UNA PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ FELIX DE RESTREPO.

ELIZABETH PULGARÍN HOYOS
KAROL MARCELA VARGAS ARBOLEDA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
CENTRO DE EDUCACION A DISTANCIA
FACULTAD DE EDUCACION
ESPECIALIZACION EN GERENCIA EDUCATIVA
MEDELLIN
2011

UNA PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ FELIX DE RESTREPO.

ELIZABETH PULGARÍN HOYOS
KAROL MARCELA VARGAS ARBOLEDA

Presentado para Optar el Título de Especialista en Gerencia Educativa con Énfasis en Proyectos

TUTOR:

JHON JORGE SANTAFE ZAPATA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
CENTRO DE EDUCACION A DISTANCIA
FACULTAD DE EDUCACION
ESPECIALIZACION EN GERENCIA EDUCATIVA
MEDELLIN
2011

Nota de aceptación

_____

_____

_____

_____

Presidente del jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

AGRADECIMIENTO

Gracias a todas y cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron a la realización de este trabajo, que sin esperar nada a cambio compartieron con nosotras su conocimiento, tiempo y experiencia, este año que duró la realización del sueño de ser especialistas. a ustedes mil gracias.

A demás, agradecemos a la institución educativa José Félix de Restrepo por permitirnos el espacio y las condiciones para poder dar buen término a este proyecto de vida que inicio en el 2010, el cual tuvo como gestor muy importante a la universidad católica de Manizales, que desde sus directivas y docentes nos mantuvieron en todo momento con los deseos de salir adelante.

RESUMEN ANALÍTICO DEL ESTUDIO

A.DESCRIPCIÓN BIBLIOGRÁFICA.

Tipo de documento: Trabajo de grado.

Tipo de Imprenta: Computador

Nivel de circulación: Ninguno

Acceso al documento: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES y Biblioteca Institución Educativa José Félix de Restrepo

B. INSTITUCIÓN. Universidad Católica de Manizales.

C. DISCIPLINA O AREA DE CONOCIMIENTO: Gerencia Educativa

D. TITULO: Una propuesta para el mejoramiento de la gestión gerencial en la Institución Educativa José Félix de Restrepo

F. AUTORES: Karol Marcela Vargas Arboleda y Elizabeth Pulgarín Hoyos

G. PALABRAS CLAVES: Categorías teóricas que sustentan el trabajo

Fortalecer, gestión gerencial: Relaciones interpersonales laborales, comité de convivencia laboral, participación activa, institución, educativo

H. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO:Mediante la observación activa y la aplicación del instrumento de la encuesta mixta, se detectó el problema objeto de investigación**“** Dificultades de convivencia en las relaciones laborales entre docentes y directivos de la institución educativa José Félix de Restrepo”, causadas por la comunicación interpersonal poco frecuente y la falta de orientación para un trabajo mancomunado, generando así un ambiente laboral hostil entre directivos y docentes.

I. CONTENIDO DEL DOCUMENTO: El ser humano como ser social busca constantemente incorporarse a un grupo culturalmente compatible consigo mismo. Una de las problemáticas

principales con que se enfrentan las políticas públicas en el sector de la educación en la actualidad es el traslado constante de los docentes y los directivos, y la heterogeneidad de culturas y edades al interior del recurso humano de las instituciones educativas, lo que en ocasiones desfavorece la comunicación interpersonal entre estos actores. Es así como la gestión gerencia comienza a tener dificultas para el logro de las metas y objetivos instituciones.

Por lo cual se deben buscar, diseñar e implementar estrategias que contribuyan con las políticas públicas de las instituciones educativas, para ello es necesario comenzar por el núcleo conformado por los directivos y docentes para a través de estos y el desempeño de los mismos, contribuir con desarrollo social.

Ante todo se pretende realzar la razón de ser de la institución como espacio de integración de la comunidad educativa, como principio orientador el cual debe estar configurado y con buenas relaciones interpersonales laborales.

J. METODOLOGÍA. Se realizarán jornadas de sensibilización, salidas pedagógicas, capacitaciones a directivos y docentes en liderazgo, se realizaran jornadas lúdico recreativas, se conformará el comité de convivencia el cual creará un manual de procedimientos, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales laborales entre directivos y docentes de la institución educativa José Félix de Restrepo.

K. CONCLUSIONES.

El proyecto implementado en la Institución Educativa José Félix de Restrepo, Constitución del comité de convivencia laboral, es valioso para el mejoramiento de las relaciones interpersonales laborales entre directivos y docentes, lo que a su vez contribuye a la gestión gerencial desde el trabajo en equipo y el logro de las metas y objetivos institucionales.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo " UNA PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ FELIX DE RESTREPO", tiene el propósito de presentar las problemáticas que se vienen presentando en la institución educativa José Félix de Restrepo, y específicamente la forma en que se considera, se puede dar solución a estas, partiendo por el problema que se considera el causal de las demás y que desde nuestro que hacer gerencial se debe combatir para el mejoramiento de la gerencia de esta empresa educativa. Dichas problemáticas son entre otras la falta de trabajo grupal y la poca claridad de las directrices que se brindan. Esto está propiciando un ambiente hostil al interior del equipo humano de trabajo de dicha institución educativa.

Así, el objetivo central entonces de este trabajo es Optimizar la gerencia del talento humano en la institución educativa en mención, por medio del fortalecimiento de las relaciones interpersonales laborales entre los directivos y docentes y así mejorar la gestión administrativa de la misma. Para ello se gesta un proyecto de desarrollo que tiene como finalidad la creación de una comité de convivencia laboral, este tendrá como prioridad convertirse en un espacio en el cual se exprese libremente las inconformidades sin temor a represarías, el reconocimiento del otro y sus particularidades, el acercamiento interpersonal entre docentes y directivos, y la búsqueda de soluciones conjuntas a las diferentes problemáticas de la institución, las cuales quedarán definidas en el manual de procedimientos que será realizado por parte del comité de convivencia laboral con el aporte, claro, de la totalidad de los actores en cuestión.

Por todo lo expuesto se considera de vital importancia para la gerencia de las empresas educativas, en particular de la institución educativa José Félix de Restrepo, que se brinde un

ambiente laboral gentil que contribuya con el logro de los objetivos de la institución y en particular, se logre brindar una educación de calidad a la comunidad educativa.

TABLA CONTENIDO

1. Descripción General.....9

1.1. Antecedentes.....11

1.2. Análisis situacional 13

1.3. Descripción del problema 25

2. Justificación 28

3. Objetivos 33

3.1. Objetivo general..... 33

3.2.Objetivo específico 33

4. Marco de referencia 34

5. Proyecto de desarrollo..... 47

5.1.Denominación 47

5.2.Descripción del proyecto 47

5.3.Fundamentación 50

5.4.Finalidad del proyecto 51

5.5.Objetivo general 52

5.6.Metas 52

5.7.Beneficios 53

5.8.Especificación operacional de actividades y tareas 54

5.9.Métodos y técnicas a utilizar 55

5.10. Calendario de actividades 56

5.11. Determinación de recursos 57

5.12. Costos de ejecución y fuentes de financiación …….. 57

5.13. Indicadores de evaluación del proyecto ……. 58

6. Anexos …… 59

Anexo 1 (Encuesta) …… 59

Anexo 2 (marco lógico) …….. 62

7. Referencias Bibliográficas …… 65

1. DESCRIPCION GENERAL

NOMBRE: INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO VÉLEZ

ENTIDAD TERRITORIAL: Departamento de Antioquia

CÓDIGO DANE: 105631000084

MUNICIPIO: SABANETA

DIRECCIÓN: CARRERA 46 B No. 76 SUR 17

TELÉFONO: 288 00 89

NÚCLEO: 938

NIVELES: PREESCOLAR, PRIMARIA, SECUNDARIA, MEDIA ACADÉMICA, MEDIA TÉCNICA EN MERCADEO.

JORNADA: MAÑANA Y TARDE

NATURALEZA: OFICIAL

CARÁCTER: MIXTO

NÚMERO DE AULAS: 23

NÚMERO TOTAL DE ESTUDIANTES: 1538

NÚMERO PROMEDIO DE ESTUDIANTES POR AULA: 45

NÚMERO DE MAESTROS: 43

NUMERO DE COORDINADORES: 2

RECTOR(A): OMAIRA HOYOS VELÁSQUEZ

1.1. ANTECEDENTES

En la institución educativa José Félix de Restrepo se viene presentando el caso que quizás sea el común denominador de las instituciones educativas del país entero: la implantación de reformas descontextualizadas. Así, por cumplir con los requisitos, normas o leyes que constantemente son impuestas por el ministerio nacional de educación, se realizan todos los cambios necesarios, o como lo podríamos llamar implementando la Taylorización, modifican y actualizan constantemente el PEI, todo esto de manera mecánica, sin realizar un estudio objetivo de lo que requiere la población estudiantil del municipio y sin tener en cuenta los objetivos que tienen cada uno de los docentes en las diferentes áreas de conocimiento de la institución.

Estas modificaciones son realizadas por los directivos, generalmente, de forma antidemocrática, lo que aunado con una postura pasiva de los docentes impide que éstos participen en la elaboración de proyectos conducentes a la calidad en la educación, conozcan con claridad los fines de la institución y por ende no sean tenidos en cuenta en la elaboración de sus planes de área, haya trabajo de grupo y cada cual sea único dueño de su conocimiento y de la información que posee, preparen a los nuevos ciudadanos para comprender, juzgar e intervenir en su comunidad, en síntesis, aporten a la construcción de una gestión gerencial fructífera que redunde en bienestar para todos los integrantes de la comunidad educativa.

Esto no se alcanzará en tanto no se democratice la educación, y en tanto todos los actores de la educación, no participen activamente de los diferentes procesos que se requieren, en tanto no entiendan el por qué y para qué de su labor al interior de esta institución en particular. Mientras

esto ocurra, no se alcanzarán los objetivos trazados por la institución ya que seguirá reinando el trabajo individual, los fines individuales, la planificación individual y por ende se alcanzarán solo los objetivos particulares.

Toda esta realidad de la institución en mención genera que los estudiantes no tengan las herramientas necesarias para ser parte activa de la sociedad, más aun cuando en el ámbito laborar actual, se rige el perfil del trabajador deseado por cualidades tales como creatividad, asertividad, trabajo en equipo y alta formación para el cargo. Pero ¿cómo podrían estos estudiantes tener dicho perfil si lo que ven es totalmente lo opuesto? ¿Si no ven la relación del conocimiento que les inyectan con la vida? ¿Si no son críticos ni creativos? Todo esto debido a que lo que han venido haciendo es memorizar datos para ellos sin sentido, debido a la falta de trabajo en conjunto de los profesores que por 12 años aproximadamente han venido pasando por cada uno de ellos, sin realmente brindarles lo medios para conocer en realidad el para qué de lo que hacen, de lo que estudian, de lo que memorizan.

Si bien es cierto que las problemática mencionadas no son netamente del ámbito administrativo, si generan dificultades gerenciales en el logro de las diferentes metas y objetivos de la Institución en mención.

1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

1.2.1 DIAGNÓSTICO:

En aras de obtener posibles situaciones que afectarán la gestión gerencial al interior de la comunidad educativa, en la primera fase del acercamiento al campo de acción, se realizaron diversas entrevistas informales con docentes y directivos pertenecientes a la institución educativa José Félix de Restrepo y se aplicó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas (ver anexo 1) tendientes a configurar una lluvia de problemas.

Aclarando que este grupo tomó como instrumento de indagación la encuesta, que es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

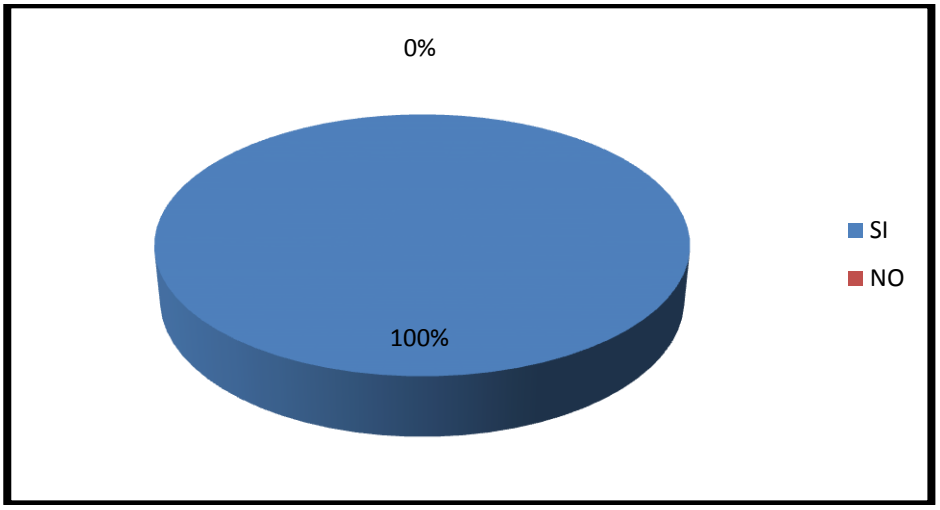
Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

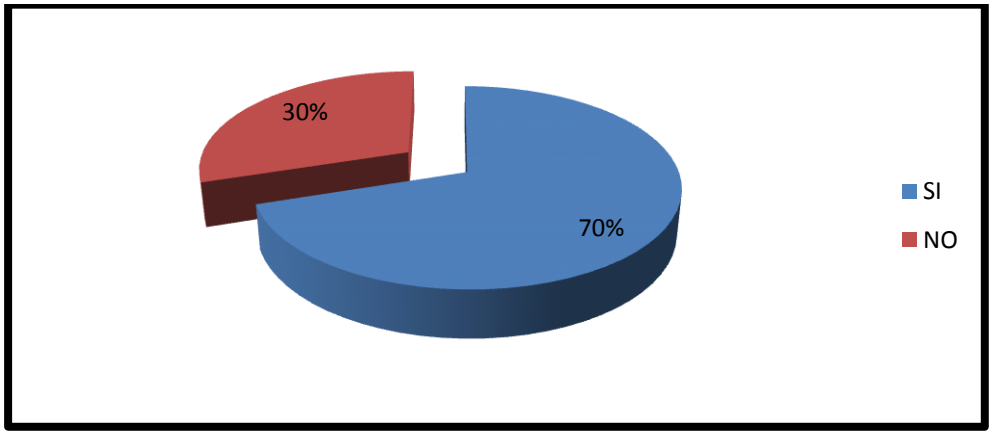
A continuación se presentará el análisis realizado a los resultados de la encuesta aplicada.

ANÁLISIS

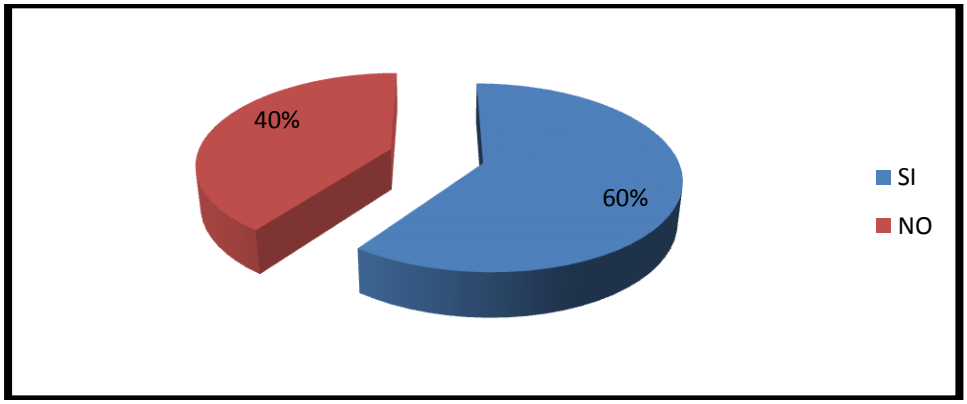
1. El 100% de los encuestados manifestaron sentirse parte activa de la Institución Educativa.



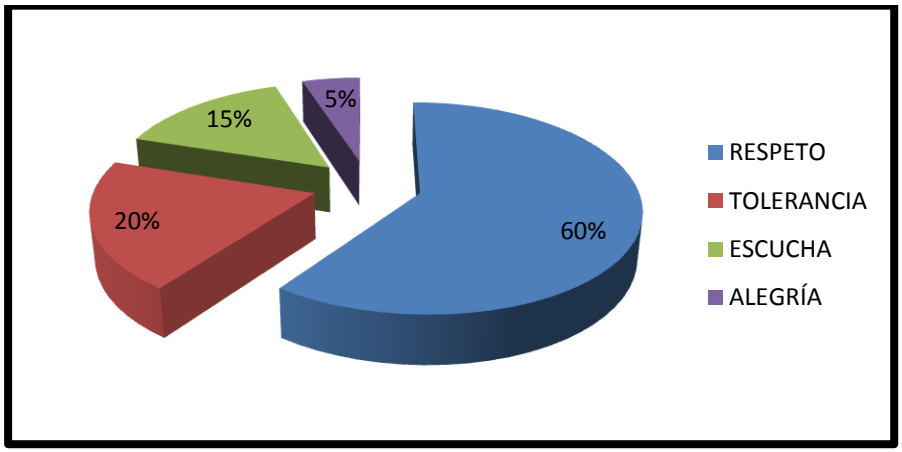
2. El 70% de la población indagada está de acuerdo con sus horarios y jornada académica; un 30% está en desacuerdo porque prefiere ejecutar sus labores en la jornada contraria a la que tiene.



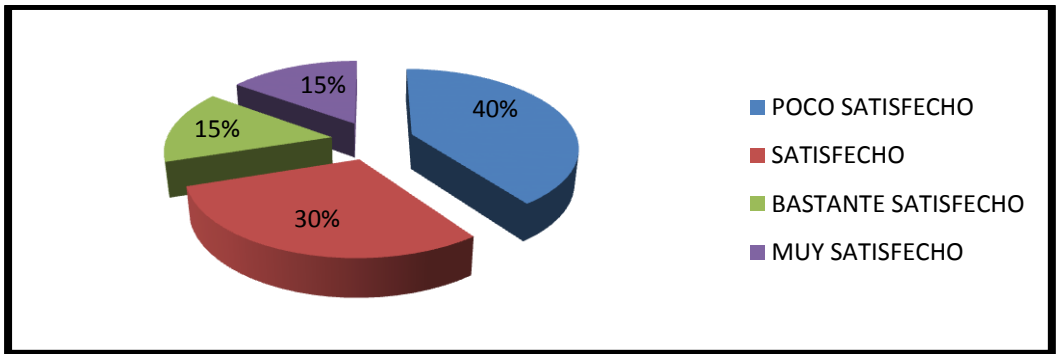
3. El 60% de la muestra, se encuentra motivada al realizar sus labores en el Centro Educativo, aduciendo que es su vocación y un 40% muestra desmotivación por la actividad que realiza, pues son profesionales en otras áreas y están en el sector educativo porque fue lo que les dio estabilidad económica y laboral.



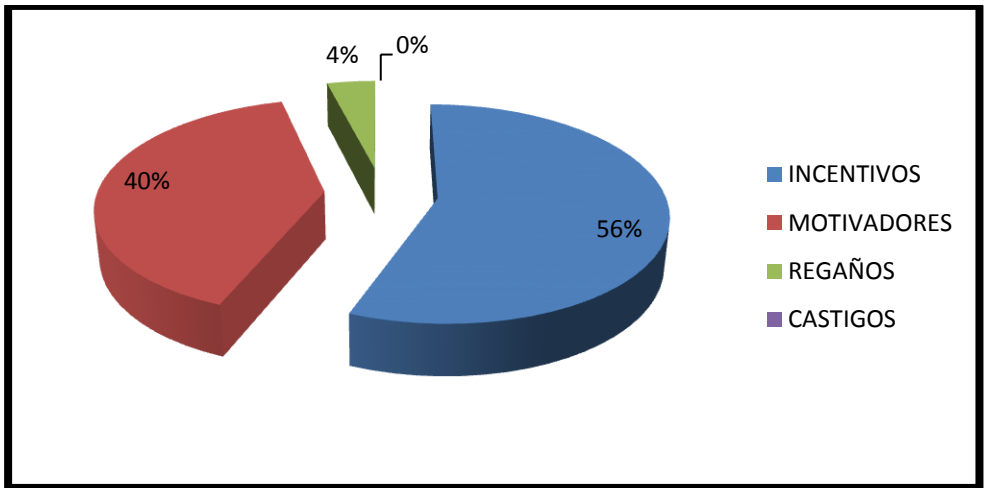
4. En este enunciado el 60% de los encuestados manifiestan que el elemento más importante para mantener excelentes relaciones laborales es el respeto entre los compañeros; un 20% enuncian la tolerancia, un 15% la escucha y un 5% la alegría.



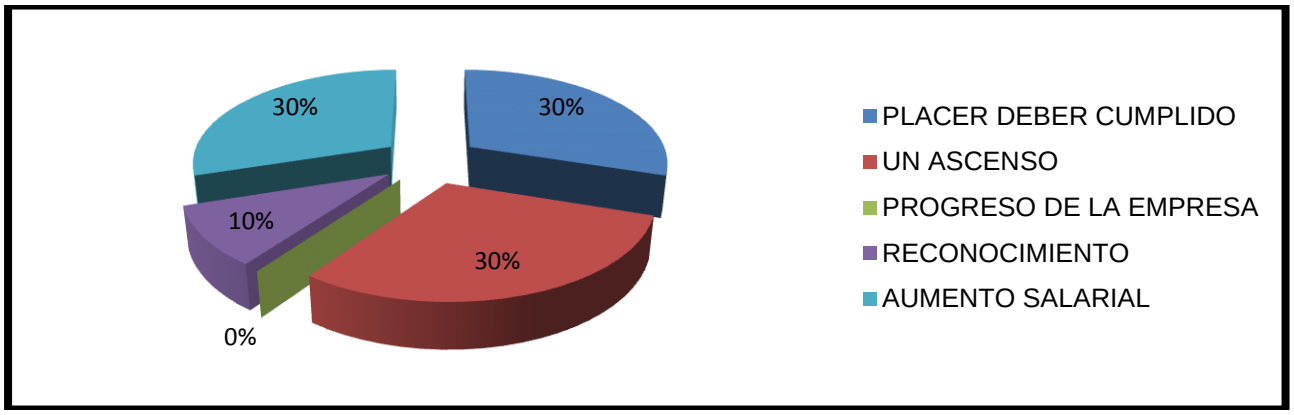
5. En la pregunta sobre la satisfacción de la comunicación en la Institución Educativa, se visualizó que el porcentaje más alto lo obtuvo el ítem de poco satisfecho con un 40%, lo que muestra que hay déficit en la comunicación y por ende en la manera de relacionarse adecuadamente en los docentes y directivos. Los resultados en los otros ítems, son los siguientes: satisfecho con 30%, bastante satisfecho 15% y muy satisfecho con un 15%.



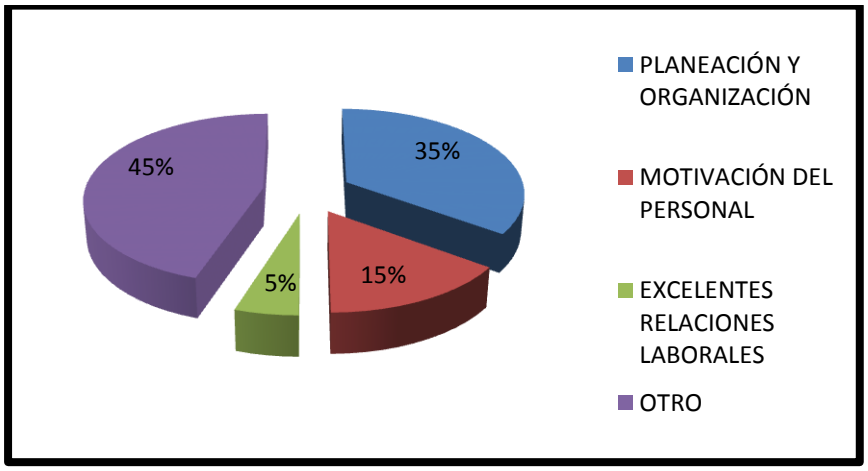
6. En el cuestionamiento sobre el supuesto de que los encuestados fueran jefes, el punto de los incentivos alcanzó un mayor puntaje con un 56%, develando esto que los docentes prefieren incentivos y ayudas motivadoras (40%) para el desempeño laboral.



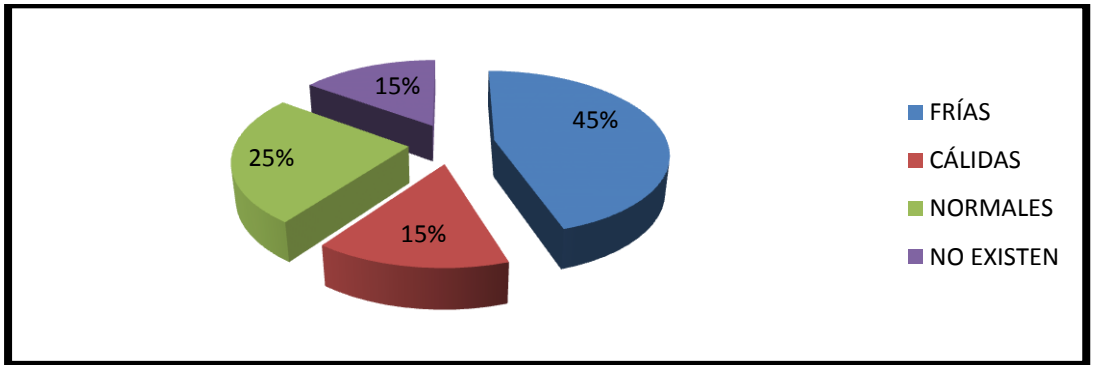
7. El 30% de los encuestados contesta que el motivo para aumentar su rendimiento laboral es el placer del deber cumplido, al igual que los ítems de ascenso y el aumento salarial; en cuanto al progreso de la empresa no recibió ningún porcentaje y al 10% de la población encuestada lo motiva el reconocimiento.



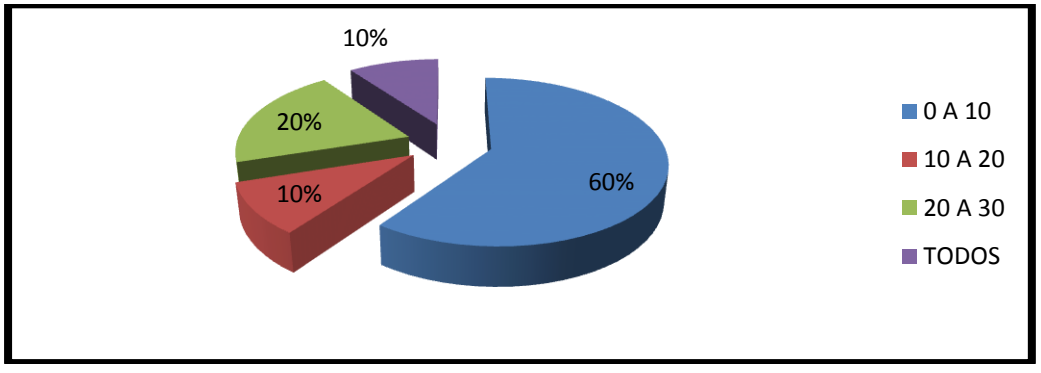
8. Sólo el 5% de la población encuestada piensa que el éxito de la Institución Educativa son las relaciones laborales, esto indica que no prestan atención o no les interesa su clima laboral, el 35% lo atribuye a la planeación y organización y un 45% piensa que son otros factores.



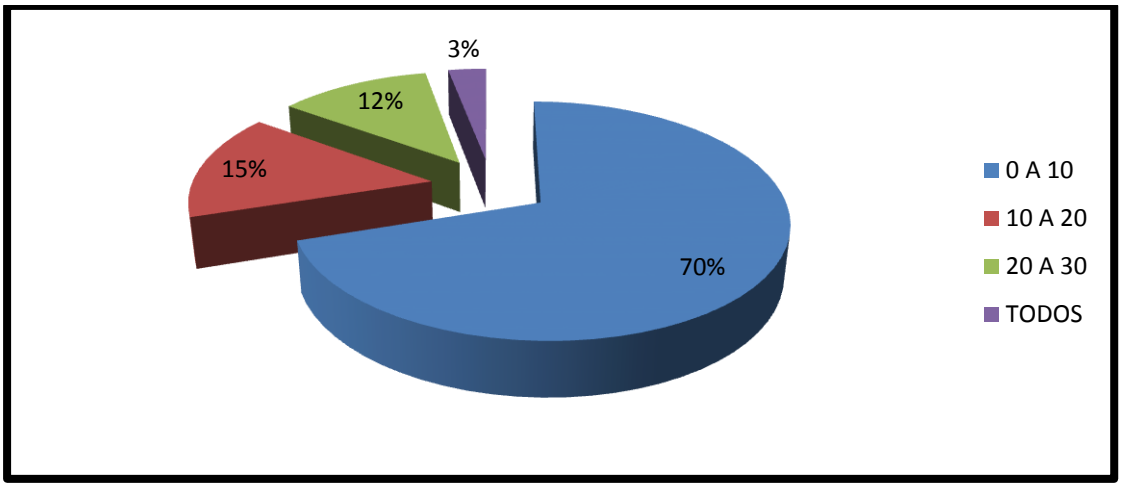
9. El 45% de población indagada siente que las relaciones laborales en la I.E José Felix de Restrepo Vélez son frías, el 15% que son cálidas, el 25% piensan que normales y un 15% que no existen. Lo que evidencia cierto grado de indiferencia o despreocupación por las relaciones laborales.



10. El 60% de la población muestra considera que es cercano a un grupo reducido de sus compañeros y sólo un 10% se siente cercano a todos.



11. El 70% de los encuestados se siente en la capacidad de trabajar motivado con un número reducido de sus compañeros, mientras que el 3% se siente motivado para hacerlo con todos.



Después de depurar la información obtenida por medio de la metodología de árbol de problemas se encontraron algunas posibles problemáticas causales de perturbación de la gestión gerencial, a saber: información y directrices tergiversadas, Dificultades de convivencia en las relaciones laborales entre docentes y directivos, carencia de jornadas de integración y pedagógicas del equipo de trabajo, falta de orientación y trabajo mancomunado y falta de interés del profesorado por los fines y lineamientos de la institución.

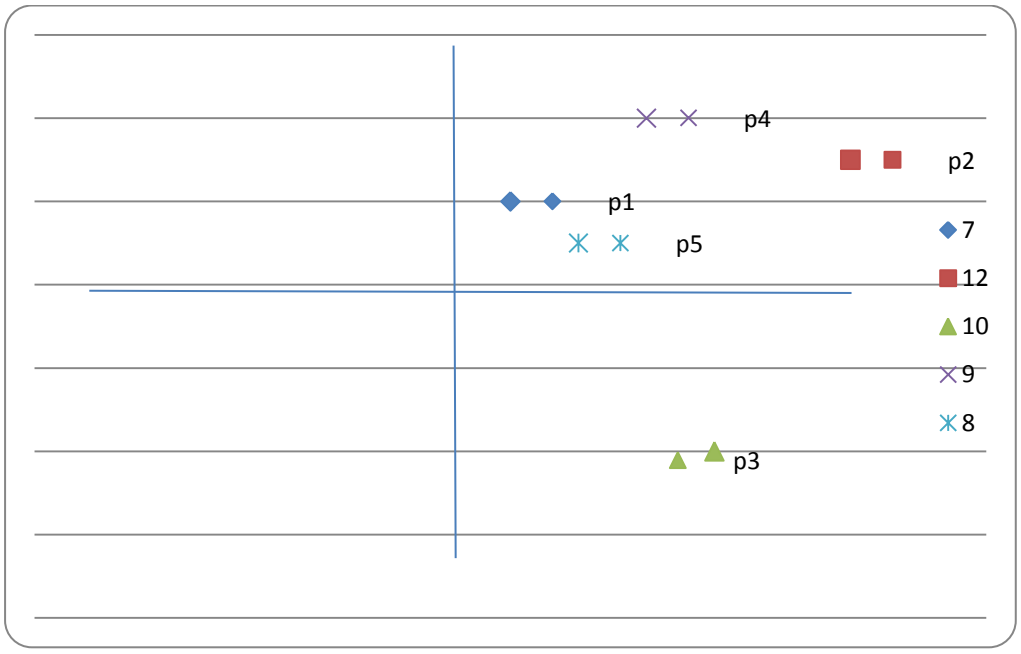
Así, con el ánimo de investigar las causas neurálgicas del problema de gestión gerencial denotado en la institución, se aplica la metodología de Matriz de Vester con el fin de facilitar la identificación y la determinación de las causas y consecuencias en cada una de las situaciones problema descritas con anterioridad. Los resultados obtenidos con la implantación de la Matriz

de Vester y la gráfica que nos permite clasificar los problemas en pasivos, críticos, indiferentes ó activos son:

MATRIZ DE GESTION DIRECTIVA

PROBLEMAS	Información y directrices tergiversadas	Dificultades de convivencia en las relaciones laborales entre docentes y directivos	Carencia de jornadas de integración y pedagógicas del equipo de trabajo en pleno de la institución	Falta de orientación y trabajo mancomunado para un fin común.	Falta interés del profesorado por los fines y lineamientos de la institución.	TOTAL ACTIVOS
Información y directrices tergiversadas	0	2	0	3	2	7
Dificultades de convivencia en las relaciones laborales entre docentes y directivos	3	0	3	3	3	12
Carencia de jornadas de integración y pedagógicas del equipo de trabajo	2	3	0	3	2	10
Falta de orientación y trabajo mancomunado entre directivos y docentes.	3	3	1	0	2	9
Falta interés del profesorado por los fines y lineamientos de la institución	2	3	0	3	0	8
TOTAL DE PASIVOS	10	11	4	12	9	GRAN TOTAL

Gráfica de clasificación de problemas:

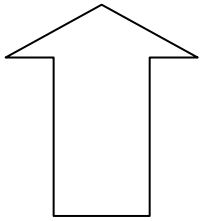


Entonces, es claro que la metodología de la Matriz de Vester arroja como resultado que la situación problema que mayor influencia ejerce en las otras problemáticas es: **Dificultades de convivencia en las relaciones laborales entre docentes y directivos**.Por ende, se espera que al propiciar acciones que propendan por la solución de ésta, se disminuya el efecto causado por las demás en el ámbito de la gestión gerencial.

Para ello es de vital importancia tener claro que uno de los factores que más influyen en las relaciones laborales es la comunicación. Citando a Marroquín y Villa (1995: 21) sobre la importancia de la comunicación interpersonal en el trabajo: *"La comunicación interpersonal es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos (...) Si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida".* Así, si se desea mejorar la calidad de vida del equipo humano de

la institución educativa José Félix de Restrepo, se deben diseñar estrategias idóneas que permitan la exteriorización de las dificultades interpersonales y generar vías de solución a las mismas.

ARBOL DE PROBLEMAS.



EFECTO

Generación de un ambiente laboral hostil

Carencia de jornadas de integración y pedagógicas del equipo de trabajo en pleno de la institución.

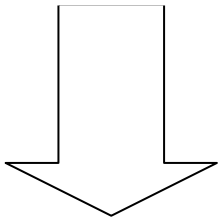
Falta interés del profesorado por los fines y lineamientos de la institución.

Información y directrices tergiversadas.

PROBLEMA CENTRAL

Dificultades de convivencia en las relaciones laborales entre docentes y directivos

CAUSA



Comunicación interpersonal poco frecuente

Falta de orientación y trabajo mancomunado.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El ser humano para poder cubrir su necesidad de animal social busca constantemente hacer parte de un grupo, una comunidad, una sociedad por la cual espera ser aceptado y que él aceptará tal como es o se adaptará a ella por medio de normas dictadas por la estructura de las mismas. Es así como las relaciones laborales llevan consigo la formación de una sociedad y con ésta la creación de grupos, normas y valores que son parte de códigos conductuales indispensables para la convivencia en armonía de sus miembros.

Lo anterior no es plausible en la institución educativa José Félix de Restrepo, en donde es evidente el distanciamiento de los docentes con los directivos, lo que se denota en protestas constantes a las ordenes impartidas, pobre eficacia de los canales de comunicación institucionales, incumplimiento consciente de la normatividad nacional de educación y, lo más preocupante, el deterioro continuo de las relaciones laborales entre docentes y directivos.

Buscando solucionar estos inconvenientes, la rectora actual, Omaira Hoyos, quien está en la institución desde el año 2008, ha buscado fortalecer las relaciones laborales de los directivos y los docentes por medio de la instauración de nuevos contextos comunicativos, a través de salidas pedagógicas, retiros espirituales, celebración de fechas especiales, despedidas, integraciones, capacitaciones con psicólogos, orientadores y trabajadores sociales. Además, se han diseñado jornadas especiales como el día del perdón -donde se pretende que cada uno se desahogue y se perdonen entre sí por las posibles ofensas- y la reconciliación, sin embargo, ninguna de las estrategias descritas ha surtido el efecto esperado.

Así, es claro que en la Institución Educativa José Félix de Restrepo no se ha configurado una sólida relación laboral consistente en la capacidad de exponer puntos de vista propios, defender derechos y expresar deseos sin menos preciar los de los demás. En estas características de relaciones interpersonales laborales entre los directivos y los docentes es donde se evidencia el principal inconveniente en la institución, situación problema causada por la comunicación interpersonal poco frecuente y por la falta de orientación y trabajo mancomunado. Estas causas generan efectos negativos en la institución educativa mencionada como son la falta de interés del profesorado por los fines y lineamientos de la institución, información y directrices tergiversadas, carencia de jornadas de integración y pedagógicas del equipo de trabajo en pleno de la institución y por todo esto, relaciones laborales poco afectivas y efectivas entre los actores educativos en mención que impiden optimizar la gestión gerencial al interior de la institución.

Toda este situación se evidencia claramente en el funcionamiento cotidiano de la comunidad educativa, lo que genera indisposición al interior del equipo de trabajo, desmotivación laboral de ambos actores y el poco trabajo en conjunto que crea inseguridad e incertidumbre a los alumnos de la institución, ya que constantemente son direccionados de diferentes formas por cada uno de los actores en la problemática (directivos y docentes).

Por tal razón, es claro que se debe facilitar o mejorar las relaciones interpersonales laborales entre los directivos y los docentes de la institución educativa José Félix de Restrepo, enfatizando esfuerzos en la comunicación interpersonal.

Así, la institución Educativa José Félix de Restrepo está en mora de implantar nuevas estrategias de intervención gerencial que permitan cultivar las buenas relaciones laborales entre docentes y directivos, en particular en lo concerniente a una comunicación efectiva de las discrepancias y la generación de vías de solución a ellas, conforme a la teoría de las relaciones humanas. Por lo tanto, se pretende optimizar la comunicación interpersonal en el contexto laboral como medio para fortalecer las relaciones entre directivos y docentes de la institución educativa José Félix de Restrepo.

2. JUSTIFICACIÓN

"Todo jefe para lograr relaciones humanas productivas debe adoptar una actitud positiva, propiciar una comunicación clara y honesta, alentar la participación y crear un ambiente de confianza". Anónimo.

Tomando como base la teoría del desarrollo organizacional y el enfoque humanístico de la administración, se propone fortalecer las relaciones laborales a través de mesas de discusión focalizadas, teniendo en cuenta las preferencias y/o afinidades de los docentes, salidas pedagógicas utilizando la metodología experiencial, enriquecer y favorecer el trabajo en equipo facilitando espacios de inclusión, interacción y promover la participación activa del profesorado en las actividades y lineamientos de la Institución Educativa, esto en aras de brindar una gestión administrativa pertinente y satisfactoria.

Se pretende direccionar estas alternativas desde la teoría humanística, tal como lo expresan Elton Mayo y Hawthome. Para que una empresa funcione de manera eficaz y productiva, es necesario pensar en el empleado como un ser social, con necesidades de crecer, aprender, con fortalezas y debilidades; más aún en los docentes que trabajan con personas, donde su función no es construir y arrojar un producto o manejar una máquina, es proporcionar un servicio educativo integral de calidad. Para esto se deben brindar ambientes laborales armoniososdonde se sientan a gusto, satisfechos con lo que hacen y motivados a hacerlo mucho mejor; para lograrlo es necesario -se podría decir que casi obligatorio- que este ser humano que presta el servicio esté bien consigo mismo y con su entorno laboral para de esta manera brindar su potencial máximo. Es ahí cuando

se requiere que el gerente de la empresa educativa sea galante de los derechos y deberes laborales desde el liderazgo organizacional, puesto que se debe tener presente que el equipo de trabajo está conformado por diferentes personas, por tanto se debe procurar reconocer esas diferencias, impulsarlas o trabajarlas todo en pro del beneficio del equipo. Para este estilo de liderazgo se requiere a demás de ser directivo, es decir, de indicar claramente al equipo de trabajo lo que se debe hacer, cómo y cuándo, tener presente las diferencias de los integrantes intentando generar motivación por el cumplimiento del deber y no desanimo por el que hacer. Así también el líder debe demostrar que conoce sobre la tarea que esta direccionando, de lo contrario podría ser burlado por los integrantes del equipo y lo que realmente se pretende es conseguir la confianza y el respeto del equipo de trabajo. Un mecanismo para ello es escucharlos, entenderlos e interesarse en ellos, de esta forma se comienza a ganar el título de líder, y se evita el efecto invernadero al interior del equipo. Para lograra esto se propone entonces, la generación de un comité de convivencia laboral, en el cual se pueda expresar el sentir de cada uno sin temor a represarías y lo mas importante, que sea un espacio donde se busque la solución de los diferentes problemas laborales de la institución de manera conjunta. Problemas tales como comunicación interpersonal poco frecuente,falta de orientación y trabajo conjunto están generando la falta de interés del profesorado por los fines y lineamientos de la institución, información y directrices tergiversadas, la ausencia de jornadas de integración y pedagógicas del equipo de trabajo en pleno, todo esto promoviendo un ambiente laboral hostil al interior de la institución educativa José Félix de Restrepo, traduciéndose en ***dificultades de convivencia en las relaciones entre docentes y directivos.***

Entonces, volviendo a la base del desarrollo organizacional planteado por Fordyce y Weip; Kegan y French (1973), tiene como principios fundamentales:

1. Brindar oportunidades.
2. El hombre es bueno y con necesidad de trabajar y participar.
3. Ofrecer sistemas de reconocimiento, teniendo en cuenta las carencias de sus participantes.
4. La autoridad no es el único medio de influencia y control, liderazgo eficiente, interesar a los empleados en las metas de la empresa educativa.
5. Trabajo que ofrezca retos, uso de las potencialidades.
6. Manejar el conflicto.
7. Trabajar en equipo.
8. Desarrollar el potencial de los trabajadores, satisfaciendo necesidades al mismo tiempo que se alcanzan los objetivos de la empresa.

Al cumplir o implementar estos principios se lleva a cabo el proceso de desarrollo organizacional que es continuo, participativo y sistemático y que posee 4 elementos básicos:

1. Diagnóstico: identificar problemas.
2. Formulación de planes: establecer objetivo del proceso (solución del problema), se busca en forma de hipótesis, relaciones causa y efecto.
3. Actuación: implementación cambios plasmados en el plan.
4. Evaluación de resultados.

Siguiendo las teorías y principios ya mencionados, el desarrollo de las actividades propuestas tendrán forma de espiral, buscando una retroalimentación constante y permitiendo al docente y directivo aportar al mejoramiento de la Institución Educativa por medio de la optimización de la gestión gerencial.

De otro lado, como la sociedad cambia, evoluciona, crece y se transforma, un gerente educativo debe forjar el porvenir manejando las relaciones entre la institución y el entorno. Para esto debe constituir un organigrama -una estructura que apoye la estrategia-, ser un líder, un comunicador y tener sensibilidad tanto con la personas como con los objetivos de la institución, buscar negociar y convencer en lugar de dar órdenes.

Partiendo de la premisa que las instituciones educativas son empresas productoras de servicios,en la producción de éstos se tienen en cuenta los ejes del modelo de gerencia estratégica. Tomando como base el texto "La Gerencia Estratégica" de FRED R. David (1991); este modelo de gerencia estratégica hoy por hoy debería de aplicarse en cada uno de los temas a resolver o conflictos al interior de las instituciones, mediante la formulación, evaluación y ejecución de estrategias en pro de la deducción de conflictos y la planificación a largo plazo.

Si bien es cierto queen la solución de la situación problema que nos convoca se deben de retomar aspectos de cada uno de los enfoques gerenciales, se enfatiza, este proyecto, en la gerencia estratégica, por lo que se planea formular una estrategia, evaluarla y ejecutarla buscando con ello solucionar la problemática presente y reducir conflictos. El lograr mitigar las debilidades

actuales generaría un impacto social positivo en toda la comunidad educativa y en la forma de gerenciar el talento humano de ésta.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL:

Optimizar la gerencia del talento humano en la institución educativa José Félix de Restrepopor medio del fortalecimiento de las relaciones interpersonales laborales entre los directivos y docentes y asímejorar la gestión administrativa a partir del año 2011.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Constituirel comité de convivencia laboral en la institución educativa José Félix de Restrepo para facilitar espacios de participación activa y de interacción entre docentes y directivos.

4. MARCO DE REFERENCIA

Las categorías que sustentan este proyecto son:

Relaciones humanas: entendidas como el total de interacción que se presenta entre los individuos de una sociedad.

Comunicación: Es el intercambio de información entre los individuos de una sociedad.

En el desarrollo de este proyecto-como se menciona en el párrafo anterior-, ***las relaciones humanas*** serán entendidas como el conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual posee grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas son básicas para el desarrollo intelectual e individual de los seres humanos, pues gracias a ella se constituyen las sociedades tanto pequeñas (simples, como las aldeas) como grandes (complejas, como las megalópolis).

Para tener una mayor precisión de las relaciones humanas desde las teorías administrativas y gerenciales se retoma lo expuesto por Mayo quien desarrolló la teoría de las relaciones humanas para de esta manera contrarrestar a la deshumanización del trabajo vivida en Estados Unidos de Norteamérica como reacción y oposición a la teoría clásica de la administración, pues ésta pretendía desarrollar una civilización industrial en la que la tecnología y el método de trabajo constituyeran las más importantes preocupaciones del administrador.

Mayo desarrolla los siguientes conceptos en su teoría:

Motivación:

Todo comportamiento humano es motivado, en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades.

Liderazgo:

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orienta a la consecución de uno o más objetivos mediante el proceso de la comunicación humana.

Comunicación:

Es el intercambio de información entre los individuos, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social y laboral.

Organización informal:

Es el conjunto de interacciones y relaciones establecidos por los diversos elementos humanos de una organización, diferente a la formal. Este concepto fue difundido por Rothlisberger y Dickson en su libro sobre el experimento de Hawthorne.

Dinámica de grupo:

Son personas que se integran entre si y se perciben como miembros de un grupo, la dinámica es la suma de intereses de sus integrantes, puede ser activada mediante estímulos para lograr mayor acercamiento y aprendizaje. Kurt Lewin en su libro "Dinámica de la Personalidad" (1935)

Un caso particular de las relaciones humanas son las relaciones interpersonales laborales, entendidas como los contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad laboral(Mercedes Rodríguez Velázquez), además, la capacidad

que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean (Carmen Cifuentes)

Es claro que para que dentro de una organización, existan buenas relaciones interpersonales laborales, es necesario la existencia de una buena comunicación. La comunicación es indispensable para lograr la necesitada coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados. Pongamos como ejemplo a cualquier hombre del que tengamos memoria y que haya destacado como líder, científico, empresario, etc. Si analizamos la cantidad de cosas que comunicaron al mundo y que les fueron comunicadas, podríamos darnos cuenta que la esencia de su desarrollo personal radicó precisamente en esta actividad de proyección exterior.

Entre uno de los conceptos de Comunicación tenemos que es un proceso continuo y dinámico formado por una serie de acontecimientos variados y continuamente en interacción. La esencia de una comunicación eficaz es la respuesta comprensiva a esta serie de variables. La comunicación no es una transferencia de informaciones de un individuo a otro, resaltando claro está, que los diferentes significados de los mensajes humanos no pueden ser transmitidos tal cual de un individuo a otro, sino que estos deben ser clarificados y negociados por ambos, dado que pueden estar influenciados por numerosas variables.

Así, es de vital importancia potenciar la comunicación en todo nivel de la gestión administrativa con el fin de generar mayor fluidez en los procesos continuos de reflexión, autoevaluación y mejora continua. Entonces, después de realizar una revisión de las relaciones labores interpersonal- que es el problema que hoy nos convoca- se llega a la conclusión que es la comunicación interpersonal el factor principal para las buenas relaciones laborales, por lo que a continuación se amplia dicho factor.

LA COMUNICACIÓN

La Teoría de la Comunicación estudia la capacidad que tienen algunos seres vivos de relacionarse con otros intercambiando información. Es una reflexión científica muy nueva, pero en cambio, su objeto de estudio, la comunicación, es una actividad muy antigua: la aptitud para servirse de la información en la interacción la poseen especies animales que habitaban en la tierra mucho antes que el hombre. Es la teoría encaminada a fundar el estudio de los comportamientos comunicativos.

Esta teoría está interesada en explicar cómo el ser vivo controla su entorno mediante el recurso a la información.

El estudio de la comunicación sirve para comprender el mecanismo por el cual quien inicia la actividad comunicativa consiga lograr sus objetivos sin recurrir a la acción ejecutiva.

LA COMUNICACIÓN Y RELACIONES HUMANAS

La comunicación es indispensable para lograr la necesitada coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar, los objetivos perseguidos por una organización.

No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados. Pongamos como ejemplo a cualquier hombre del que tengamos memoria y que haya destacado como líder, científico, empresario, etc. Si analizamos la cantidad de cosas que comunicaron al mundo y que les fueron comunicadas, podríamos darnos cuenta que la esencia de su desarrollo personal radicó precisamente en esta actividad de proyección exterior. La comunicación de muchos de estos hombres sigue viva a través de los siglos.

Entre uno de los conceptos de Comunicación tenemos que es un proceso continuo y dinámico formado por una serie de acontecimientos variados y continuamente en interacción. La esencia de una comunicación eficaz es la respuesta comprensiva a esta serie de variables. La comunicación no es una transferencia de informaciones de un individuo a otro, resaltando claro esta; que los diferentes significados de los mensajes humanos no pueden ser transmitidos tal cual de un individuo a otro, sino que estos deben ser clarificados y negociados por ambos, dado que pueden estar influenciados por numerosas variables.

Algunos factores que influencian la comunicación.

La percepción La imagen que uno se hace del mundo y del otro es un elemento esencial en la comunicación. Para percibir es preciso sentir, interpretar y comprender el mundo en el cual uno vive. La percepción es pues un gesto personal e interno. Todos los datos que un individuo posee sobre el mundo deben pasar por sus sentidos. Sin embargo, ver no es siempre creer.

Los valores, las creencias. Los valores están muy relacionados con la estima. Mucha gente no valora más que lo que tiene importancia para ella. Los valores influencian en gran manera el proceso de comunicación porque lo mismo que las percepciones son diferentes para cada uno. Los sistemas de valores difieren entre las personas por varias razones: la edad, la transición de la infancia a la adolescencia, el mundo del trabajo, los estudios, la situación de pareja, las relaciones parentales... son factores que modifican u orientan de forma diferente la vivencia de los valores personales.

Las creencias pueden, globalmente, tomar tres formas:

a) Racionales, es decir, las que están basadas en evidencias conocidas.
b) Ciegas, es decir, las que uno adquiere en ausencia de toda evidencia.
C) Irracionales, es decir, las que uno conserva a pesar de las evidencias contrarias.

Los aspectos sociales y culturales. Cada sociedad y cada cultura suministran a sus miembros su propia explicación sobre las estructuras y sobre el significado que le da a las cosas. Estas informaciones dan nacimiento a ideas preconcebidas y a generalidades respecto a la forma de ver los otros. Estas ideas preconcebidas, aprendidas a una edad muy temprana, son tan sutiles que a

menudo son hasta desconocidas. Sin embargo estas limitan, de manera importante, el estilo de comunicación y de interacción de una persona con otras. Por tanto, si estas generalizaciones y estereotipos sociales y culturales interfieren en nuestras relaciones, estas pueden también modificarlas.

Por tanto la comunicación está íntimamente relacionada con los aspectos sociales y culturales. La cultura enseña a los individuos cómo comunicar a través del lenguaje, los gestos, los vestidos, las comidas, la forma de utilizar el espacio, etc...

Los aspectos familiares. Para entender el mundo, podemos estudiar la familia: situaciones críticas como la autoestima, el poder, la intimidad, la autonomía, la confianza y la habilidad para la comunicación... son partes vitales que fundamentan nuestra forma de vivir el mundo. Por tanto para cambiar nuestra relación con el mundo, tenemos que cambiar a la familia. Virginia Satir nos dice: " la vida familiar es como un témpano de hielo: la mayoría percibe sólo la décima parte de lo que sucede, la décima parte es lo que se puede ver y escuchar. Algunos sospechan que ocurre algo más, pero no saben qué es y no tienen idea de cómo pueden averiguarlo".

El estado anímico de cada persona. Todos constatamos cómo nuestro estado anímico nos condiciona en nuestras relaciones. Nuestro cansancio, nuestras preocupaciones, ansiedades, miedos, depresiones, etc.

Importancia de la Comunicación

Gracias a la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Sin esta posibilidad (de comunicaciones), el avance no hubiera sido posible en ningún sentido.

Se ha demostrado que en las grandes ciudades, la mayoría de la gente pasa aproximadamente el 70% del tiempo que está despierta en alguna forma de comunicación, ya sea leyendo, escuchando, hablando o escribiendo.

CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN

- En ella se debe utilizar palabras y gestos apropiados a lo que queremos transmitir.
- Se exteriorizan sentimientos positivos (amor, respeto, sinceridad, simpatía, consideración, estimación, etc.).
- En la comunicación se responde con sentimientos y actitudes positivas, en forma serena y adulta, aun cuando los mensajes vengan cargados de sentimientos y actitudes negativas.
- Se emiten ideas claras, concisas y convincentes; con sentimientos positivos; en forma oportuna y sin interferencias de ruidos físicos prejuicios psicológicos.

OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN

Aristóteles definió el estudio de la (comunicación) retórica como la búsqueda de "todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance". Analizó las posibilidades de los demás propósitos que puede tener un orador; sin embargo, dejó muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

Los propósitos de la comunicación deben ser:

1. No contradictorio lógicamente ni lógicamente inconsciente consigo mismo.
2. Centrado en la conducta; es decir, expresado en términos de la conducta humana.
3. Lo suficientemente específicos como para permitirnos relacionarlo con el comportamiento comunicativo real.
4. Compatible con las formas en que se comunica la gente.

LA COMUNICACIÓN DENTRO LAS RELACIONES HUMANAS

Sólo por medio de la comunicación interactuarte puede haber Relaciones Humanas que aseguren un claro entendimiento entre los padres e hijos, maestros y alumnos, hermanos entre sí, amigos, compañeros de estudios, de trabajo, etc. Es decir, en todo tipo de actividad realizada por el hombre, es necesaria la comunicación y con ella la ínter actuación, ya que el ser humano no puede vivir aislado porque es por naturaleza un ser gregario.

"Las Relaciones Humanas son las comunicaciones entre los seres humanos en busca de su aceptación, comprensión y entendimiento" según Escobar P. (1.994).

Sobre la base de esta comunicación se establece la interacción social y se transmiten deseos, sentimientos, ideas, información y opiniones.

• Las Relaciones Humanas son consideradas como: Las acciones que establecen los seres humanos en la convivencia con sus semejantes. De allí que en el mismo momento en que se establece contacto con otro ser humano.

• Es el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos.

• Es el conjunto de "Reglas de Oro", que solucionan caso todos los problemas humanos"

• Son las normas que regulan la intervención, las personas y los grupos.

• Es el conjunto de reglas para el logro de buenas relaciones, obrero, patronales ó bien se les confunde la administración de personal.

"La Relaciones Humanas es un gran valor para nuestra sociedad en general ya que es el estudio de la Naturaleza Humana".

NIVELES DE COMUNICACIÓN

Según Escobar P. (1.994) refiere 5 niveles de la comunicación en las relaciones humanas que determinan el tipo de relación, es decir: relaciones de igualdad, respeto, confianza, entre otros.

NIVEL NEUTRO: constituido por relaciones secundarias, es decir, comunicaciones superficiales que permiten la interrelación entre personas a través de las apariencias, la simulación.

NIVEL DE ROLES: caracterizado por los roles o papeles sociales que desempeñan las personas, en sus vidas profesionales, laborales o familiares.

NIVEL DE FUNCIONES: el nivel de roles lleva a niveles de funciones de acuerdo con esos roles, así como sus funciones como padre dentro de la familia se diferencian de las funciones que cumplen los hijos, etc.

NIVEL DE PERSONALIDAD: incluye tanto el nivel del interior como el exterior de la personalidad, ubicándose el primero en relaciones que se dan en el ámbito social y el segundo esta referido a las comunicaciones que suponen manifestaciones de la intimidad del sujeto en la que están involucrados los sentimientos y emociones.

Cuando se desarrolla una adecuada política comunicacional, se propicia la integración de los distintos niveles de la organización a través de construir un código común, y se optimiza la participación del personal a través de una genuina motivación, en todos sus niveles, tal es el caso de un comité de relaciones laborales al interior de las instituciones educativas.

El tipo de comunicación que se espera generar al interior del comité de convivencia sería, la Comunicación horizontal,es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

Genera espíritu de cuerpo y clima de trabajo en común. Facilita la disolución de rumores y malos entendidos. Permite la creación de confianza y compañerismo. Algunas trampas en la comunicación surgen en este nivel cuando existe la creencia de que uno mismo o "mi sección" es

más importante que las otros. También por el uso de lenguajes o "jergas" específicos que pueden dejar a algunos fuera del entendimiento.

Por otra parte, y con el fin de dar soporte legal a este proyecto, se enunciarán algunas leyes o normas que de alguna manera influyen o tiene incidencia en el mejoramiento de las relaciones interpersonales laborales al interior de las instituciones educativas, y aunque no regulan directamente este problema, si inciden en el.

Durante el recorrido en busca de la normatividad legal existente para la conformación de comités, organismos o parámetros que vigilen, regulen y promuevan el desarrollo y buen funcionamiento de las Instituciones educativas, se encontró que desde la ley general de educación (115) de 1994, se brindan diferentes opciones y estamentos que se encargaran de velar por el buen funcionamiento de éstas, los artículos que las regulan los siguientes:

Artículo 73: Proyecto educativo institucional. Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos.

Artículo 87: Reglamento o manual de convivencia. Los establecimientos educativos tendrán un reglamento o manual de convivencia, en el cual se definan los derechos y obligaciones, de los estudiantes. Los padres o tutores y los educandos al firmar la matrícula correspondiente en representación de sus hijos, estarán aceptando el mismo.

Continuando con la reglamentación encontramos en el decreto 1860 de 1994 en sus artículos 22 (Consejo Directivo Común. Los establecimientos educativos asociados contarán con un Consejo

Directivo Común, de acuerdo con lo establecido en el parágrafo del artículo 143 de la ley 115 de 1994. En este caso la elección de los representantes que lo integran se harán en sendas reuniones conjuntas de la juntas directivas de las asociaciones de padres de familia, de los consejos de estudiantes, de las asambleas de los docentes de los establecimientos y de las asambleas de los ex alumnos.) y 23 (Funciones Del Consejo Directivo); al igual encontramos en la Guía 34 para el mejoramiento Institucional del MEN (Ministerio de Educación Nacional) en su apartado 1.3 donde habla de la autonomía escolar, permitiendo este que se tomen decisiones para el mejoramiento de la Institución.

Por ultimo citaremos el decreto 1286 de 2005, por el cual se establecen normas sobre la participación de los padres de familia en el mejoramiento de los procesos educativos de los establecimientos oficiales y privados y se adoptan otras disposiciones. En este decreto se estipulan la conformación, funciones, manejo de recursos, prohibiciones, obligaciones y deberes de la asociación de padres de familia, entre otras.

En esta búsqueda de reglamentación jurídica, no se encuentra la manera directa de confrontacióna la situación problema que nos convoca en este caso: "el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los docentes y los directivos", puesto que desde las normas y leyes no hay nada explícito para la creación y atención de organismos que se encarguen del mejoramiento de la convivencia entre los docentes y los directivos de las instituciones educativas.

5. PROYECTO DE DESARROLLO

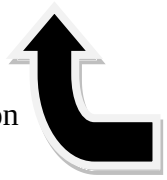
5.1 DENOMINACIÓN:

Constitución del comité de convivencia laboral en la institución educativa José Félix de Restrepo.

5.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:

Este proyecto propende por mejorar las relaciones interpersonales laborales en la institución educativa José Félix de Restrepo. Para tal fin se propone la constitución de un comité de convivencia laboral el cual estará integrado por 5 docentes de la institución y por 3 directivos docentes de la misma. Dicho comité tendrá como finalidad la exteriorización de las diferentes situaciones problemáticas y la búsqueda de las posibles soluciones, de tal manera que se genere un ambiente laboral más cordial y cooperativo, para con ello fortalecer, a demás, la gestión gerencial.

Se espera que el comité de convivencia laboral enmarque su proceder en la línea de gestión del conocimiento de Nonaka y Takauchi como se observa a continuación:

Conocimiento operacional	Conocimiento compartido
Interiorizar	Socialización
Asociación 	Exteriorización
Conocimiento Sistémico	Conocimiento conceptual

Descripción de procesos:

Exteriorización: ante la detección de una dificultad laboral entre directivos y docentes, cualquier miembro de la comunidad educativa podrá citar a una sesión extraordinaria del comité de convivencia laboral, el cual no solo estará interesado en solucionar la dificultad particular, sino también en descubrir su causa e identificar formas de evitar que vuelva a suceder. Para ello, realizará investigaciones más avanzadas para potenciar el conocimiento adquirido fruto de la situación.

Asociación: el comité de convivencia laboral emitirá informes públicos en un medio escrito a los que otros individuos del cuerpo docente ó directivo podrán acceder permitiendo que los

individuos de la comunidad educativa se apropien del conocimiento sistémico generado en el seno del comité.

Interiorización: es claro que el ciclo de Gestión de incidencias y problemas de convivencia laboral continúa, pues nuevas dificultades se registrarán y requerirán nuevas soluciones, por lo que apoyándose en el conocimiento sistémico de la asociación, cada docente ó directivo al que se le presente alguna dificultad de índole laboral podrá encontrar sus propias soluciones remitiéndose a los informes públicos del comité o acudiendo a algún compañero con mayor experiencia en lo que concierne al comité de convivencia laboral de la institución.

Socialización: producto de un trabajo juicioso de abstracción y generalización del comité de convivencia laboral de la institución se desarrollará un "Manual de procedimientos durante dificultades laborales", el cual contendrá de forma explícita la manera de proceder ante problemas laborales entre directivos y docentes. Es claro que dicho manual estará en constante construcción pues allí se agregarán nuevas vías de solución a dificultades futuras.

En esta línea, el comité de convivencia laboral se convertirá en un equipo de trabajo autorregulado, capaz de convertir el conocimiento individual en conocimiento compartido, transformando dicho conocimiento en un sistema con el único fin de empoderarse para solventar dificultades laborales entre docentes y directivos.

5.3. FUNDAMENTACIÓN:

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua un comité es "una comisión de personas encargada para un asunto determinado". Convivencia, por su parte, se define como "vivir, cohabitar, en compañía de otros...". Así, adaptando esto a la institución educativa, podría definirse al Comité de convivencia laboral como la instancia que fomenta la armonía y la concordia en la Comunidad Educativa, promueve actividades para fortalecer el crecimiento en valores de los integrantes de la Comunidad, evalúa y media los conflictos que se presenten dentro de la Institución y lleva a cabo el seguimiento del cumplimiento de las disposiciones establecidas por él mismo.

En el mismo sentido, mediante la Ley 1010 del 23 de enero de 2006, se adoptaron medidas para prevenir y corregir, en términos generales, las dificultades de convivencia en el marco de las relaciones de trabajo. Acorde con la Ley precitada toda entidad nacional debe generar estrategias que permitan garantizar "el trabajo en condiciones dignas y justas, … la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa"

Es claro entonces que toda entidad debe establecer mecanismos de prevención de las dificultades laborales entre sus integrantes y establecer un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo para superar las conductas que ocurran en el lugar de trabajo, lo anterior fundamentado en el parágrafo 1 del artículo 9 de dicha ley.

Sin embargo, esta no es la única bondad de la instauración de los comités de convivencia interpersonales laborales. En ellos se resaltan los principios de la Democracia, la Participación, la Solidaridad, el Respeto, como pilares que permiten desarrollar relaciones colaborativas, visibilizar sus propios problemas y ser capaces de asumirlos con iniciativa, creatividad, compromiso y responsabilidad individual y como parte de un colectivo diverso y plural (Ahumada Munita, 2002).

5.4. FINALIDAD DEL PROYECTO:

- Generar espacios para el dialogo y para la evaluación periódica de la vida laboral, con el fin de promover coherencia operativa y armonía laboral funcional que faciliten y fomenten el buen trato en la institución.
- Diseñar y aplicar actividades con la participación del total del equipo humano de trabajo, a fin de:

    a. Establecer, mediante la construcción conjunta, valores y hábitos que promuevan la vida laboral conveniente

    b. Formular las recomendaciones constructivas a que hubiere lugar en relación con situaciones institucionales que pudieren afectar el cumplimiento de tales valores y hábitos

c. Examinar conductas específicas que pudieren configurar hostigamientos en la institución, que afectan la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.

5.5. OBJETIVO GENERAL:

Propiciar espacios de reflexión, conciliación, concertación y exteriorización de las dificultades en las relaciones interpersonales laborales entre docentes y directivos con el fin de optimizar la gestión gerencial en el plantel.

5.6 METAS:

En 2 meses se espera que el comité de convivencia se encuentre totalmente consolidado, empoderado y comprometido con su papel de mediadores en el proceso de fortalecimiento de relaciones interpersonales laborales mediante la creación y aplicación de un manual de procedimientos, el cual será evaluado y transformado de manera permanente según lo exija el contexto.

En 5 meses se espera alcanzar un efectivo acercamiento entre directivos y docentes que permita el fortalecimiento de las relaciones laborales al interior del grupo humano de la Institución Educativa José Félix de Restrepo.

En 6 meses se espera alcanzar un 95% de satisfacción en lo referente a las relaciones interpersonales laborales, medido por un instrumento conformado por preguntas cerradas.

5.7. BENEFICIARIOS:

El proyecto: “Constitución de comité de convivencia laboral para el mejoramiento de las relaciones interpersonales laborales en la institución educativa José Félix de Restrepo”, beneficiará a toda la comunidad educativa puesto que al favorecer de forma directa a un total de 43 docentes y 3 directivos, brindando un ambiente laboral idóneo, genera efectos positivos de manera indirecta al resto de la comunidad educativa,ayudando la consecución de los objetivos y metas institucionales por medio de la optimización del proceso gerencial.

5.8. ESPECIFICACIÓN OPERACIONAL DE ACTIVIDADES Y TAREAS

META	ACTIVIDADES	TAREAS
Consolidación del comité de convivencia	- Jornadas de capacitación en liderazgo para miembros del comité - Exposición de objetivos, finalidades y metas del proyecto a cargo de los miembros del comité al resto de la comunidad educativa	- Selección de capacitadores idóneos en la temática - Concertar con la rectora fecha y hora de la actividad. Enviar invitaciones a los miembros de la comunidad educativa
Acercamiento tangible entre directivos y docentes	- Reuniones ordinarias del comité de convivencia - Jornadas lúdico-recreativas dirigidas por el comité de convivencia - Construcción sistemática del manual de procedimientos en dificultades laborales	- Diseño de circulares de citación para los miembros del comité - Diseño de plan de acción durante las jornadas lúdico-recreativas
Obtener un nivel de satisfacción del 95% en lo referente a las relaciones laborales.	- Aplicación prueba de satisfacción referente a las relaciones laborales	- Diseño prueba de satisfacción - Análisis y evaluación de resultados

5.9. METODOS Y TECNICAS A UTILIZAR.

ACTIVIDAD	MÉTODO	TÉCNICA
Jornadas de capacitación en liderazgo para miembros del comité	Dirigido	Taller presencial (4)
Exposición de objetivos, finalidades y metas del proyecto a cargo de los miembros del comité al resto de la comunidad educativa. Entrega de *Suvenires*	Participativo	Conversatorio (1)
Reuniones ordinarias del comité de convivencia	Dirigido	Mesa redonda, panel (fase 2) (10, 2 x mes)
Jornadas lúdico-recreativas dirigidas por el comité de convivencia	Participativa	Resolución de conflictos (3, 1 cada 2 meses)
Construcción sistemática del manual de procedimientos en dificultades laborales	Experiencial	Lluvia de ideas. (después de la fase 1, se realizará de manera permanente)
Aplicación prueba de satisfacción referente a las relaciones laborales	Dirigida	Encuesta. (fase 3) (2, al finalizar los 6 meses)

5.10 CALENDARIO DE ACTIVIDADES.

ACTIVIDADES	MESES																							
	1				2				3				4				5				6			
	SEMANAS																							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE 1																								
Jornadas de capacitación en liderazgo para miembros del comité																								
Exposición de objetivos, finalidades y metas del proyecto a cargo de los miembros del comité al resto de la comunidad educativa																								
FASE 2																								
Reuniones ordinarias del comité de convivencia																								
Jornadas lúdico-recreativas dirigidas por el comité de convivencia																								
Construcción sistemática del manual de procedimientos en dificultades laborales																								
FASE 3																								
Aplicación prueba de satisfacción referente a las relaciones laborales																								

5.11 DETERMINACIÓN DE RECURSOS:

- Recursos humanos: Integrantes del comité de convivencia interpersonal laboral, facilitadores, recreacionistas, encuestadores.

- Recursos tecnológicos: computador, fotocopiadora, impresora, video beam, marcadores.

- Recursos físicos: auditorios, salas de reunión, centro de recreación

5.12 COSTOS DE EJECUCIÓN Y FUENTES DE FINANCIACIÓN:

A continuación se describen los costos de ejecución de cada una de las actividades convenidas:

ACTIVIDAD	ASPECTOS PARTICULARES	COSTO TOTAL ACTIVIDAD
Jornadas de capacitación en liderazgo para miembros del comité	Honorarios	$500000
Exposición de objetivos, finalidades y metas del proyecto a cargo de los miembros del comité al resto de la comunidad educativa. Entrega de *suvenires*	Impresión de circulares de invitación. *Suvenires*	$500000
Reuniones ordinarias del comité de convivencia	Refrigerios	$300000
Jornadas lúdico-recreativas dirigidas por el comité de convivencia	Transporte, alimentación, contrato de recreacionistas	$1610000
Construcción sistemática del manual de procedimientos en dificultades laborales	Impresión del manual de procedimientos para dificultades laborales	$200000
Aplicación prueba de satisfacción referente a las relaciones laborales	Impresión de encuestas	$50000
Reuniones extraordinarias y eventualidades	-	$250000
		$3410000

La única fuente de financiación será el presupuesto anual de la institución, en el rubro destinado a bienestar social.

5.13 INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

- Planillas de asistencia a sesiones de trabajo en equipo, salidas pedagógicas e integraciones. Encuesta reconocimiento del equipo de compañeros.
- Aplicación del ciclo P.H.V.A, (planear-hacer-verificar-actuar).
- Auditorias, encuestas de satisfacción.
- Planillas de asistencia, Directivos y docentes sensibilizados

6. ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA: EQUIPO DE TRABAJO JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO

Esta encuesta es anónima y va dirigida a todos los docentes de la Institución Educativa.

Esperamos que conteste sinceramente a las siguientes preguntas que salen a continuación:

1. ¿Se siente parte de la Institución Educativa José Félix de Restrepo Vélez?

a) Si b) No. Justifique su respuesta……..

2. ¿Se siente a gusto con su horario de trabajo?

a) Si b) No.

3. Al llegar a su trabajo, ¿se siente motivado para realizar sus labores?

a) Si, No Justifique__ __ __ __ _ __ __ __ _ __ __ _ __ __ __ _ __ __ _ __ __

4. De los siguiente elementos ¿cuál cree usted es el más importante para mantener excelentes relaciones laborales?

A. Respeto.

B. Tolerancia.

C. Escucha.

D. Alegría.

5. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de la institución educativa José Félix de Restrepo con los docentes?

A.Poco satisfecho.

B. satisfecho.

C. Bastante satisfecho.

D. Muy Satisfecho.

6. En su papel de Jefe, ¿Qué ayudas utilizaría para aumentar la productividad y eficacia de sus subalternos (empleados)?

A. Incentivos.

B. Motivadores.

C. Regaños.

D. Castigos.

7. En su rol de subalterno ¿Qué lo motiva a aumentar su rendimiento laboral?

A. "El placer del deber cumplido".

B. Un ascenso.

C. El progreso de la empresa.

D. Reconocimiento.

E. Aumento Salarial.

8. ¿A qué atribuye el Éxito de su plantel educativo?

A. Planeación y Organización.

B. Motivación del personal.

C. Excelentes Relaciones laborales.

D. Otro ¿Cuál?.

9. ¿Cómo siente que son las relaciones laborales en la Institución Educativa José Félix de Restrepo Vélez?

A. Frías.

B. Cálidas

C. Normales

D. No existen.

10. ¿Con cuántos compañeros se siente cercano?

A. 0 a 10.

B. 10 a 20.

C. 20 a 30.

D. Todos

11. ¿Con cuántos de sus compañeros se siente capaz y motivado de trabajar en equipo?

A. 0 a 10.

B. 10 a 20.

C. 20 a 30.

D. Todos

ANEXO 2

MARCO LÓGICO DEL PROYECTO: Constitución del comité de convivencia laboral para el mejoramiento de las relaciones Interpersonales laborales en la institución educativa José Félix de Restrepo.				
FIN	**METAS**	**INDICADORES**	**FUENTES DE VERIFICACIÓN**	**SUPUESTOS**
Fortalecer las relaciones interpersonales laborales para mejorar la convivencia entre directivos y docentes de la institución educativa José Félix de Restrepo, Sabaneta.	En 5 meses se espera alcanzar un efectivo acercamiento entre directivos y docentes que permita el fortalecimiento de las relaciones laborales al interior del grupo humano de la Institución Educativa José Félix de Restrepo.	(# de directivos y docentes relacionados entre sí /#total de directivos y docentes de la Institución)*100	Planillas de asistencia a sesiones de trabajo en equipo, salidas pedagógicas e integraciones. Encuesta reconocimiento del equipo de compañeros.	En un año se apreciará el incremento de las relaciones interpersonales al interior del grupo humano de la institución educativa José Félix de Restrepo, Sabaneta.
PROPÓSITO Generación Mejoramiento de la convivencia laboral al interior de la institución educativa José Félix de Restrepo, por medio de la creación de un comité de convivencia conformado por 1 miembro de cada subgrupo y los directivos de la institución.	En 2 meses se espera que el comité de convivencia se encuentre totalmente consolidado, empoderado y comprometido con su papel de mediadores en el proceso de fortalecimiento de relaciones interpersonales laborales mediante la creación y aplicación de un manual de procedimientos, el cual será evaluado y transformado de manera permanente según lo exija el contexto.	Equipo de Gestión Consolidado.	Aplicación del ciclo P.H.V.A, (planear-hacer-verificar-actuar).	Normas para la creación del manual. Permisos otorgados para las reuniones. Aceptación del Rector para la ejecución del proyecto.
RESULTADOS 43 docentes y 3 directivos docentes interrelacionados y cumplidores del manual. Creación de comité de	En 6 meses se espera alcanzar un 95% de satisfacción en lo referente a las relaciones interpersonales laborales, medido por un instrumento	Equipo de Gestión Consolidado, con sentido de pertenencia.	Auditorias, encuestas de satisfacción.	Actitud y compromiso del Grupo líder.

convivencia	conformado por preguntas cerradas.			
ACCIONES. . Sensibilización . Salidas pedagógicas . Conversatorios . Evaluación.	En 6 meses el comité de convivencia laboral de la institución educativa realizará 4 jornadas de capacitación, una exposición, 10 reuniones extraordinarias, tres jornadas lúdicas recreativas. La evaluación del proceso se realizara de manera permanente y se aplicará 2 pruebas de satisfacción referente a las relaciones interpersonales laborales.	(# de jornadas de sensibilización, salidas pedagógicas y conversatorios realizados /#total de jornadas programadas)*100	Planillas de asistencia, Directivos y docentes sensibilizados	Actitud y compromiso de los participantes.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO IDALBERTO, 1998. *Introducción a la Teoría General de la Administración: Teoría de las Relaciones Humanas*. 4ta Edición. Santa fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

CIBANAL, L. SILES, J., ARCE, M. C. 2001. *El significado está en las personas, no en las palabras (Hacia una comprensión cultural de la comunicación). 2º Congreso Virtual de Psiquiatría.*

Decreto 1286 de 2005, 6 de septiembre de 2011, *http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16393#18*. Ministerio de educación nacional de Colombia.

Escobar, Arturo.1994. El Desarrollo Sostenible: Diálogo de Discursos. *Revista Foro* #23, 98-112.

MARROQUÍN, M. y VILLA, A.1995. *La Comunicación interpersonal. Medición y estrategias para su desarrollo*. Bilbao*: Recursos e instrumentos psicopedagógicos.*

Ministerio de Educación Nacional (1994). Ley General de Educación 115. Colombia: Autor.

Ministerio de Educación Nacional (1994). Decreto 1860. Colombia: Autor.

Ministerio de Educación Nacional (2008). Guía 34 para el Mejoramiento Institucional de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento. Colombia: Autor.

SATIR, V. 1 99 l. Nuevas Relaciones Humanas en el núcleo familiar. México: Pax.

WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. Y JACKSON, D.1983.teoría de la comunicación humana. Barcelona: Herder