Exc:\_\_\_\_ MB:\_\_\_\_ B:\_\_\_\_ R:\_\_\_\_
  - h) Docentes y Personal Administrativo: Exc:\_\_\_\_ MB:\_\_\_\_ B:\_\_\_\_ R:\_\_\_\_
- 3- ¿En el centro educativo cómo valora usted el clima de relación con la directora?

<b>Docentes</b>	<b>Todos</b>	<b>Algunos</b>	<b>Ninguno</b>
Cordialidad			
Solidaridad			
De seguridad			
De optimismo			
Tolerancia			
Respeto			
Armonía			
Convivencia			

- 4- ¿La directora toma en cuenta las opiniones de ustedes los docentes?
- 5- ¿Ante errores que la directora comete, siempre se disculpa?
- 6- ¿El equipo administrativo y docente se disculpan ante sus errores?
- 7- ¿Antes docentes agresivos (verbal)? ¿Cuál es su actuación?
- 8- ¿Qué acciones ejecuta la directora en el centro educativo que favorecen las relaciones humanas?
- 9- ¿Mencione las acciones que ha detectado en la directora que conducen a tener buenas o malas relaciones humanas?
- 10-¿Qué capacitaciones, ha facilitado a los docentes sobre relaciones humanas?
- 11-¿Qué dificultades se ha enfrentado y superado la directora con respecto a las relaciones interpersonales entre los?:
  - a) Docentes:
  - b) Estudiantes:
  - c) Padres de familias:
- 12-¿Qué papel juega la directora, para mejorar las relaciones interpersonales en su institución?
- 13-¿Cuál es su papel para mantener las buenas relaciones humanas?
- 14-¿Qué sugerencias puede brindar para fortalecer las relaciones humanas del personal docente y administrativo?

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSO APORTE!**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN- MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO**

**FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMA**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**



**GUÍA DE OBSERVACIÓN SOBRE RELACIONES HUMANAS DIRECTORA**

**OBJETIVO:** Las relaciones humanas del centro educativo “Esmeralda Gutiérrez”

**I-COMUNICACIÓN**

Nº	Preguntas	Si	No
1	La directora escucha con atención las inquietudes de la comunidad educativa.		
2	Utiliza un lenguaje adecuado ante las adversidades presentadas en el centro		
3	La directora busca alternativas de solución ante los problemas planteados por los docentes.		
4	La comunicación entre compañeros es afectiva		
5	La directora muestra dominio de sí misma o mismo		
6	La directora muestra respeto hacia los miembros de la comunidad educativa		
7	Se observan buenas relaciones humanas.		
8	La comunicación con los docentes es afectiva		
9	. El director estimula a los docentes.		
10	La comunicación es afectiva. Hay trabajo en equipo		
11	Hay coordinación en centro Educativo		
12	La toma de decisiones es en conjunto		

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

**UNAN- MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO**

**FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMA**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**



**GUÍA DE OBSERVACIÓN SOBRE RELACIONES HUMANAS DOCENTES**

**OBJETIVO:** Las relaciones humanas del centro educativo “Esmeralda Gutiérrez”

**I- COMUNICACIÓN**

Nº	Preguntas	Si	No
1	El docente escucha con atención a los padres de familias,		
2	El docente escucha con atención a los estudiantes		
3	Utiliza un lenguaje adecuado ante las adversidades presentadas en el centro.		
4	Los docentes buscan alternativas de solución ante los problemas		
5	El Docente muestra dominio de sí misma o mismo		
6	El docente muestra respeto a la comunidad educativa		
7	La comunicación entre compañeros es afectiva		
8	La comunicación con la dirección es afectiva		
9	El docente estimula a los estudiantes		
10	La comunicación es afectiva.		
11	Hay trabajo en equipo.		
12	Hay coordinación en centro Educativo.		
13	Los docentes participan en la toma de decisiones del centro.		
14	Se observan buenas relaciones humanas.		

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

**UNAN- MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO**

**FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMA**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**



**Guía de observación sobre relaciones humanas personal administrativo.**

**OBJETIVO:** Las relaciones humanas del centro educativo “Esmeralda Ortiz”

**I-COMUNICACIÓN**

Nº	PREGUNTAS	Si	No
1	La secretaria escucha con atención a las personas que visitan al centro.		
2	La secretaria escucha con atención a los estudiantes.		
3	Utiliza un lenguaje adecuado ante las adversidades presentadas en el centro.		
4	La secretaria busca alternativas de solución cuando no está la directora.		
5	La secretaria muestra dominio de sí misma.		
6	La secretaria muestra respeto a la comunidad educativa.		
7	La comunicación entre el personal administrativo es afectiva.		

8	La comunicación con el equipo de dirección es afectiva.		
9	La comunicación entre compañeros es afectiva.		
10	El equipo de dirección trabaja en equipo.		
11	Hay coordinación en centro Educativo		
12	El equipo administrativo participa en la toma de decisiones del centro.		
13	Se observan buenas relaciones humanas entre el Equipo de dirección.		
14	El agente de seguridad es amable con los visitantes al centro.		
15	El agente de seguridad interna es amable con los miembros de la comunidad educativa.		

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

**UNAN- MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO**

**FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMA**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**



**REVISION DOCUMENTAL**

En la Revisión Documental realizada en la dirección del Centro Escolar “Esmeralda Gutiérrez” del Departamento de Masaya, municipio de Masaya se revisara los documentos curriculares, administrativos, libros de actas, libros de calificaciones, reglamento normativas, Informes y documentos legales,

<b>Revisión Documental</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observaciones</b>
Escritura del centro			
Organigrama del Centro Educativo			
Manual de funciones			
Plan de capacitación y proyectos			
Curriculum vitae de cada docente			
Cuaderno de asistencia			
Libro de acta de reuniones			
Libro de acta de reparaciones			
Libro de calificaciones			
Libro de acta de registro de diplomas			

Archivo de expediente de maestro: <ul style="list-style-type: none"><li>• Memorándum</li><li>• Llamados de atención</li><li>• Supervisiones de docentes</li></ul>			
Plan Operativo			
Libro de registro de matricula			
Cuaderno de alumnos indisciplinados			
Reglamento y normativas del centro			
Libro de entrega de alimentos			
Informe mensual de la planificación de los docentes			

### Fotos de centro escolar “Esmeralda Gutiérrez”



Entrada principal de la escuela



**Niños de educación Inicial 1, 2 y 3 Nivel.**



## Niños de educación primaria



## Servicio sanitario



## **Agua potable**



## **Áreas verdes**





### Infra estructura del centro





## Deterioro de la Maya

