



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION**



## **TESIS**

**MODELO DE GESTIÓN DIÁLOGICA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS  
RELACIONES CONFLICTUALES EN LA I.E. “INDEPENDENCIA  
AMERICANA” DE AREQUIPA**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTORA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA: M. Sc. FLORA YOLANDA QUISPE SALAS**

**ASESORA: DRA. YVONNE SEBASTIANI ELIAS**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2014**

**MODELO DE GESTIÓN DIÁLOGICA PARA OPTIMIZAR LAS  
RELACIONES CONFLICTUALES EN LA I.E. "INDEPENDENCIA  
AMERICANA" DE AREQUIPA**

\_\_\_\_\_  
**M.Sc. FLORA Y. QUISPE SALAS**  
**AUTORA**

\_\_\_\_\_  
**Dra. YVONNE SEBASTIANI ELIAS**  
**ASESORA**

Presentada a la Sección de Posgrado-Unidad de Doctorado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias de la Educación

**APROBADO POR:**

\_\_\_\_\_  
**Dr. JOSE GOMEZ CUMPA**  
**Presidente del Jurado**

\_\_\_\_\_  
**Dra. JULIA LIZA GONZALES**  
**Secretaria del Jurado**

\_\_\_\_\_  
**Dr. JUAN AGUINAGA MORENO**  
**Vocal del Jurado**

**LAMBAYEQUE – 2014**

## DEDICATORIA

*A mi padre por su constante  
apoyo y amor.*

*A mis amigas por su constante apoyo  
moral y espiritual.*

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS por la fortaleza y constancia en mi persona.

A mi Padre, por su apoyo y por su ejemplo de trabajo y humildad

A todas las personas que me dieron su apoyo en diferentes momentos e mi vida.

A Gloria, Greene, Sara, Consuelo y Loreta, mis amigas, que de alguna manera me ofrecieron su complicidad, a todas ellas sin excepción.

A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo por la oportunidad de pertenecer y recibir toda la sabiduría de sus docentes.

**La Autora**

## RESUMEN

Este trabajo de investigación Modelo de gestión dialógica para la optimización de las relaciones conflictuales de la Institución Educativa “Independencia Americana” surge por la necesidad de superar las relaciones conflictuales en la institución evidenciadas en la falta de diálogo, el trato descortés, el trastoque en la práctica de valores lo que origina una ruptura de las relaciones interpersonales y por ende condiciona una deficiente gestión educativa.

Ante esta problemática el objetivo planteado fue proponer un modelo de gestión dialógica, para optimizar las relaciones conflictuales de la institución educativa, estas estrategias proponen implementar un estilo de gestión basado en una comunicación horizontal y distribución equitativa del trabajo, favoreciendo el desarrollo de las potencialidades de los trabajadores y fomentando un compromiso más consciente con el desarrollo organizacional, lo que ha sido verificado a través de la contrastación de la hipótesis.

Tomando como base los resultados obtenidos se presenta una propuesta de una convivencia compartida a través de las siguientes estrategias: “Diagnóstico”, “Motivación”, “Planificación del Trabajo”, “Establecimiento de Objetivos”, “Organización y Funcionamiento de equipos de trabajo”, “Autoevaluación y Coevaluación”. Estas estrategias han tomado como referente teórico a las siguientes teorías: La Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy, la teoría de liderazgo, la teoría de administración dialógica, la gestión del capital humano, con la teoría propia de la convivencia compartida.

El estudio prueba que las estrategias en mención permiten desarrollar un trabajo de gestión dialógica más eficiente y eficaz en busca del logro de los objetivos institucionales propuestos.

Palabras clave: gestión – dialógica-relaciones-conflictuales

## **ABSTRACT**

This research model work of dialogic management for the optimization conflictual relationships of the "American Independence" school arises from ignorance of the subject of education regarding the way it should be performed conflictual relationships, which is evidenced in a lack of dialogue and cracking in the practice of values that causes a breakdown of interpersonal relationships, therefore the optimization of them become an efficient educational management conditions.

Faced with this problem the stated objective is: To propose a model of systemic dialogic management to optimize the conflictual relationships into the school, these strategies propose to implement a management style based on a horizontal communication and equitable distribution of work, favoring the development of potential workers and promoting a more conscious commitment to organizational development, which has been verified through the testing of the hypothesis.

Based on the results it presents a proposal for a shared coexistence through the following strategies: "Diagnostics", "Motivation", "Work Planning", "Goal Setting", "Organization and Functioning of teams" , "Self-evaluation and co-evaluation." These strategies have been taken as a theoretical reference the following theories: General Systems Theory of von Bertalanffy, leadership theory, theory of dialogic management, human capital management, with their own theory of shared living.

The study proves that the strategies used to develop a reference work more efficiently and effectively in search of the achievement of the corporate objectives dialogic management.

Key words: management - dialogic-relations-conflictual

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>18</b>
<b>ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DE LAS RELACIONES CONFLICTUALES.....</b>	<b>18</b>
<b>1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>18</b>
1.1. <b>UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS.....</b>	<b>18</b>
1.2. <b>ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS RELACIONES CONFLICTUALES.....</b>	<b>29</b>
1.3. <b>CARACTERISTICAS Y MANIFESTACION DE LA PROBLEMÁTICA EN LAS RELACIONES CONFLICTUALES.....</b>	<b>42</b>
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>46</b>
<b>HACIA UN MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN DIALÓGICA PARA OPTIMIZAR LAS RELACIONES CONFLICTUALES.....</b>	<b>46</b>

2.1. BASES TEÓRICAS .....	46
2.1.1. LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.....	47
2.1.2 TEORÍA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	51
2.1.2.1 La Comunicación.....	55
2.1.2.2 La comunicación no verbal.....	57
2.1.2.3 INFLUENCIA IDEALIZADA (LIDERAZGO CARISMÁTICO): ..	58
2.1.2.4 DIEZ COMPROMISOS DE LIDERAZGO .....	66
2.1.3. LA TEORÍA DE LA GESTIÓN DIALOGICA.....	67
2.2 BASES CONCEPTUALES .....	74
2.2.1 LIDER TRANSFORMACIONAL.....	74
2.2.2 GESTION EDUCATIVA.....	81
2.2.3 DIMENSIONES DE LA GESTION EDUCATIVA.....	82
2.2.4 MODELO PEDAGÓGICO: .....	83
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	87
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>91</b>
<b>3.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS</b>	
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>91</b>
3.2 MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA.....	106
MODELO DE GESTIÓN DIALÓGICA PARA OPTIMIZAR LAS	
RELACIONES CONFLICTUALES.....	106
3.3 PROPUESTA.....	107
3.3.1. PRESENTACIÓN .....	107
3.3.2. FUNDAMENTACIÓN .....	108
3.3.3. JUSTIFICACIÓN .....	108
3.3.4. OBJETIVOS: .....	109

3.3.5. PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO .....	111
3.3.6. CONTENIDOS Y ESTRATEGIAS .....	112
3.3.7. SECUENCIA DE ACCIONES.....	113
3.3.9. PERFIL DE SALIDA DEL DOCENTE.....	114
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>116</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>117</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>123</b>

## INTRODUCCIÓN

La crisis económica, socio-cultural, etc., del mundo actual referente en todas las instituciones particularmente en las educativas en plano académico y administrativo, precisamente las instituciones educativas están estrechamente vinculadas con la economía, política, ideología de la sociedad históricamente concreta. En buena cuenta la educación está condicionada por la sociedad. Sin embargo, bajo ciertas situaciones la escuela puede inferir o retrasar el desarrollo social. En la sociedad contemporánea se evidencia contradicciones entre lo global y local, entre, países hegemónicos por el reparto del mundo, entre ricos y pobres en todo el planeta etc. En este sentido ninguna sociedad ni instituciones, pueden estar al margen de los conflictos y contradicciones. Estas fricciones se pueden antagonizarse siempre en cuando que los actores no tengan capacidad para resolver oportuna y adecuadamente.

Tedesco, J. (2000), afirma: “El neoliberalismo económico ha generado contradicciones sin precedente entre la competencia y cooperación en el mercado, cuya repercusión es innegable en las escuelas entre los actores educativos llevados por el ánimo de egoísmo y mercantilismo propio del paradigma imperante”. En este caso las escuelas no son islas sino que reproducen en su interior la cultura exterior. Por otro lado, en América Latina, la educación no está a la altura de nuestros tiempos, porque está envuelto en el difícil académico y de gestión educativa, como consecuencia de la crisis global de cada uno de los países. Por ejemplo últimamente las grandes manifestaciones estudiantiles en Chile por sus reclamos de calidad educativa.

“En las escuelas de los países Latinoamericanos particularmente en Colombia ha crecido conflictos en la comunidad educativa entre docentes y autoridades educativas y otras veces la escuela con los padres de los estudiantes, cuyos efectos representa en la formación de los usuarios” (Randall, S. 2008).

Los conflictos en las escuelas se manifiestan de diferentes formas y gravedades, porque no existe la convivencia compartida entre los sectores educativos y todos los estamentos: Directivos, docentes, estudiantes y administrativos, cuyas diferencias e intereses personales y del grupo muchas veces se polarizan por la gestión del personal no es adecuada carece de liderazgo como para resolver con inteligencia y competencia administrativa de recursos humanos.

Pérez, M. sostiene “la administración educativa es una ciencia tecnológica de servicios, su aplicación apropiado en las instituciones educativas de nuestro país en evita cualquier tipo de conflictos al interior de la escuela”. Como se dijo anteriormente los conflictos sociales directa o indirectamente se impacta en las instituciones, generando desequilibrio de relaciones armónicas. Pero también al interior de la institución está al orden del día las tensiones entre los estamentos educativos. Los conflictos en las escuelas últimamente han aumentado cuya solución han apelado a instancias.

Huayhuacochea, L. (2012). Afirma: “Las contradicciones en la I.E. “Mariscal Orbegoso” del distrito de Cotahuasi de la provincia de la Unión – Arequipa se han agudizado entre docentes y directivo, que está creando las condiciones para una reorganización externa” como vuelve a reiterar las relaciones conflictuales a nivel nacional y regional del país se incrementan cada vez más, originado por diversos factores endógenas y exógenas. Ahora radica el cómo amortiguar y silenciar los conflictos que ocasionan los malos tratos

psicológicos y morales de sus actores y además referente en la calidad de aprendizaje de los estudiantes.

Por lo expuesto: el **Problema Científico** de la presente investigación es que se ha observado las relaciones conflictuales entre los directivos y docentes, dichas deficiencias se manifiesta en la admisión de personal; limitaciones en el desarrollo profesional, dificultades en las licencias y evaluaciones, las aspiraciones al poder, malversación de recursos económicos, agresión psicológica, moral, incluso física, que apelan a instancias administrativas y judiciales, lo cual trae como consecuencia la disfunción institucional, incidiendo en la labor pedagógica y administrativa .

Se precisa como **objeto de estudio** el proceso de gestión de recursos humanos, y en tal sentido el **Objetivo de esta investigación es:** Proponer un modelo de gestión dialógica para optimizar las relaciones conflictuales de la institución educativa “Independencia Americana” de la ciudad de Arequipa, de donde se desprende que el **campo de acción es:** el modelo de gestión dialógica para optimizar las relaciones conflictuales en la institución Educativa Independencia Americana de la ciudad de Arequipa.

Desde esta perspectiva, la **hipótesis** planteada es: **Si** se propone y se fundamenta el modelo de gestión dialógica basada en la Teoría de Sistemas, del Liderazgo Transformacional y de Gestión Dialógica de convivencia compartida **entonces** se contribuye en la superación de las relaciones conflictuales entre docentes y directivos de la institución Educativa Independencia Americana de la ciudad de Arequipa.

El aporte teórico fundamental del trabajo de investigación realizado está, en que se brinda un Modelo de Gestión Dialógica, que nos permitirá realizar una nueva concepción teórica de Convivencia Compartida como fundamento del modelo dialógico de gestión del capital humano.

La significación práctica, implica la presentación de estrategias metodológicas propias del modelo, para mejorar las relaciones conflictuales entre docentes y directivos en la Institución Educativa.

La actualidad del problema, radica en que se aborda como proceso de una nueva Teoría de convivencia compartida, para que contribuya en las relaciones conflictuales entre docentes y directivos en la Institución Educativa “Independencia Americana” de la ciudad de Arequipa es abordado con gran interés porque es desde allí se puede aspirar a una gestión más democrática en la I.E. y una mayor participación de todos los agentes a un mejor dialogo como el medio más eficaz de resolver los conflictos.

**La metodología** en este proceso de investigación científica, se han utilizado los siguientes métodos: deductivo-inductivo, analítico y sintético.

El Método **Deductivo** ha permitido partir de situaciones generales explicadas por un marco teórico general, relacionado con el planeamiento estratégico y aplicados a una realidad concreta: La Institución Educativa “Independencia Americana”; asimismo el método: **Inductivo**, me ha permitido partir de La observación de situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y llegar a conclusiones generales.

Utilizando el método de **Analítico**, se identificaron cada una de las partes que caracteriza la realidad de estudio, estableciendo las relaciones entre los elementos que componen el objeto de la investigación.

**Síntesis**, nos permite relacionar las partes para encontrar la explicación sobre su comportamiento, aumentando el conocimiento de la realidad en estudio.

Todos estos métodos no funcionaron de modo independiente, sino que están integrados en el proceso sincrónico complementario, porque son interdependientes con cierta jerarquía bajo ciertas necesidades. En este caso se priorizó el método de la modelación del objeto de estudio. Las técnicas a utilizarse fueron la encuesta a los docentes, la entrevista al director de la Institución Educativa y el fichaje. Cada una de las técnicas con sus instrumentos como el cuestionario, contenido por ítems relacionados con objetivos y variables y las fichas bibliográficas textuales y de resumen.

La población de estudio estuvo constituida por todos los directivos (03) y docentes (96), en términos cuantitativos son 99 unidades de análisis.

El presente estudio es la integración del enfoque cuantitativo y cualitativo. Los datos obtenidos en el trabajo de campo mediante la encuesta, serán procesados, por medio de la tabulación y codificación correspondiente y serán permitidos en tablas y en gráfico de barra con sus respectivas frecuencias y porcentuales para ser analizados e interpretados a la luz de la concepción teórica-conceptual del investigador. Se utilizará las escalas de mediación tales como: siempre, a veces y nunca, y también eficiente, regular y deficiente.

Para facilitar su comprensión el estudio se ha estructurado en tres capítulos:

El **primer capítulo** contiene la ubicación geográfica de la institución educativa donde se desarrolla el proceso de investigación; los enfoques históricos de las relaciones conflictuales, las características y manifestaciones actuales de las relaciones conflictuales y metodología de investigación el análisis de las relaciones conflictuales; a partir de la ubicación o contextualización del problema, el origen y evolución histórica del problema de las relaciones conflictuales, las características y manifestaciones

de dicha problemática, así mismo la descripción facto-perceptible, fenoménica y empírica del objeto metodología aplicada en la investigación.

Asimismo, en este capítulo se hace una descripción genérica de los diferentes métodos empleados según las etapas y tareas del proceso de la investigación científica.

El **segundo capítulo** Contiene el modelo teórico estructurado en base de las teorías científicas para las relaciones conflictuales: dichas teorías está dado por la Teoría de Sistemas de Ludwingvohn Bertalanffy; la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns y la teoría de Gestión dialógica; así mismo tiene el desarrollo de las bases conceptuales.

Además del **tercer capítulo** contiene el resultado, análisis e interpretación de los resultados y la propuesta de un sistema de estrategias metodológicas o pautas apropiadas para la operacionalización práctica del modelo teórico propuesto.

El trabajo culmina con la conclusiones y recomendaciones: que contienen las estimaciones de los resultados finales de la investigación las mismas que tienen implicancia con los objetivos y la hipótesis la investigación; así como las recomendaciones para la aplicación de este modelo en la Institución educativa emblemática “Independencia Americana” del distrito de Arequipa con la finalidad de generar nuevas actitudes de responsabilidad y participación de los actores educativos en el proceso de gestión de recursos humanos en las relaciones conflictuales. Por último tenemos las referencias bibliográficas y los anexos.

**LA AUTORA**

**CAPITULO I**

**ANÁLISIS HISTÓRICOTENDENCIAL DE LAS  
RELACIONES CONFLICTUALES.**

# **CAPITULO I**

## **ANÁLISIS HISTÓRICOTENDENCIAL DE LAS RELACIONES CONFLICTUALES.**

### **1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.1. UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS**

La Institución educativa “Independencia Americana” por ubicarse en una zona estratégica como es el cercado de la Ciudad de Arequipa emerge como una de las más importantes instituciones públicas de la UGEL Arequipa Norte, la misma que brinda servicios educativos acordes con los adelantos científicos-tecnológicos.

La investigación realizada se enfoca en la Institución Educativa Independencia Americana, específicamente en el sistema de relaciones conflictuales entre docentes y directivos, proponiendo un modelo dialógico de gestión de las relaciones conflictuales para su aplicación y corregirse los problemas existentes tratando de conservar el estado valioso presente de las cosas y sustituir las partes que sean inutilizables, hechos que motivaron la realización del trabajo de investigación´.

La Institución Educativa Independencia Americana se encuentra ubicada en la Avenida Independencia N° 1409. El distrito de Arequipa pertenece a la provincia y departamento de Arequipa, Región Arequipa. Se encuentra a 2 235 m.s.n.m. Sus coordenadas geográficas son 16° 23' 40" latitud sur y 71° 32' 06" longitud oeste.

Limita con los siguientes distritos: por el norte con Yanahuaray Alto Selva Alegre; por el este con Miraflores y Mariano Melgar; por el sur con Paucarpata, José Luis Bustamante y Rivero y Hunter; y por el oeste con Sachaca.

La Institución Educativa Independencia Americana cuenta con una población estudiantil de 1500 alumnos, distribuidos en 48 secciones. Teniendo a su vez en el turno nocturno, de 350 alumnos. La modalidad es de educación secundaria; los educandos proceden de instituciones ubicadas en el mercado y también de los diversos distritos de la ciudad. El servicio educativo se brinda en dos turnos: diurno y nocturno. Ambos tienen carácter autónomo. Esta investigación se circunscribe al turno diurno.

El cuadro de asignación personal correspondiente al 2013, es como sigue: 01 director; 02 subdirectores; 1 subdirector en administración, 96 docentes; jefes de laboratorio, asesores de áreas; 10 auxiliares de educación; 27 administrativos y personal de servicio ; 01 asistente social y 1200 padres de familia.

La infraestructura cuenta con modernas instalaciones con capacidad de acoger a más de 1200 estudiantes; distribuidas en 7 pabellones con 48 aulas, piscina semiolímpica temperada, coliseo cerrado, cancha de fútbol, pista atlética sintética, gimnasio, concha acústica, 3 canchas deportivas multiusos, auditorio para 600 personas, 6 laboratorios de ciencias, 3 salas de cómputo y talleres de electrónica y electricidad; biblioteca, y para especiales organizaciones estudiantiles (banda y brigada), oficinas administrativas, un coliseo cerrado. La infraestructura en el colegio forman parte del programa de reconstrucción de los colegios emblemáticos del Ministerio de Educación, en el aparente, pero genera inconvenientes en la comunicación e integración de la comunidad educativa, por lo amplio del local y por la distancia entre algunos ambientes. Una infraestructura muy moderna, y por motivos de estos cambios que realizó el gobierno al no concluir a su debido tiempo la entrega del local se ha generado conflictos entre algunos docentes, con las autoridades del plantel e inconvenientes en la comunicación e integración de la comunidad educativa, por estar dispersos en distintos locales que fueron destinados los estudiantes y maestros.

La Institución Educativa Independencia Americana, es además denominada emblemática, porque a lo largo de 187 años de existencia, desde su fundación por el Libertador Simón Bolívar, el 15 de julio de 1827, su actuación ha sido destacado, tanto en el plano educativo, social, cultural y político. Se constituye en el colegio nacional más antiguo e histórico de la región. Durante su trayectoria histórica y de funcionamiento ha logrado, el éxito, reconocimiento, triunfos académicos, sociales, culturales y deportivos.

Pero ha sufrido también, en los últimos años, un deterioro de su imagen y prestigio, debido a una inadecuada gestión institucional. Brinda una formación científico humanista en el nivel secundario. Es estatal, se rige a organismos como: unidad de Gestión Educativa Arequipa Norte; Gerencia Regional de Arequipa y el Ministerio de Educación respectivamente.

**La visión** que contempla la institución para el año 2014 es que los educandos serán autónomos, investigadores, responsables, y practicarán los valores morales dentro del contexto donde se desarrollan. La institución brindará un servicio de calidad con docentes capacitados e innovadores que hagan desarrollar en los estudiantes las habilidades, destrezas y capacidades.

**La misión** que propone la institución es practicar valores para fortalecer las relaciones humanas, fomentar las acciones positivas sobre la conservación del medio ambiente; desarrollar en los educandos conocimientos, enseñar estrategias y procedimientos para que los alumnos sean capaces de solucionar sus problemas y motivarlos para que tengan una elevada autoestima.

Los estudiantes de la Institución según el diagnóstico realizado en el Proyecto Educativo Institucional, presenta los siguientes perfiles reales: en la dimensión cognitiva los estudiantes demuestran dificultades en comprender con sentido crítico los mensajes, no demuestran solidaridad y respeto entre ellos, mostrando actitudes negativas frente a la práctica de valores, no es sereno y tiene baja autoestima personal; en la

dimensión psicomotora los estudiantes presentan dificultades y al proponer alternativas de solución no participa organizadamente, no aplica creativamente sus conocimientos, habilidades y destrezas en la realización de actividades recreativas, no aprecia y no cuida adecuadamente su cuerpo con una higiene personal adecuada, no valora positivamente sus características biológicas, demuestra indiferencia ante los actos de corrupción, violencia, en su medio familiar y comunitario; en la dimensión sociocultural todavía no logran reconocerse como personas que tienen derechos y obligaciones y sus sentimientos no los maneja convenientemente, no practican normas de convivencia, no aceptan las diferencia entre personas, no se identifica con su realidad socio cultural, local, regional, nacional ni con su historia, y por último no es consciente de su pasado, presente y futuro.

Los Docentes de la institución “Independencia Americana”, tienen las siguientes características: en el aspecto profesional la mayor parte cuenta con estudios de segunda especialidad y están realizando estudios de postgrado, por lo que el nivel profesional es asumido con responsabilidad destacando el hecho que más del 50% han realizado estudios de postgrado, por lo que el nivel profesional es asumido con responsabilidad y ética por lo que el cumplimiento de sus funciones son coherentes faltando únicamente una acertada planificación estratégica de dirección por lo que algunos docentes no actúan con la responsabilidad en la elaboración de documentos relacionados al aspecto técnico pedagógico, demostrando esta aseveración con la forma personal que exhiben en el trabajo,

llegando a la hora exacta manteniendo una buena postura profesional sobre todo ético.

El director de la Institución Educativa en la dimensión sociocultural presenta poco manejo de habilidades sociales no ejerciendo un liderazgo efectivo en beneficio de los objetivos de la Institución, se comunica de manera vertical con el personal a su cargo, practicando en forma limitada la democracia en algunos aspectos; en lo cognitivo tiene necesidad de mayor conocimiento en la Gestión de relaciones humanas, teniendo dificultades para la gestión del capital humano. Es oportuno resaltar el hecho de que el desnivel de capacitación que tiene los diferentes agentes hace que el comportamiento del director y subdirectores sean inadecuados porque al constatar que sus docentes tienen un mayor nivel de actualización hace que impere la imposición vertical en sus decisiones, teniendo por lo tanto limitaciones en efectuar el efecto multiplicador de las orientaciones que recibe de la autoridades, en su trato estriba una falsa autosuficiencia manifestada por la imposición de sus ideas y sin consulta alguna, esto también repercute a nivel del entorno de las instituciones y en general de la comunidad en su conjunto.

Los padres de familia no se identifican con la Institución Educativa, son poco cariñosos con sus hijos, no son exigentes en su formación, no transmiten seguridad y confianza en su hogar, son poco comunicativos por lo tanto no logran una buena integración familiar, muestran respeto por la labor que desempeñan los docentes, no mantienen con los docentes una constante y positiva comunicación por lo que son indiferentes cuando se les solicita el apoyo para las actividades

que organiza la institución participando raras veces en las reuniones, jornadas y demás actividades y algunos no cumplen con sus compromisos económicos, porque no entienden que todo servicio tiene un costo que debe ser atendido con puntualidad, así mismo descuidan sus deberes como es alimentar, vestir, dar techo, recreación, educación en forma adecuada y oportuna a sus hijos, generalmente todas las responsabilidades lo asume la madre de familia. En cuanto a su situación económica la mayoría no son solventes, son familias pobres y como trabajadores en el comercio ambulatorio y independientes del lugar, razón por la cual no gozan de una adecuada atención de salud y otros beneficios de seguro.

En el aspecto educativo, la Educación en Arequipa como en todo el país se encuentra en un proceso de evolución y adaptación por los continuos cambios de lineamientos políticos en este sector por parte del gobierno, es necesario resaltar que los docentes de este lugar orientan sus actividades pedagógicas en el marco de una fusión de paradigmas tanto conductistas como constructivistas habiendo reducido el Proceso de Enseñanza – Aprendizaje a las cuatro paredes del aula sin tener en cuenta los problemas que puedan traer consigo los estudiantes.

De igual modo los escasos recursos económicos, la falta de apoyo de algunos padres de familia y el desconocimiento de una dieta balanceada obstaculizan el logro de los objetivos previstos. Así mismo, se ha podido constatar que en estas Instituciones Educativas existe un trabajo administrativo deficiente por la falta de democracia y participación de todos los entes involucrados en el quehacer educativo.



## POBLACIÓN DE LA I.E.

<b>POBLACIÓN</b>	<b>Nº</b>
Alumnos	1200
Director	01
Sub Director	02
Docentes	96
Auxiliares	10
Administrativos	27
Asistente social	01
Total	137

Fuente: Estadística de I.E.

La institución educativa, al ser uno de los primeros colegios de Arequipa, en haber brindado su servicio, cuenta con el apoyo de parte de autoridades locales y regionales, que egresaron de esta casa de estudios. Los ex alumnos, tienen una presencia constante donación de equipos y arreglo de algunos salones.

Después del terremoto del 2005, algunos pabellones se encontraban en muy mal estado siendo observados por Defensa Civil, debido a la antigüedad y el deterioro de su construcción, por ello con el gobierno del Ex presidente Dr. Alan García Pérez considero a nuestra I.E en el proyecto de colegios Emblemáticos para la reconstrucción y mejoramiento de toda infraestructura, logrando construir un pabellón pero destinado como laboratorios y no aulas quedando la obra inconclusa y en un estado de abandono toda la infraestructura

física del colegio, y a raíz de ello muchos de sus estudiantes tomaron otro rumbo.

Todo este tiempo la institución atravesaba por fuertes tensiones en la comunidad educativa entre profesores, alumnos, profesores con el director, y todo el colegio con padres de familia. Mientras los directores que eran cambiados en cada periodo carecían de capacidad suficiente para administrar la institución particularmente al personal laborante.

Actualmente los conflictos al interior de la institución sigue latente con tendencia de empeorar, a consecuencia de esta situación ha disminuido la población estudiantil. Ya el colegio ha perdido su prestigio que antes era la vanguardia de la región.

Hoy el conflicto se configura entre los docentes y la directivos, que se manifiesta el mal trato psicológico, moral, donde el director apoyado por algunos docentes hace frente a la comunidad magisterial dando lugar grupos que se polarizan causado por diversos intereses principalmente personales y del grupo y no así por los intereses de la comunidad educativa y social. El rompimiento relaciones humanas se ha fracturado, causado por la cultura mercantilista, egoísta y personalista de algunos docentes y directivos, que han perdido su identidad profesional e institucional.

Como ya se dijo anteriormente casi insoluble al interior de la institución son elevados a instancias judiciales y penales. En este sentido la institución se ha convertido en campo de disputa entre beligerantes.



En las celebraciones de las fechas cívicas patrióticas se observa el pequeño grupo que mella la armonía la integración, la unidad de la comunidad educativa.

## **1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS RELACIONES CONFLICTUALES**

El origen histórico de la resolución de conflictos se remonta al origen mismo de la humanidad, comienza con la existencia de, por lo menos, tres personas en el mundo. Por lo que su génesis es la de la vida en comunidad.

Existen fragmentos filosóficos presocráticos, como los de Heráclito donde se ha traducido que el conflicto es el promotor del cambio y a su vez es consecuencia de este, simplemente se necesitan dos seres, ya que el conflicto se caracteriza por la dualidad adversario-adversario. En la actualidad no existen conflictos. Igualmente, un conflicto puede existir entre opciones de una misma persona (conflicto interno) y no necesariamente entre dos adversarios distintos (conflicto externo).

Tras la II guerra mundial se dio un gran impulso al estudio del fenómeno antropológico, social económico y político de la guerra, y se fueron modelando distintas teorías. Estos dieron paso a la llamada mediación /transformación /resolución de conflictos como la participación de una tercera persona que promueva la conciliación y el acuerdo auto-determinado por las partes en desavenencia.

La resolución de problemas se ha definido como un enfoque no jerárquico, no directivo y que no hace juicios, que da lugar a un proceso de participación en el que todas las partes en un litigio determinan de apoyo, y llegan a su resolución, de modo que todas ellas se encuentren en una situación en la que puedan aprovechar al máximo la totalidad de sus valores.

La finalidad de la resolución de conflictos es llegar válida de un conflicto sin pasar por coerción.

Según las diferentes religiones, se puede aproximarse a la resolución de conflictos desde varios puntos de vista:

**Perspectiva hindú:** hay un conflicto destructivo y conflicto creador, uno como fuente de violencia y otro como fuente de desarrollo, el Preservador actúa transformado el conflicto para evitar la violencia y promover el desarrollo.

**Perspectiva budista:** Origen co-dependiente, todo crece junto a una causalidad. Los conflictos no empiezan y no terminan, Ningún actor por sí sólo tiene la responsabilidad o la culpabilidad.

**Perspectiva cristiana,** La responsabilidad para la transformación del conflicto finalmente está relacionado con los individuos, con u decisión individual de actuar para promover la paz, más que la violencia.

**Perspectiva daoista:** Todo es ying y yang, bueno y malo. Hay una fuerte probabilidad de que la acción escogida también tenga consecuencias negativas y que la acción no escogida las tenga positivas. De ahí la necesidad de la reversibilidad, de hacer sólo lo que pueda hacerse.

**Perspectiva islámica,** La fuerza viene derivada de someterlo todo a un propósito común, incluyendo la responsabilidad concreta para el bienestar de todos.

**Perspectiva judaica.** La verdad está menos en la fórmula que en el dialogo requerido para buscar la fórmula: este diálogo no tiene principio ni fin.

Las relaciones humanas en los antiguos griegos que inventaron los jeroglíficos para así comunicarse uno con los otros, solo quienes conocían el lenguaje podían saber cuáles eran los significados de los escritos. De esta manera el hombre siempre ha estado relacionado con sus vecinos, amigos, compañeros e inclusive sus enemigos. El hombre por instinto es un ser sociable, nunca dejará de serlo. Siendo la sociedad el medio que le ayude a ser sociable.

En baja **edad media**, estuvo marcada por los conflictos y la disolución de dicha unidad, fue entonces cuando empezó a surgir el estado moderno aun cuando este en ocasiones no era más que un incipiente sentimiento nacional y la lucha por la hegemonía entre la Iglesia y el estado se convirtió en un rasgo permanente de la historia de Europa durante siglos posteriores .Pueblos y ciudades continuaron creciendo en tamaño y prosperidad y comenzaron la lucha por la autonomía política. Este conflicto urbano se convirtió además en una lucha interna en la que los diversos grupos sociales quisieron imponer sus respectivos intereses.

El hombre, como dice Aristóteles, es un animal social, pues siempre esta relacionándose con varias personas y no es posible que se aíse totalmente de la sociedad o de la comunidad, por más que se desee ser independiente o querer estar aislado, no es algo que pueda hacer al 100%, ya que siempre existirá la relación interpersonal por más pequeña que sea.

Históricamente se constata la consideración inicial del conflicto como algo negativo: como algo que había que desterrar. Se asoció conflicto con violencia, destrucción irracionalidad. En los años 30 y 40 se realizan estudios clásicos, psicología social encaminados a eliminar el conflicto (Sheriff, Lewin), que coinciden en el tiempo con trabajos en psicología organización (Taylor, Fayol, Escuela de las relaciones humanas) que, a pesar de sus diferencias coinciden en la consideración del carácter negativo del conflicto y la necesidad de su eliminación (alteración de la rutina mecánica Taylor; distorsión de la estructuración funcional Fayol; conflicto por mala comunicación, falta de comunicación, falta de confianza y escasa sensibilidad de los directivos para con los trabajadores experimentos de Hawthorne.

Trató de explicar el porqué del surgimiento de los conflictos y se buscó la relación causal entre determinados rasgos individuales y los conflictos. Por todo ello hay una inercia que sostiene lo que se podría denominar como el ideal a conflictivo, sostenido por las principales instituciones sociales:

- En el Hogar y la religión, Por tradición casi nunca se fomenta el conflicto entre niños, hijos y padre. En la escuela se desalienta el conflicto, lo maestros tiene todas las respuestas y tanto maestros como niños son recompensados por aulas ordenadas.

- En las organizaciones laborales. A los gerentes se les evalúa y recompensa, a menudo, por la ausencia de conflictos en sus áreas de responsabilidad. Se promueven valores anti conflicto como parte de la cultura de la organización. La armonía y la satisfacción se evalúan positivamente. Se evitan los conflictos que alteren el statu quo.

Actualmente se considera que el conflicto es inevitable y no necesariamente negativo, también se considera que las variables individuales tienen un peso mucho menor que las situacionales y, en cualquier caso, están mediatizadas por ellas. Por lo que lo que se busca es que el conflicto se desarrolle de manera que se maximicen sus efectos beneficiosos.

El conflicto puede seguir cursos destructivos y generar círculos viciosos que perpetúen relaciones antagónicas u hostiles, pero también puede tener aspectos funcionalmente positivos:

- Evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales.
- Ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás.

Es significativo señalar cómo tradicionalmente se hablaba solo de resolución de conflicto, mientras que actualmente se utiliza con frecuencia creciente la expresión de gestión de conflictos. Esta evolución se aprecia incluso en el diccionario inglés Webster probablemente el más utilizado en esta lengua.

En la edición de 1966 la definición era “pelea, batalla, lucha” (apudLewicki, Saunders y Minton, 1999: 16), pero en las ediciones más reciente (1983) se incluye la siguiente “desacuerdo intenso u oposición de interés, ideas, etc.” (Álzate, 1998:16).

Los conflictos constituyen elementos de la vida cotidiana de las personas y de los grupos que en los últimos tiempos, a la raíz de la eclosión de los planteamientos simbólicos y críticos en el análisis de las organizaciones educativas, han pasado a ser considerados elementos clave para acceder a la comprensión del funcionamiento organizativo de los centros educativos.

Los conflictos constituyen algo natural a la organización, dado que son el reflejo de las diferencias de pareceres, de interés, de opiniones, etc. Entre sus miembros en relación a cuestiones que son de interés común. En la medida que las personas presentan historias distintas, tanto profesionales como personales, no es sorprendente que sean también distintos (tanto que pueden llegar a la confrontación) sus comportamientos, objetivos, opiniones, necesidades, deseos, preocupaciones y temores, además, cuando se consideran estas cuestiones en el marco de la comunidad educativa, integrada por los diversos estamentos (profesores, padre, alumnos directivos...) que confluyen en el hecho educativo, es evidente que la conflictividad constituye una de las características de los centros educativos.

Todas las instituciones, se caracterizan por vivir diversos conflictos, de distinta índole y de diferente intensidad. Hasta tal punto que, bajo la aparente imagen e “aconflictividad”, la cotidianidad de los conflictos se presenta como un proceso y una de las características centrales y definitorias de las instituciones educativas. Los conflictos entre

profesores, conflictos entre profesores y la dirección del centro, conflictos entre el centro como tal y la administración educativa, etc., constituyen una pequeña muestra de las múltiples situaciones conflictivas que todos hemos vivido de alguna manera en nuestros centros educativos.

Desde el enfoque crítico se “intenta demostrar cómo la ideología deforma la realidad social, moral y política y oculta las causas del conflicto, la represión y la insatisfacción, y somete a las personas a un conjunto bien determinado de normas y de relaciones de poder. Desde el punto de vista de la teoría crítica, la administración educativa se rige por unos valores explícitos y confesos (Englad, 1989, p.106). Es decir, no solo interesa el afrontamiento del conflicto para mejorar el funcionamiento de la organización, para crear un clima organizativo o para favorecer un mayor impulso creativo, sino que, además, el afrontamiento positivo de los conflictos puede favorecer los procesos colaborativos de la gestión escolar para que las “escuelas, como organizaciones sociales, se conviertan en un entorno cultural en el que se promuevan valores de comunicación y deliberación social, interdependencia, solidaridad, colegialidad en los procesos de toma de decisiones educativas y desarrollo de la autonomía y capacidad institucional de los centros educativos” (Escudero, 1992,p.15).

Con respecto a las causas de los conflictos, diversos autores de distintas escuelas y disciplinas han polemizado sobre ello, Para unos, todos los conflictos están provocados por el poder; para otros, además del poder incide la estima propia; para unos terceros, las causas de los conflictos se “psicologizan” y se reducen a los diferentes tipos de necesidades humanas y /o a un problema de diferentes percepciones. En el polo opuesto, determinados enfoques sociológicos explican la causalidad de los conflictos escolares por las

contradicciones inherente al sistema capitalista en el que vivimos. En nuestra opinión, la enorme conflictividad, manifiesta y latente, que se da en la institución escolar, solo cabe entenderla, como hemos señalado, desde la dialéctica entre la macro-estructura del sistema educativo y las políticas generales hacia él orientadas y los procesos micro-políticos que en el seno de cada centro escolar tienen lugar. Por ello, con un afán meramente ejemplificado y reconociendo el papel clave del poder y del control, podemos encuadrar el origen de los conflictos en la institución educativa en cuatro tipos de categoría, íntimamente ligadas entre sí, y a veces, difícilmente separables (Jares, 1992):

En la actualidad, **América Latina** vive la herencia de los desafíos no superados históricamente lo que ha provocado que, en la década de los noventa, la región se haya consolidado como aquella con las desigualdades sociales más flagrantes, Esto hace que Latinoamérica se encuentra con una serie de retos en la relación a los conflictos presentados cuyo enfrentamiento puede significar el crecimiento de oportunidades para prevenir su deterioro, ampliación u ocurrencia en el futuro cercano.

De este modo, la región vive atravesada por disputas y tensiones que han derivado en la existencia de una conflictividad permanente y variada resulta en arreglos que sólo han procurado una volátil estabilidad que debilitan los procesos de democratización en marcha.

Las tendencias Pedagógicas en **Latinoamérica** “La educación es un factor primordial, estratégico, prioritario, y condición esencial para el desarrollo social y económico de cualquier conglomerado humano. Asimismo, es un derecho universal, un deber del estado y de la sociedad, y un instrumento esencial en la construcción de sociedades

autónomas, justas y democráticas. De su cobertura y calidad dependen las posibilidades que tiene un país de competir en el concierto de las naciones. A pesa de los esfuerzos realizados.

El problema de las relaciones conflictuales en las instituciones educativas es un problema mundial, por consiguiente existen muchos estudios antes y ahora, de los cuales hemos visto por conveniente citar algunos de ellos, más recientes como saberes previos a esta investigación y serán asimilados de modo crítico.

Ramos Corpas, Manuel Jesús (2008) "Violencia y victimización en adolescentes escolares. (Tesis Doctoral). El autor afirma: "la victimización es el hecho de que un alumno esté dispuesto de forma repetida y durante un tiempo a acciones negativas e intencionadas que lleva a cabo otro alumno o varios de ellos, los cuales se lleva a cabo en tres dimensiones. Victimización manifiesta verbal (insultos amenazas y motes); victimización manifiesta física (puñetazos, empujones, patadas) y la victimización relacional (exclusión social y difusión de rumores)". En este caso, los conflictos interpersonales, en una institución educativa no solo es a nivel de docentes, sino también se desarrolla a nivel de alumno. Precisamente en este trabajo describe con mucho rigor metodológico acerca del proceso victimario entre los alumnos, y llega a demostrar utilizando la estadística de modo apropiado en la prueba de su hipótesis. Pero nos llama la atención que dicha tesis no es de carácter propositivo y resolutivo, solo responde a la pregunta ¿cómo es? En algunos aspectos o porque es así? Y no llega a plantear el cómo debe ser.

De lo dicho, podemos afirmar que los conflictos interpersonales son promovidos por múltiples factores exotéricos y exotéricos, de los cuales el factor de gestión educativa y gestión pedagógica tiene que ver con el análisis y respuesta positiva.

De Souza Bazalar, Lucicleide (2010) Competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula” (Tesis Doctoral). Sostiene: “el docente pocas veces busca los motivos que un niño es aceptado y no aceptado por todos en el aula, además no desarrolla el docente adecuadamente las competencias en sus alumnos para prevenir y resolver los conflictos interpersonales en el aula, y por último no puede determinar las estrategias usuales para prevenir y resolver problema conflictuales”. El presente estudio es descriptivo sobre los conflictos interpersonales, donde el docente carece de capacidad para identificar las causas o motivos de los conflictos, ni mucho menos puede plantear solución de los conflictos en el aula. En este sentido el docente tiene que ser competente para armonizar los conflictos que en cada tiempo surgen por diversos motivos, entonces, el ciclo es, conflicto, solución, y conflicto nuevamente. Este trabajo se da cuenta que los conflictos es pareja de vida del hombre, de la sociedad e instituciones, siempre ha sido y será siempre. El asunto radica en prevenir y poder resolver, mediante las estrategias apropiadas como la crítica y autocrítica. El conflicto es sinónimo de contradicción que según Rosentall, M. (1999) es “la fuente interna de todo movimiento, la raíz, principio del desarrollo”, es negativo cuando dicha contradicción llega al antagonismo, porque no se ha podido solucionar antes que se agudice.

Luna Toledo, Luis Alfredo (2003) Modelo holístico creativo para la gerencia del capital humano (Tesis Doctoral). Esta tesis es cualitativa con técnica etnográfica, que propone un modelo holístico de gestión del capital humano y concluye en lo siguiente: “En el ámbito de la modernidad se constituyeron la mayoría de las organizaciones con un contenido de carácter centralista y autoritaria, con líneas de mando rígidas que han impedido que el proceso gerencial de estas cumplan su papel histórico, indudablemente que el centro de estas organizaciones se encuentren las educativas donde la excesiva concentración de poder en manos de autoridades impide la participación plena de base docente y estudiantil al querer participar en la toma de decisiones estrategias que benefician las instancias respectivas y es toda la organización”.

Esta tesis de corte descriptivo y expositivo, con un diseño coherente y consiste sobre la afirmación del autoritarismo de las autoridades educativas son condiciones óptimas para el surgimiento de problemas con tendencias conflictuales, por el excesivo centralismo y autoritarismo en la persona del director que genera situaciones de malestar en la comunidad educativa. Razón por el cual la sugerencia holística integra a todos los componentes que tengan voz y voto y compartan todo lo que se produce, caso contrario se produce disfunción en el sistema de organización del capital humano.

Renteria Ramírez, Luis Felipe (2009) Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe de la ciudad de Bolívar, en la Jornada de la mañana (Tesis Doctoral) Afirma. “La convivencia armónica en la institución educativa se desgasta y peligra el ingreso de desequilibrio institucional, en consecuencia es necesario producir estrategias

últimas que consolide la convivencia eficaz y compartida”. La integración, el encajamiento entre los sectores sociales de la escuela no es un regalo, sino que se construye mediante el uso apropiado de estrategias sobre bases teóricas de valor científico, donde la convivencia participativa y compartida no se caracteriza por la unidad absoluta, siempre está asociado por la diversidad de criterios y comportamientos de los integrantes de la institución, por eso la armonía es estable sobre bases comunes, que acepten y respeten todos. Por ejemplo, las leyes, normas que emanan del gobierno regional y central, así mismo las reglas y normas propias de la institución que tiene que respetar que llevan a la práctica en la solución de problemas.

El estado del arte son trabajos de investigación científica anteriores a nuestro tema de abordaje, de los cuales se ha comentado acerca de sus aportes y de algunas situaciones que dejaron de lado precisamente algunas de ellas serán abordadas en este trabajo de carácter aproximativo, incluso provisional, pero no dejaremos de lado su rigurosidad científica en nuestro trabajo porque “históricamente las tesis doctorales son hijas académicas del método científico y exigen su uso para su obtención” (Vara, A. 2011)

Las relaciones interpersonales armónicas en un establecimiento educativo es una condición necesaria para la dinámica del micro sistema educativo que es la escuela. Sin embargo dichas relaciones armónicas no significa anular la diversidad de pareceres y criterios que existen en los actores educativos, que bajo ciertas situaciones genera las contradicciones al interior de la institución educativa. Pero dichas contradicciones no es negativo cuando se soluciona oportunamente mediante diversas estrategias como por ejemplo las

críticas y autocríticas son saludables para resolver situaciones problemáticas, es decir corregir los errores, pero siempre y cuando que nadie puede estar al margen de los errores, que todos cometemos sin los cuales es difícil avanzar, porque los errores nos enseñan.

Las relaciones sociales al interior de la institución es la vida misma de la escuela que fortalece la vida institucional siempre y cuando que dichas relaciones se han organizadas y dirigidas adecuada cuadamente por una gestión y estrategias de recursos humanos y liderazgo de los responsables de la dirección de la institución educativa, quienes deben propiciar la vida institucional saludable que permita generar la calidad de servicio educativo a los usuarios.

El problema de las relaciones interpersonales que llegan a ser conflictuales entre los estamentos sociales de la institución muchas veces es condicionada por la influenciada de factores exógenas de la escuela.

Teniendo en cuenta que en la escuela no especie de isla sino que es parte de la sociedad, por eso cualquier acción social o fenómeno social va a repercutir en la institución educativa vale decir la problemática de las relaciones personales conflictuales es el reflejo de la crisis social del país, es decir el entorno institucional definitivamente influye el desarrollo educativo. Es ampliamente conocido que a menudo se observa y entera por diversos medios los conflictos que se da al interior de la institución este hecho como ya se dijo ya arriba impactan en forma desfavorable en aprendizajes de los estudiantes.

### **1.3. CARACTERISTICAS Y MANIFESTACION DE LA PROBLEMÁTICA EN LAS RELACIONES CONFLICTUALES**

Las relaciones conflictuales, es una situación en que dos individuos o dos grupos de individuos con interés contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente neutralizantes del as otro individuo o grupo, con el objetivo de dañar, eliminar a la parte rival lograr la consecución de los objetivos de motivaron dicha confrontación. Incluso cuando la disputa sea la palabra (en tal caso se substituye la eliminación física por la búsqueda de humillación y vergüenza del rival).

Todas estas situaciones de interacción que se caracterizan por divergencias de interese, competiciones de poder y antagonismos generan conflictos. Cuando el conflicto concierne a estructuras y organizaciones y opone grupos o categorías de actores sociales, pero igualmente cuando divide individuos entre ellos en grupos o en instituciones, o cuando individuos entre ellos mismo obstaculizan el ejercicio de sus papeles y su status cuestionado su jerarquía y posición, el conflicto es social expresa por tanto una pluralidad de conflictos que superponen en diversos sectores de interacciones categorizadoras, grupales o individuales. La intensidad del conflicto crece en cuestionados. La violencia aparece cuando la rivalidad y los objetivos de los adversarios parecen irreconciliables.

En Latinoamérica por encontrarnos en el subdesarrollo y subordinados por las grandes potencias se ha detectado que en el campo educativo las políticas y estrategias que se adopta no siempre favorecen, en la práctica en los nexos entre los agentes educativos para realizar un buen trabajo en las relaciones sociales y el respeto

por la autoridad son características del modelo de administración latinoamericana. Las relaciones sociales tiene representaciones específicas en el centro de trabajo: contacto personal, lealtad al grupo, costumbres populares. Además se requiere que los directivos interactúen cara a cara con los docentes. Esto puede deberse a que la presencia personal implica un fuerte sentido de proximidad al poder. La interacción personal también es valorada desde la perspectiva de la gerencia porque ésta refuerza la centralización. Las relaciones personales en el lugar de trabajo conllevan un alto contenido emocional por lo que los latinoamericanos esperan y prefieren un trato cordial y afectivo en las relaciones de trabajo. En mi larga trayectoria como docente y haber laborado en ese histórico y Emblemática Institución Educativa “Independencia Americana” de la región Arequipa, he podido constatar que las relaciones conflictuales es muy deficiente ya que es muy frecuente la existencia de personas con diferentes perspectivas.

Se evidencia que entre el director, profesores y padres de familia no existe una adecuada comunicación, lo que conlleva en muchos casos hasta la ruptura de la las relaciones humanas por la resquebrada practica de valores y el desconocimiento respecto al trabajo mancomunado en la relaciones interpersonales de la institución educativa. Esta problemática conlleva a un estancamiento de la institución educativa respecto a realizar una eficiente gestión educativa y brindar una educación de calidad que responda a las demandas de la sociedad. Es muy común observar que en la institución educativa existe un desconocimiento por la forma correcta de realizar una gestión conflictual, además es frecuente que los docentes buscan sobresalir individualmente, es decir son egoístas y en muchos casos no muestran una identificación con la institución, pero si toman el nombre de la I.E. para otros beneficios personales.

Para guiar y orientar en forma eficiente una institución hacia los fines y objetivos propuestos, se han puesto en práctica diversos métodos, técnicas, instrumentos y estrategias, que en muchos de los casos no ha dado los resultados esperados que es optimizar la gestión en la institución educativa.

La Institución educativa independencia Americana de la ciudad de Arequipa, no es ajena a ésta problemática, ya que a partir de los datos obtenidos en el diagnóstico se pudo constatar que existe unas relaciones conflictivas de hostilidad y aislamiento entre directivos, docentes y padres de familia.

En esta institución, existe un espíritu conformista por parte de los entes involucrados en estas acciones educativas, se dedican solo al desempeño de su labor pedagógica dentro de esas cuatro paredes que los encierra en un círculo vicioso y sin salida que no les permite intercambiar ideas, conocimientos y sobre todo realizar consensos para sumir un compromiso unificado en beneficio de la institución que los cobija.

## **CAPITULO II**

### **HACIA UN MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN DIALÓGICA PARA OPTIMIZAR LAS RELACIONES CONFLICTUALES**

## **CAPITULO II**

### **HACIA UN MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN DIALÓGICA PARA OPTIMIZAR LAS RELACIONES CONFLICTUALES**

#### **2.1. BASES TEÓRICAS**

En el presente trabajo de investigación pueden distinguirse tres sustentos teóricos que fundamentan a la propuesta:

La Teoría de Sistemas, desarrollada y propuesta porLudwing von Bertalanffy, que enfatiza en la interacción consciente y sistémica de todos los integrantes de una organización a través de sus ideas, fuerza, deseos y pensamientos para lograr propósitos comunes.

La teoría del Liderazgo Transformacional, propuesta de Bass y Burns, cuyos representantes son muy relevantes, ellos enfatizan en la formación de líderes que transforman las situaciones contextuales y las relaciones interpersonales y la motivación dentro de un grupo social como condicionantes del éxito de una organización.

La Teoría de Gestión Dialógica, desarrollada por autores contemporáneos, que ponen en relevancia el manejo inteligente de las gestiones en todos sus ámbitos para la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios para el desempeño óptimo de cualquier trabajo.

A continuación la autora desarrollará cada una de las teorías de manera más específica:

### 2.1.1. LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

**De Ludwing Von Bertalanffy** es buena para el manejo de gestión del capital humano. “El sistema es el conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado”. (Berthalanffy, H.V. 1989). El sistema es un todo orgánico, compuesto por subsistemas, que a la vez el sistema interactúa con otros sistemas de su entorno. En una totalidad funcional, que a su interior ingresa energía o recurso, luego se procesa y se obtiene producto con la salida. En este sentido es un sistema o parte de tal” Aplicando el análisis sistémico al objeto podemos determinar que el modelo de gestión dialógico, de capital humano en una institución educativa en un proceso sistémico, que todos los docentes forman en todo complejo, donde cada uno cumple una determinada función, además, al margen de las diferencias y unidades existe la jerarquía sistémica.



El enfoque de sistemas puede asegurar por sí mismo y con mucha más certeza que otro modelo de planificación: el logro del objetivo o resultado que se propone.

**Objetivos de la teoría general de sistemas:**

- Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos.
- Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos; si bien el campo de aplicaciones de la TGS no reconoce limitaciones, al usarla en fenómenos humanos, sociales y culturales se advierte que sus raíces están en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (maquinas). Mientras más equivalencias reconozcamos entre organismos, maquinas, hombres y formas de organización social, mayores serán las posibilidades para aplicar correctamente el enfoque de la TGS, pero mientras experimentemos los atributos que caracterizan lo humano, lo social y lo cultural y sus correspondientes sistemas, quedaran en evidencia sus inadecuaciones y deficiencias (sistemas triviales).

La Teoría General de los Sistemas, introducida por Ludwing von Bertalanffy entre 1950 y 1956, es uno de los enfoques que mayor impacto ha tenido en la teoría administrativa. La meta de esta teoría es tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. La primera exposición completa de las organizaciones como sistemas abiertos fue presentada en 1966 por Daniel Katz y Robert

Kahn en su obra "Psicología Social de las Organizaciones". Estos autores conciben a las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y auto-reproducirse y con capacidad de respuesta, en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea.

Estos sistemas están compuestos, a su vez, por partes interrelacionadas llamadas subsistemas, cuyas actividades específicas (de cualquiera de los subsistemas organizacionales), afecta el resto de los componentes del sistema total. De igual manera, la organización también es un subsistema que existe en un ambiente donde hay otros sistemas dinámicamente interdependientes.

Las organizaciones son sistemas abiertos, ya que mantienen una interacción activa con su entorno y existen mediante el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y la transformación de ellas dentro de sus límites, los cuales van a separar a la organización del ambiente. La interacción de la organización con el ambiente va a estar definida por dichos límites, por lo cual van a interactuar de manera variable. En las organizaciones actuales, los límites son cada vez más flexibles.

Las organizaciones como sistemas poseen estructura de mantenimiento, de producción y de apoyo a la producción, tienen pautas de papel, formal y compleja; una clara estructura de autoridad, donde están definidas las líneas de mando, mecanismos reguladores y estructuras de adaptación y formulaciones explícitas de una ideología como sistema de valores, que proporciona normas de sistema que sustentan la estructura de autoridad.

Los componentes del sistema (como información, materiales y energía) entran a la organización desde el ambiente en forma de insumos, sufren procesos de transformación dentro del sistema y salen de él en forma de productos y servicios. La retroalimentación del sistema es la clave de los controles en el mismo, la parte del control de sistema en que los resultados de la acción regresan al individuo, lo cual permite analizar y corregir los sistemas de trabajo.

La teoría de los sistemas llama la atención sobre la naturaleza dinámica e interrelacionada de las organizaciones y de la actividad administrativa. Proporciona un marco de referencia dentro del cual podemos planear acciones y anticipar las consecuencias inmediatas y a largo plazo. Nos permite también entender las consecuencias no previstas que pueden presentarse y nos ayuda a planear mejoras organizacionales mediante un análisis detallado de todos los componentes que integran el sistema.

### **CARACTERISTICAS DE LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS**

Según Schoderberk y otros teóricos han atribuidos las siguientes características que a continuación vamos a poder apreciar.

- **Interrelación e interdependencia de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares:** toda teoría de los sistemas debe tener en cuenta los elementos del sistema, la interrelación existente entre los mismos la interdependencia de los componentes del sistema. Los elementos no relacionados e independientes no pueden constituir nunca un sistema.

- **Totalidad:** el enfoque de los sistemas no es un enfoque analítico, el cual el todo se descompone en partes constituyentes para luego estudiar en forma aislada cada uno de los elementos descompuestos: se trata más bien de un tipo de enfoque gestáltico, que trata de encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interrelación.
- **Insumos y productos:** Todos los sistemas dependen de algunos insumos para generar las actividades que finalmente originan el logro de una meta.
- **Transformación:** todos los sistemas son transformados de entradas a salidas. Entre las entradas se pueden hacer referencia a las informaciones, materias primas, insumos etc. Lo que recibe el sistema es modificado por éste, de tal modo que la forma de la salida difiere de la forma de la entrada.
- **Entropía:** está relacionada con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden. Todos los sistemas nos vivos tienden hacia el desorden; si los dejan aislados perderá con el tiempo todo movimiento y degeneran, convirtiéndose en una masa inerte.  
**Diferenciación:** Es una característica de todos los sistemas y permite al sistema focal adaptarse a su ambiente.
- **Equifinalidad:** es una característica de los sistemas abiertos que afirma que los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones.  
Contrasta la relación Causa – efecto.

### 2.1.2 TEORÍA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

En primer lugar se define “el liderazgo como la capacidad de poder tomar la iniciativa en alguna cuestión, convocar, promover, motivar, incentivar, evaluar a un grupo o a un equipo lo que formalmente sería el ejercicio de la actividad ejecutiva de

un proyecto de manera eficaz y eficiente, ya que sea que esta corresponda al ámbito personal o bien al gerencial o institucional de una empresa u organización” (Tello, R. 2000)

El liderazgo transformacional, como su nombre indica es capaz de modificar e innovar las situaciones mal dadas y dirigir con eficiencia y eficacia a la organización. Según (Bass 1985) el liderazgo transformacional o por excelencia carismática cumple altas funciones: “tener convicciones sólidas y presentan un fuerte anhelo de autoconfianza, poder”. Por otro lado las conductas típicas de estos líderes incluyen: un buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicos para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza”. Estas características deben poseer el líder educativo, a esto podemos agregar que el líder educativo posee capacidad suficiente de prever conflictos y soluciones si hubiera, mediante estrategias argumentativas de las causas y efectos y su trascendencia, mediante el diálogo, crítica constructiva y autocrítica consciente. Como Kopper, C. (1980) afirma: “debemos ser capaces de detectar nuestros errores, luego examinados y descubrir el por qué se cometió errores. Es parte de nuestra tarea el tener una actitud autocrítica, franca y honesta hacía nosotros mismos. Puesto que debemos aprender aceptar incluso con gratitud cuando alguien nos señala, cuando llamamos la atención a los demás sobre sus errores, y deberíamos tener en cuenta que los científicos más grandes siempre han cometido errores”.

En este sentido tomamos el aporte del enfoque del liderazgo carismático transformacional, porque es capaz de detectar errores de otros y persuadirlos su corrección y al mismo tiempo provocar que se autocritique. Además él es capaz de autocriticarse públicamente, bajo estas condiciones podrá generar una gestión de recursos humanos de modo eficiente y eficaz.

Involucra a otras personas diferentes al líder, ayudan a definir su posición y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

Entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo no carecen del poder, sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

Implica tener la capacidad para usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

Idalberto Chiavenato (1993), destaca al liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, por lo cual establece una estrecha relación entre liderazgo y las actividades administrativas.

El líder transformacional posee un prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza a sus profesores, en caso que sea Director y en caso que sea docente transmitirá

entusiasmo, confianza y motivación a sus educandos, usa la estrategia de consideración individual que consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de los docentes y estudiantes en una relación y comunicación personalizada, ascendente y que tiene en cuenta los intereses personales de cada uno de sus colaboradores, intentando armonizarlos con la visión y los objetivos del centro educativo.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

Usa también la estrategia de estimular intelectualmente, pues parte del principio de sus colaboradores son gente inteligente y sobre este postulado se relaciona con ellos intentando estimular todas sus potencialidades para la creatividad, la innovación y el cambio, como elementos claves de la calidad total.

### **2.1.2.1 La Comunicación**

La comunicación es inherente a los seres humanos, desde que nacemos estamos comunicándonos; por lo tanto la “no – comunicación” no existe. (Moore y Gómez, 2007). La comunicación la podemos considerar un proceso privilegiado y único que identifica el comportamiento humano por eso decimos que “somos en la medida en que nos comunicamos”. Hablar sobre lo que nos preocupa, lo que sentimos, etc. Es lo que más natural en el ser humano y permite a los demás comprender y evaluar la realidad del otro, a la vez que permite comprender el porqué de los comportamientos de los demás.

La comunicación nos crea como personas. Hace que nos sintamos mejor y con más recursos para vivir las situaciones que tenemos que vivir. Las relaciones que establezcamos deben ser ricas y liberadoras. Para ello, es necesario tener en cuenta una serie de condiciones: debemos ser conscientes de nuestros pensamientos y sentimientos del otro, además de respetarlos. La comunicación es un proceso interpersonal, en el que los participantes expresan algo de sí mismos por medio de signos verbales o no verbales, con la intención de influir en la conducta del otro, y determina el tipo de relaciones que las personas van a desarrollar con los demás lo que sucede en el mundo que les rodea. Abarca las formas en que las personas intercambian información, incluyendo la información que proporcionan y reciben y la manera en que esta se utiliza.

Es un proceso de aprendizaje, funciona únicamente en el presente, en ese momento y entre tú y yo, de la siguiente forma: tú estás frente a frente conmigo, tus sentidos captan mi

experiencia, mi voz, mi olor, y si me tocas, en definitiva, captan cómo te sientes. Entonces tu mente te informa de lo que significa captan cómo te sientes. Entonces tu mente te informa de lo que esto significa para ti y tu habilidad para utilizar esta información, con el fin de explicar el mensaje de tus sentidos. (Cibanal y Arce, 1991).

Virginia Satir (en Cibanal y Arce, 1991), describe la comunicación como un proceso de dar y recibir información. Por lo tanto, si las personas quieren obtener información de otros, tiene que comunicarse con claridad y tener en cuenta que una misma palabra o frase puede tener significados diferentes; sin caer en el error de hacer generalizaciones (generalizaciones excesivas, pensamiento absolutista, sentenciar o etiquetar), eliminaciones (filtro mental, catastrofismos) o distorsiones (magnificación y minimización, autorreferencial, pseudos responsabilidad, conclusiones arbitrarias).

La comunicación con el otro es vital, pero la comunicación con nosotros mismos es esencial, al tratar de escuchar los impactos que tienen las cosas sobre nosotros mismos y sobre nuestro aspecto imaginario, dentro de las relaciones humanas encontramos, el fenómeno de la incomunicabilidad, cada vez mayor entre los individuos que conduce a la soledad más deshumanizante.

### **2.1.2.2 La comunicación no verbal**

La comunicación no verbal constituye un fundamento sobre el que se construye las relaciones humanas, de ahí que resulte tan importante que desarrollemos la conciencia de las manifestaciones no verbales y sus significados. A través de los gestos, el tacto y la mirada, el lenguaje no verbal aunque no reemplaza la precisión de las palabras, es capaz de transmitir un cierto grado de comprensión muy importante en las relaciones (Riopelle, 1993)

El lenguaje no verbal es más útil y se presta a múltiples interpretaciones, debido a lo cual, en ocasiones es la causa de disgustos en las relaciones. Con este tipo de lenguaje se transmiten las intenciones más profundas de cada persona se transmite información continuamente, nos exige más control personal y es más difícil engañar o disimular que con el mensaje verbal. Muchas de nuestras relaciones no nos dan los resultados esperados no por las palabras que decimos sino por como las decimos el tono que empleamos y los gestos que las acompañan (Cibanal et al, 2010). Todo mensaje no verbal se presta a interpretación, y para que esa interpretación sea válida hay que clarificarla con el receptor. Se hace necesario por tanto, mantener la congruencia entre el mensaje verbal y el no verbal. La comunicación o verbal es más rica y vehicula mensajes incluso más importantes y sutiles que la comunicación verbal. Debemos entonces ser muy rigurosos a la hora de analizarla e interpretarla para lograr sentir una comunicación más profunda, cálida y sincera con nuestro interlocutor. Recordemos según nos dice el Dr. Cibanal: “toda comunicación verbal y no verbal que se preste a interpretación es deficiente comunicación”. Por tanto, como la comunicación

no verbal siempre se presta a interpretación, conviene clarificarla con el interlocutor para no interpretar su mensaje de forma errónea (Cibanal et al, 2010).

Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

### **2.1.2.3 INFLUENCIA IDEALIZADA (LIDERAZGO CARISMÁTICO):**

Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

**CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA.** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.



**ESTIMULACIÓN INTELECTUAL:** Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

**LIDERAZGO INSPIRACIONAL:** Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass, "los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas (3).

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo" (Bass, 1987:163).

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.

- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

Escalas del liderazgo transformacional de Kouzes y Posner.- Estos autores al observar con detenimiento el proceso dinámico del liderazgo mediante el análisis de casos y encuestas, reconocieron cinco prácticas fundamentales a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias. El modelo del liderazgo cobró vida, carácter y color cuando empezaron a escuchar historias de personas corrientes que obtenían logros fuera de lo común. Encontraron que los líderes que estudiaron eran capaces de llevar a cabo las cinco prácticas siguientes:

Prácticas de liderazgo:

### **1.- Desafiar los procesos.**

Los líderes son pioneros, es decir, gente que busca oportunidades y se aventura en lo desconocido. Están dispuestos a correr riesgos.

Hacen innovaciones y experimentan: consideran que los errores son oportunidades de aprendizaje.

Además, los líderes están preparados - física, mental y emocionalmente – para enfrentar cualquier desafío que se les interponga. Para desafiar los procesos es necesario: buscar oportunidades y experimentar.

Acciones encaminadas a desafiar los procesos:

- Considerar que cada trabajo es una aventura.
- Dar asignaciones desafiantes (derrotar al sistema).
- Encontrar algo que este roto y repararlo.
- Desembarazarse de las rutinas diarias.
- Institucionalizar procesos de recabación de ideas innovadoras.
- Planear experimentos en pequeña escala.
- Alabar a quienes toman riesgos.
- Alabar la tenacidad psicológica.

## **2.- Inspirar una visión compartida.**

Los líderes hacen un gran esfuerzo por atisbar más allá del horizonte del tiempo, imaginando qué tipo de futuro les gustaría crear. Mediante el entusiasmo y una esmerada comunicación, los líderes enrolan las emociones de otras personas para que compartan esa visión como si fuera propia. Les señalan a los demás cómo se pueden lograr intereses mutuos comprometiéndose a lograr un objetivo en común. Para inspirar una visión compartida es necesario: visualizar el futuro y enrolar a otras personas.

Acciones encaminadas a inspirar una visión compartida:

- Aprender del pasado.
- Actuar por intuición.
- Someter a prueba las suposiciones.
- Conocer a tus seguidores.
- Apelar a un propósito en común.
- Comunicarte de modo expresivo.
- Creer en lo que dices.
- Crear tu “discurso de campaña”.

## **3.- Habilitar a los demás para que actúen.**

Los líderes conquistan el apoyo y la ayuda de todas las personas que deben lograr que el proyecto funcione o que deben vivir con los resultados de éste. Es necesario señalan metas cooperativas y crean relaciones de confianza mutua. Los líderes hacen que sus colaboradores se sientan importantes,

fuerteres e influyentes. Para habilitar a los demás es necesario: reforzarlos y promover la colaboración.

Acciones encaminadas para habilitar a los demás para que actúen:

- Decirles siempre “nosotros”.
- Fomentar interacciones entre tu gente.
- Delegar responsabilidades.
- Enfocar las ganancias, no las pérdidas.
- Involucrar a los demás en la planeación y la resolución de problemas.
- Mantener a tu gente informada.
- Dar a los demás trabajos importantes en asignaciones delicadas.
- Ofrecer libertad de acción y autonomía.
- Ser accesible.

#### **4.- Modelar el camino.**

Los líderes tienen muy claros sus valores y creencias en cuanto a negocios. Mantienen sus proyectos dentro de la ruta trazada y, para ello, se apegan constantemente a esos valores y señalan con el ejemplo cómo esperan que los demás se comporten. Por otra parte, facilitan a los demás el logro de sus objetivos enfocándose en las prioridades fundamentales y dividiendo los grandes proyectos en fragmentos a su alcance. Para esto es necesario: poner el ejemplo y planear metas claras y concretas

Acciones encaminadas para modelar el camino:

- Meter las manos en la masa.
- Hacer siempre lo que digas que vas a hacer.
- Publicar tus “reglas del juego”.
- Conversar con los demás acerca de tus valores y creencias.
- Ser expresivo (incluso emocionalmente) en cuanto a tus creencias
- Invertir tiempo en tus prioridades de mayor trascendencia.
- Arrancar. Construir sobre tus logros.
- Generar compromiso abriéndote a las alternativas.
- Publicar en sitio visible las alternativas planteadas por otros.

#### **5.- Dar aliento al corazón.**

Los líderes deben prodigar ánimo y reconocimiento si desean que su gente persista.

Sobre todo si la cuesta es difícil y empinada. Para seguir en pos de la visión, la gente necesita corazón. Los líderes prestan corazón a los demás al: reconocer las aportaciones individuales y celebrar los logros.

Acciones encaminadas dar aliento al corazón:

- Fomentar expectativas elevadas.
- Usar creativamente las recompensas y estímulos.
- Decir “Gracias”.
- Interrelacionar el rendimiento con los estímulos.
- Dar retroalimentación basada en los resultados.
- Convertirte personalmente en un porrista.

- Crear redes de apoyo social.
- Amar lo que estás haciendo.

Paralelamente con las prácticas mencionadas, existen conductas que pueden servir como base para aprender a conducir, a las cuales Kouzes y Posner denominaron como los diez compromisos del liderazgo.

#### **2.1.2.4 DIEZ COMPROMISOS DE LIDERAZGO**

##### Prácticas Compromisos

1. Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, Innovar y mejorar.

##### Desafiar el proceso

2. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.
3. Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor.

##### Inspira una visión compartida.

4. Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.
5. Fomentar la colaboración mediante la Actuar promoción de metas cooperativas y la generación de confianza.

##### Habilitar a otros para actuar.

6. Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.
7. Dar el ejemplo comportándose en forma coherente con los valores compartidos.

##### Modelar el camino.

8. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.
9. Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.

Dar aliento al corazón.

10. Celebrar los logros del equipo en forma regular.

Los teóricos tratados aportan de manera muy oportuna y satisfactoria a la elaboración de la propuesta teórica de la investigadora, porque son el soporte epistemológico y pedagógico del presente trabajo.

### **2.1.3. LA TEORÍA DE LA GESTIÓN DIALÓGICA**

La administración dialógica, otra forma de proceder en materia de gestión educativa, “Basada en la interpretación dialéctica de las múltiples contradicciones que caracterizan la relación entre la acción humana y las circunstancias concretas en los que funciona el sistema educativo... enfatiza los principios de la totalidad, contradicción, praxis y transformación del sistema educativo y sus escuelas”.

“**La gestión dialógica** utiliza la dialéctica como método científico y la contradicción como fenómeno organizacional básico, la categoría de la contradicción a la base de la metodología dialéctica, el concepto de totalidad como criterio de desempeño administrativo evitará el reduccionismo subjetivista administrativo y a su vez el reduccionismo objetivista” (Benno, S. 2005)

Algunos satanizan el concepto y acción de las contradicciones que son inevitables en la organización de recursos humanos o en cualquier tipo de organismo o sistemas. Porque la contradicción genera el movimiento cambio o transformación en la medida que sepamos resolver apostura y adecuadamente. Si no se resuelve oportunamente por medios eficaz (criticar, autocrítico), entonces lógicamente llega al nivel de antagonismo y explosiona y trae secuelas que no conviene a la institución. En consecuencia, no existe unidad por unidad, sino que entra a ser lado la diferencia que son génesis de las contradicciones. El problema radica aceptar la realidad como dice Popper, C. (1980) unidad en diferencia y diferencia en la unidad. En otros términos, la unidad en la contradicción y la contradicción en la unidad.

A partir de los aportes a las tres vertientes pasamos a teorizar en post de construir la teoría nuestra que lo denominamos provisionalmente teoría de la convivencia compartida, que tengamos capacidad para describir y aplicar el objeto de estudio, Lateorización nos ha de permitir la modelación del objeto (Modelo dialógico de gestión de capital humano). “El modelo son representaciones idealizadas de una clase de objetos reales (Bunge. 1990) “es una construcción que crea el investigador, teniendo en cuenta el conocimiento que previamente posee” (Álvarez. C.2005). Es la representación idealizada del objeto de estudio, que cumple el rol del mediador entre el sujeto investigador es objeto investigado. En una forma de resolver el problema científico. En una investigación el modelo elaborado puede ser aplicado o no, depende de los objetivos del investigador, y no fuera aplicado por él otros pueden validar su científicidad.

**La gestión del capital humano**, es una parte (Subsistema) del sistema institucional. Se considera como una facilidad sistémica y dialógica, constituido por el personal que labora, por los problemas que surgen, los objetivos que persiguen, los medios que utilizan para sus desempeños laborales, los contenidos que tienen que aprender y las formas de regulación o evaluación. Por otro lado otros componentes tenemos: La incorporación del personal, (requerimientos, convocatoria, inscripciones, evaluaciones de méritos y pruebas de selección); desarrollo personal (desarrollo académico, desarrollo técnico profesional), condiciones laborales (licencias, permisos por diferentes motivos), y la evaluación del personal (evaluación académica profesional y evaluación del desempeño profesional).

**Comunicación.** Es la habilidad para transmitir información, emociones e ideas por medio de símbolos. La comunicación se constituye en un acto o proceso con enlace amplio e ilimitado. La comunicación cumple con tres funciones útiles al hombre:

- Le proporciona una interpretación del mundo.
- Les define una posición respecto a otros sujetos.
- Le ayuda a poseer y transformar su realidad.

La comunicación es uno de los fines más importantes del lenguaje y siempre se establece entre dos o más interlocutores, con el propósito de transmitir un mensaje informativo.

Se dice que hay una comunicación cuando hay entendimiento y hay falta de comunicación cuando pareciera ser que "hablamos idiomas distintos". La comunicación resulta del proceso de intercambio de mensajes.

Cuando la comunicación llega a todos los niveles de la población, nos referimos a los medios masivos de comunicación, como la radio y la prensa. Todo medio de comunicación es también una forma de control social y un instrumento peligroso de doble filo, ya que puede servir con fines educativos y liberadores, o con fines manipuladores y de sometimiento.

**Comunicación y Superación Personal.** ¡Que duro es convivir con gente que interiormente se rechaza! ¡Que poco gratificante es reaccionar ante las fallas y defectos de los que nos rodean! . Por el contrario, ¡Cómo se disfruta la actividad y como se deslizan y serenán las horas cuando hay mutua estimación y respeto!

Es posible apreciar a la gente en general porque toda persona es portadora de valores. Es posible pero no fácil.

Todos tenemos la responsabilidad de construir nuestra personalidad con los y talentos que poseemos, no con los que tiene el vecino, el primer paso es conocernos; además, él verlos valorizados por nuestros compañeros, nos estimula, da seguridad y nos compromete a estar a la altura.

La psicología forense nos enseña que la mayoría de los delincuentes son individuos que no se valorizan, seguramente porque de niños fueron menospreciados, postergados o rechazados por sus padres o tutores. Allí se inició el proceso fatal de deslizamiento: del rechazo al auto rechazo, del auto rechazo al cinismo, del cinismo a la conducta antisocial a la delincuencia y al crimen.

Las Relaciones Humanas en Grupos. El esquema de la comunicación, basada en un emisor, un mensaje y un receptor es un poco simplista. La realidad de la interacción humana nos lleva mucho más a los grupos que a la pareja de interlocutores: la familia, el deporte, la fábrica, la escuela, son fenómenos de grupos que engloban a muchos emisores con muchos mensajes y muchos receptores, y entonces las reglas del juego se complican.

Se forman redes heterogéneas de relaciones. Basta pensar que en un grupo de 8 personas hay 56 líneas de comunicación ( $8 \times 7$ ) y en uno de diez personas hay 90 líneas ( $10 \times 9$ ), y que en general entre un número de N individuos hay  $N \times (N-1)$  líneas de comunicación.

Las dinámicas son: dominio, sumisión, prestigio, simpatía, antipatía, entusiasmo, curiosidad, rivalidad, desprecio, etc.

La comunicación: Herramienta esencial en la dirección de empresas, La comunicación constituye una de las manifestaciones del entendimiento entre las autoridades y el resto del personal. La práctica de relaciones humanas efectivas, a largo plazo, descansa sobre la premisa de que la

ejecución positiva de un trabajo beneficia tanto al empleado como a la institución educativa estatal. Las relaciones humanas entre jefes y subalternos inciden de manera directa en la consecución de metas y objetivos de una educación eficaz.

El administrador moderno debe reconocer a sus empleados como personas que buscan, a través de su trabajo, llenar necesidades físicas, psicológicas, y sociales, y como personas que merecen ser tratadas con dignidad.

Toda institución educativa estatal tiene la necesidad básica de introducir y desarrollar un programa de comunicación interna que le permita alcanzar sus metas sin dificultades. Pero este programa no consiste solamente en informar a los empleados de los planes y metas, sino también de demostrar que la acción que conduce desde los planes al cumplimiento de las mismas, es beneficiosa, tanto para las altas autoridades como para los empleados involucrados en el proceso operativo.

El factor crucial para el éxito del programa es la actitud o disposición de la gerencia educativa. El sistema de comunicaciones exige la participación y apoyo por parte de los niveles más altos del ministerio de educación. Si no existe un clima de confianza y sinceridad desde la cúspide de la organización, es probable que haya una comunicación real mínima, independiente de la cantidad de tiempo y dinero destinado a las técnicas formales de comunicación.

**La teoría de convivencia compartida** postula con estos principios en materia de gestión.

- Motivación (intrínseca y extrínseca)

- Desarrollo de las potencialidades (mejoramiento académico y profesional)
- Retención a los más capaces
- Separar a los ineficientes y deshonestos
- Identidad profesional e institucional
- Respeto a la autoridad y a las normas establecidas.
- Autonomía y dependencia
- Democracia directa y participativa.
- Equidad y comportamiento de los productos y resultados
- Dialogo, critica y autocritica.
- El liderazgo y carismas de las autoridades.
- Unidad en la diversidad.

Desde esta orilla estos principios a pesar que son diferentes en sus funciones forman una unidad y se solapan en el accionar de gestión del capital humano, ninguno tiene mucho valor en forma aislada. Así mismo todos los componentes del modelo dialógico de gestión del capital humano se embarcan configurándose en una totalidad sistémica compleja y contradictoria.

UNESCO (1999) declaró los principios del saber, hacer, ser y convivir, de las cuales, sin dejar de lado al resto destacamos el concepto de convivir, esto refleja la cultura de integración armonización y comprensión, pero no en abstracto, sino en torno de algo, ese algo en la institución educativa constituye las leyes, normas que emanan del exterior y las del interior tenemos normas, reglamentos, Proyecto Educativo Institucional

(PEI) y los valores morales acordados y aprobados por la comunidad educativa, y el reconocimiento, aceptación y poner en práctica son ejes unificadores que limita las contradicciones antagónicas que generan conflictos interpersonales conducentes a la disfunción entropía institucional hasta puede llegar a la anarquía y desgobiernos que es la condición necesaria y suficiente para la reorganización y castigo y privaciones de algunos derechos de acuerdo a la gravedad. La convivencia, es la confluencia de todas las fuerzas y energía pujante al desarrollo institucional que implica ofrecer servicios educativos de calidad a los usuarios estudiantes, En este sentido el aspecto esencial de la teoría de convivencia compartida significa compartir equitativamente los productos y servicios que existe al interior de la institución, desechando el egocentrismo, el egoísmo, el individualismo, el hedonismo, el narcisismo entre otros vicios. La teoría de la convivencia explica y preconiza el humanismo multidimensional. Valga la secuencia sus herramientas metodológicas de solución está en el dialogo, debate, discusiones argumentativas convincentes y clarividentes.

## **2.2 BASES CONCEPTUALES**

### **2.2.1 LIDER TRANSFORMACIONAL**

El liderazgo transformacional es el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia de los demás de sus posibilidades y capacidades, liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en el crecimiento y desarrollo profesional de los mismos (LEITHWOOD – 2004)

El liderazgo transformacional es comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo, y en general movilizar a toda la comunidad educativa en pos de los propósitos organizacionales.

El liderazgo transformacional parte del supuesto que desarrollando las capacidades personales y profesionales de los integrantes del centro se puede lograr calidad educativa.

Con este propósito el líder se esforzará en incorporar a toda la comunidad educativa al diseño e implementación de un proyecto educativo y potenciar el desarrollo de las competencias profesionales del educador y de los co-educadores, retroalimentando al profesorado acerca de su propia labor y del desenvolvimiento de la institución.

Cabe distinguir entonces que los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores, poseen asimismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

El rol que desarrolla un tipo de líder transformacional lo convierte en alguien capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, lidera sus propias actividades dentro de la organización pensando en su crecimiento y desarrollo profesional.

El líder transformacional es capaz de infundir a una organización que explicitan el por qué y para que de su actividad.

El líder transformacional es visionario porque es capaz de proporcionar la visión de futuro que ilusione sus miembros a trabajar en esa dirección y a crecer personal y profesionalmente.

El liderazgo transformacional es el comportamiento de los directivos que tienden a convertir a sus docentes en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo, esto lo consiguen motivándoles a través del logro, es decir, facilitando recursos para que consigan más de lo esperaban conseguir por ellos mismos; despertando su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo, haciendo que identifiquen y subordinen sus propios intereses a los objetivos de la institución. (Bernard Bass, 1988).

El modelo de directivo transformacional es considerado como el modelo del liderazgo del futuro que asumirá la transformación de las organizaciones en espacios de calidad total.

El líder transformacional posee un prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza a sus profesores, usa la estrategia de consideración individual que consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de los docentes en una relación y comunicación personalizada, ascendente y que tiene en cuenta los intereses personales de cada uno de sus colaboradores, intentando armonizarlos con la visión y los objetivos del centro educativo.

Usa también la estrategia de estimular intelectualmente, pues parte del principio de sus colaboradores son gente inteligente y sobre este postulado se relaciona con ellos intentando estimular todas sus potencialidades para la creatividad, la innovación y el cambio, como elementos claves de la calidad total.

Será el líder de las organizaciones que aprenden, que cambian y que se adaptan permanentemente, haciendo frente a los retos y demandas de la sociedad del conocimiento y las necesidades y expectativas de los clientes y receptores activos del servicio, así como de los grupos interesados del entorno social mediante la mejora continua de sus procesos.

Un problema que plantea el concepto de liderazgo en el contexto educativo, radica en que, aunque tiene un enorme significado en las ciencias organizativas o administrativas, es difícil trasladarlo a las escuelas de modo significativo.

Hablar de liderazgo educativo, de manera lógica, sitúa en la figura de los directivos escolares; sin embargo, en la realidad es algo que no siempre concuerda. De hecho, existe bastante confusión entre el término directivo del líder principalmente porque no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo, y porque no todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad directiva.

Resulta preocupante la gran cantidad de casos en que el director escolar no escolar no constituye ese elemento esencial en la construcción de la organización a la que pertenece, que no es líder posibilitador y dinamizador, condición imprescindible para que se originen y se mantengan procesos de mejora del centro, sino que su función la ejerce en el límite de la conservación de los procesos establecidos en la institución, sin prestar importancia al análisis de dichos procesos en cuanto a si se trata o no de la manera efectiva de mejorar la calidad del servicio que presta el centro educativo, o si es lo mejor que su escuela puede proporcionar de acuerdo con sus recursos.

El liderazgo comienza al surgir una visión, sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente, debe tener la imagen clara de lo que espera que realice o llegue a ser su grupo.

Cuando se trabaja con una visión se ven por adelantado los resultados, en este punto resulta destacable la capacidad que tenga el director de involucrar a su personal en la elaboración conjunta del proyecto educativo de la institución que este bajo su cargo, ya que esta constituye la herramienta principal en la que se elabore de tal manera que llegue a ser el documento que recopile los compromisos comunes del directivo y del cuerpo docente.

El líder debe ser un comunicador por excelencia; será el quien transmitirá la visión a sus compañeros y los estimulará para que venzan las dificultades. Por esta razón, deben dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, así como utilizar

variadas formas de expresión. La habilidad que se precisa. Para comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y la escritura, es sin duda uno de los rasgos más valiosos de un dirigente, ya que es la comunicación el medio para unir y dirigir al grupo. Es importante que el líder sepa reconocer las grandes oportunidades que en un comienzo existen con la apariencia de problemas insuperables, aunque para esto se requiere cierta disciplina y un carácter especial para no desesperarse, para tratar las torpezas de manera productiva, aprender de los errores a fin de obtener los beneficios esperados.

Si bien el líder educativo debe poseer una serie de rasgos para desempeñar un buen papel como tal, también ejercerá diferentes tipos de liderazgo dependiendo en gran parte de su propio estilo, así como del contexto. Se puede hablar básicamente de dos tipos de liderazgo en los que se pueden englobar los diferentes estilos de la función directiva: pedagógico y transformacional).

Se ha destacado el papel que un liderazgo pedagógico fuerte suele jugar para dirigir la institución como un proyecto colectivo, esto va a determinar que mejore su calidad tanto en los resultados globales, como en la satisfacción del profesorado y las familias.

Los directores eficaces son líderes pedagógicos, ponen el acento en el aprendizaje, fijan los objetivos, y son optimistas en cuanto a la capacidad de los alumnos y profesores para alcanzarlos. Son muy activos, se sienten responsables.

De la enseñanza de los alumnos y observan regularmente a los docentes.

En cuanto al liderazgo pedagógico, el director debe marcar los límites entre escuela y entorno social para crear un clima centrado en el aprendizaje, pero no debe dejar de lado el involucrar a las familias en la labor educativa, y favorecer las relaciones entre familia y profesorado.

Entre algunas otras cuestiones, el líder pedagógico debe darse a la tarea de conocer los recursos que los profesores necesitan; evaluar y esforzar las estrategias institucionales utilizadas por los docentes, y señalar las que sean apropiadas y efectivas; utilizar la información de los resultados de la evaluación de los estudiantes referente a los problemas de enseñanza. Debe demostrar habilidad para usar una variedad de procesos de grupo y destrezas de interacción con los profesores, padres y estudiantes, así como para el trabajo en equipo como un miembro más.

Una de las barreras para que el director se constituya en un líder pedagógico es la poca preparación de muchos directivos para asumir dicha función; llegan a su puesto por razones diferentes al conocimiento del currículo y la enseñanza, muchas veces, la administración educativa coloca el liderazgo pedagógico como tarea no preferente, y da mayor importancia a la gestión del personal y de la institución en general. En el liderazgo transformacional se encuentra un término muy

utilizado: Restructuración, que no es otra cosa que la tendencia de transferir la gestión y administración a los centros, por medio de una descentralización de funciones; se otorga una autonomía delegada, lo que propicia que el director incremente sus funciones y responsabilidades.

La devolución de competencia y autonomía a los centros escolares da lugar a un fortalecimiento de la autoridad y poder del director o, en otra vía, aun liderazgo compartido por el conjunto de profesorado. El líder deja de ser la cabeza de la pirámide, como en el modelo burocrático, para redefinirse como dinamizador de las relaciones interpersonales de la institución y con una función de agente de cambio y de recursos. Esta obliga, a su vez, a considerar la delegación de responsabilidades en otros miembros y la toma de decisiones compartida como objetivos clave en la reestructuración. La solución a las demandas del medio parece ser la construcción de un modelo de liderazgo pedagógico y transformacional que gire en torno a la abolición de formas privilegiadas y elitistas de liderazgo y su reemplazo por una opción que estimule el dialogo sobre la enseñanza y el aprendizaje.

### **2.2.2 GESTION EDUCATIVA**

Según (Casassus-1999) la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de

la teoría, de la política y de la práctica. (SEGÚN LA RM 168 – 2002 – ED). Considera la gestión educativa como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las practicas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

### **2.2.3 DIMENSIONES DE LA GESTION EDUCATIVA**

El concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de los diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.). Las relaciones que entablan entre ellas los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, contiene normas, reglas, principios y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se puede distinguir diferentes acciones que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Esta distinción permite observar que al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o

planos de acción es diferentes y complementarias en el funcionamiento de las mismas.

Son como “ventanas” para ver lo que se hace y como se hace al interior de la institución.

#### **2.2.4 MODELO PEDAGÓGICO:**

Una construcción teórico formal que fundamentada científica e ideológicamente interpreta, diseña y ajusta la realidad pedagógica que responde a una necesidad histórico concreta, y que de alguna manera pretende solucionar problemas, le denominamos Modelo pedagógico.

La definición anterior revela las siguientes funciones del modelo:

- **Interpretar:** Significa explicar, representar los aspectos más significativos del objeto de forma simplificada. Aquí se aprecia la función ilustrativa, traslativa y sustitutiva - heurística.
- **Diseñar:** Significa proyectar, delinear los rasgos más importantes. Se evidencian la función aproximativa y extrapolativa - pronosticadora.
- **Ajustar:** Significa adaptar, acomodar, conformar para optimizar en la actividad práctica. Revela la función transformadora y constructiva en caso necesario esta última.

Apoyados en los presupuestos teóricos anteriores un modelo didáctico, un modelo de instrucción, un modelo educativo no son más que modelos pedagógicos en los que predomina uno de estos procesos sobre otro.

Cada uno revela su esencia a través de rasgos como: objetividad, anticipación, pronóstico, carácter corroborable,

sistémico concretable a diferentes niveles y en correspondencia con los procesos que modela.

Si nos detenemos en los rasgos esenciales de la definición podemos determinar los elementos que lo componen:

Base científica o marco teórico referencial que depende del proceso a modelar y del nivel de concreción del modelo.

Muchas veces los fundamentos analizados se presentan en forma de paradigmas científicos sobre los cuales se erigen.

Los paradigmas científicos son realizaciones científicas universalmente reconocidas que durante cierto tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica. Se infiere la dependencia de la modelación respecto al paradigma científico del momento histórico concreto en que se efectúa. Es una visión generalizada, mayormente aceptada, sobre un fenómeno así como la mejor manera o procedimiento para investigarlo. Un paradigma provee una serie de conceptos, de elementos que se asumen en el tratamiento de un tema. Una vez aceptado, domina la disciplina define lo que se hace en esta. Si algún estudioso no lo asume, al abordar determinado tema, la comunidad académica no lo acepta o lo hace sólo periféricamente.

La educación es una función social caracterizada, en primer lugar, por su esencia clasista. Cada sociedad se impone la formación de un "modelo de hombre" que asimila y reproduce al

nivel individual las normas y patrones socialmente válidos, que vienen dispuestos por la clase dominante en un momento histórico concreto, pero que tienen su origen en las condiciones específicas del desarrollo económico - social alcanzado.

Como es natural, la institución escolar, el sistema de instrucción socialmente organizado refleja este modelo educativo y lo traduce, de manera concreta, en el proceso pedagógico, en el trabajo de la escuela.

La Pedagogía tradicional consideraba la escuela como una institución situada por encima de los conflictos sociales, desvinculada del entorno socio - político y, por lo tanto, ideológicamente neutral. Así, por ejemplo, se consideraba a la enseñanza pública gratuita como un logro de la sociedad moderna que permitía superar cualquier diferencia de clases y aseguraba la igualdad de oportunidades para todos los miembros de la sociedad.

En realidad ni la educación, ni la enseñanza o la escuela han sido jamás instituciones "despolitizadas" sino todo lo contrario. La enseñanza gratuita no es resultado de la benevolencia de los sectores más favorecidos ni del desarrollo del humanismo burgués, sino la respuesta a las necesidades de fuerza de trabajo calificada generada por el propio régimen capitalista basado en la industrialización. Los representantes de la misma clase social que en un momento consideraba como peligrosa y perjudicial la instrucción de las grandes masas se convirtieron, después de la Revolución Industrial, en los promotores de la escuela pública que asegurara, por una parte

el relevo de los obreros capaces para el trabajo con las máquinas y por otro, que atenuara las demandas de educación que ya realizaban estos sectores desfavorecidos, interesados en mejorar su condición social y económica.

En el terreno de la teoría de la Educación se ha manifestado una constante confrontación entre los promotores de unos u otros "modelos" que, a su modo de ver, cumplirían con mayor eficacia las funciones sociales conferidas a la educación en general y a la enseñanza en particular.

En el presente párrafo con el afán de profundizar sobre el tema, deseo sostener y explicar acerca de los presupuestos teóricos y metodológicos para la elaboración de los modelos pedagógicos:

- a) Las concepciones o teorías filosóficas y sociológicas que les sirven de base general.
- b) Las teorías psicológicas que les sirven para abordar el papel y funciones de los componentes personales en el proceso de enseñanza - aprendizaje.
- c) Las teorías pedagógicas que les permiten estructurar las relaciones objetivos - contenidos - métodos - medios y evaluación de la enseñanza y el aprendizaje.

Tratando de resumir estas ideas en un cuadro comparativo pudieran señalarse tres aspectos en los que se diferencian notablemente la concepción tradicionalista y la humanista.

Un modelo en educación, es un modelo conceptual; es "una descripción y una representación esquemática y

conscientemente simplificada de una parte de la realidad educativa, representada mediante signos, símbolos, formas geométricas o gráficas y palabras”. (Willet, G. 1992, 33).

### 2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

La investigadora ha creído conveniente elaborar su propia definición y la expone a continuación:

- **Acuerdo.** “Es la conformidad a la que llegan varias personas después de intercambiar puntos de vistas discordantes para llegar a un consenso”.
- **Armonioso.** “Que trabaja de acuerdo con sus demás compañeros para lograr objetivos comunes”.
- **Asertividad.** Es la capacidad que tienen las personas para identificar sus deseos y sentimientos y luego expresarlos de manera clara directa y oportuna, pero esto es posible siempre y cuando se tenga una autoestima elevada, poniendo siempre la mente sobre los sentimientos.
- **Colectivo.** 1. Perteneiente o relativo a cualquier agrupación de individuos. 2. que tiene virtud de recoger o reunir. 3. vehículo más pequeño que el ómnibus dedicado al transporte público de viajeros. De todas las acepciones anteriores, la investigadora se alinea con la segunda definición por tener relación con el trabajo a realizar
- **Comprensión.** “Es la actitud tolerante para encontrar como justificación y asumirlos como naturales los actos o sentimientos de otros”.
- **Compromiso.** “Es una relación de tipo moral que se establece entre dos o más personas para cumplir con algo previamente convenido”

- **Comunicación.** “Es un acto propio de la actividad psíquica de los seres humanos derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro. Permite al individuo conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior mediante el intercambio de mensajes principalmente lingüísticos que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean.
- **Confianza.** “Es una hipótesis sobre la conducta futura del otro, luego de que uno ha puesto sus sentimientos e ideales en la otra persona para poder apoyarse”
- **Conflicto.** “Es una situación que se da en la interacción e interrelación de los seres humanos y va desde pequeños problemas hasta situaciones más complejas cuya solución requiere de la intervención de especialistas (mediadores)”
- **Consenso.** “Es la armonía y acuerdo que existe entre los miembros de una organización a cerca de alguna cuestión. El consenso es un proceso de toma de decisiones en grupo. Es un método por el cual la totalidad de un grupo puede llegar a un acuerdo. Las iniciativas e ideas de los participantes se agrupan y sintetizan en una decisión final que resulta aceptable para todos. Por medio del consenso, no sólo se llega a soluciones mejores, sino que se promueve también el fortalecimiento del sentido de comunidad y confianza”
- **Consideración.** “La consideración es la virtud de estar pendiente de las necesidades y sentimientos de otras personas, pensando cómo los afectan nuestras acciones, e interesándonos en cómo se sienten”.
- **Convivencia.** “Esaquel estado en el cual un conjunto de personas diversas y diferentes se tratan entre sí, predominando en su relación el reconocimiento, la tolerancia y la imparcialidad, pudiendo así vivir unos con otros de manera pacífica y segura”.

- **Cooperativismo.** “Es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades”.
- **Cordialidad** “Es la acción que permite a las personas brindar un trato amable y cariñoso a los demás”
- **Divergencia.** “Es una situación caracterizada por ideas contrarias u opuestas en un grupo de personas que laboran juntas”
- **Emoción.** “Una emoción es un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos de origen innato, influidos por la experiencia. Las emociones en el ser humano involucran el aspecto cognitivo actitudinal y visión sobre el mundo, los mismos que permitirán valorar una situación concreta”.

**CAPITULO III**

**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN  
DIALÓGICA PARA OPTIMIZAR LAS  
RELACIONES CONFLICTUALES**

## CAPITULO III

### IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DIALÓGICA PARA OPTIMIZAR LAS RELACIONES CONFLICTUALES

#### 3.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

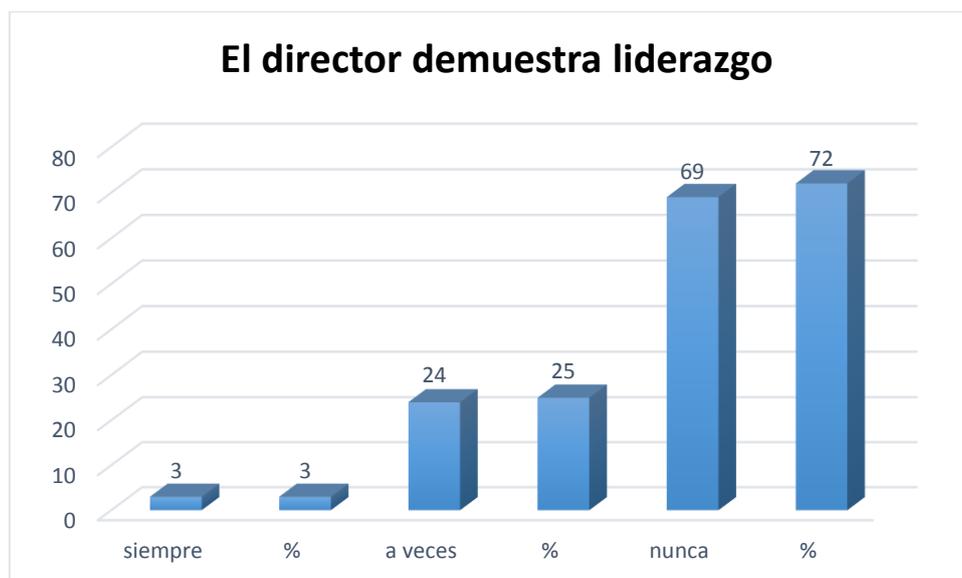
Para comenzar el presente capítulo, esta es la parte donde la investigadora demostrará que son los resultados los que muestran que realmente existe una problemática preocupante en la I.E. “Independencia Americana”, sin más preámbulos paso a describir cada uno de los cuadros presentados.

#### CUADRO NRO 1

##### EL DIRECTOR DEMUESTRA LIDERAZGO EDUCATIVO

ITEMS	siempre	%	a veces	%	nunca	%
1 El director demuestra liderazgo	3	3	24	25	69	72

Fuente: Trabajo de investigación en la I.E. “Independencia Americana” de Arequipa, Flora Yolanda Quispe Salas



## **ANALISIS E INTERPRETACIÓN**

A la luz de los resultados del primer cuadro mostrado, es que, frente a la primera interrogante los profesores han centrado sus respuestas afirmando que el Director de la Institución nunca demuestra liderazgo en sus acciones arrojando una frecuencia de 69 que viene a ser el 72% del total de encuestados; éste porcentaje realmente es muy preocupante la situación del Director, porque se evidencia que él no tiene el liderazgo necesario que se necesita para administrar una Institución Educativa.

## CUADRO NRO 2

### EL DIRECTOR SE PREOCUPA POR SU DESARROLLO PROFESIONAL

ITEMS	siempre	%	a veces	%	nunca	%
1. El director se desarrolla profesionalmente	5	5	20	21	71	74

Fuente: Trabajo de investigación en la I.E. "Independencia Americana" de Arequipa, Flora Yolanda Quispe Salas



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

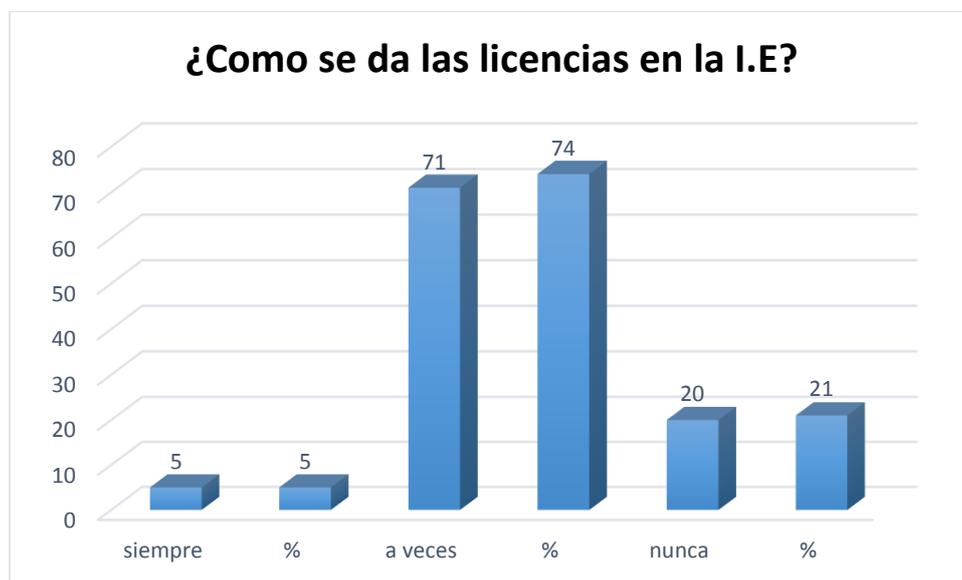
El resultado del cuadro mostrado, en sus acciones profesionales arroja una frecuencia de 71 que viene a ser el 74% del total de encuestados; por otra parte se observa que respecto a la segunda interrogante, si el director se desarrolla profesionalmente, también no ha favorecido mucho al director, porque en un 74 % los maestros han respondido que el director nunca se desarrolla profesionalmente, lo que viene a ser que no se actualiza, no se implementa ni se preocupa por estudiar para dar un mejor servicio a los educandos; éste es otro motivo que llevó a la investigadora a tratar involucrarse en la propuesta de solución a la problemática evidente.

### CUADRO NRO 3

#### COMO SE DA LAS LICENCIAS EN LA I.E

ITEMS	siempre	%	a veces	%	nunca	%
¿Como se da las licencias en la I.E?	5	5	71	74	20	21

Fuente: Trabajo de investigación en la I.E. "Independencia Americana" de Arequipa, Flora Yolanda Quispe Salas



#### ANALISIS E INTERPRETACIÓN

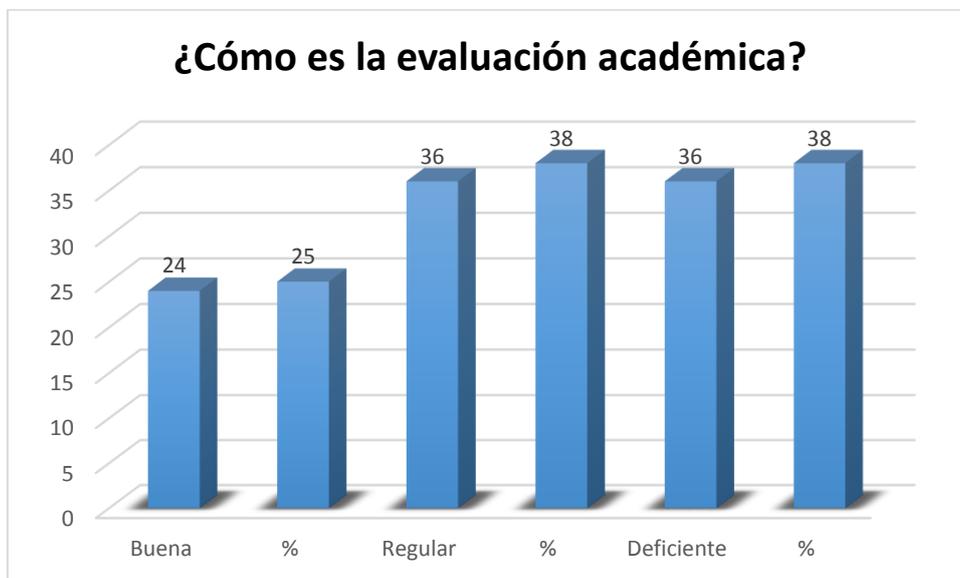
Aquí podemos observar que respecto ¿Cómo se da las licencias en la I.E?, un 71 han contestado que existe la posibilidad de a veces entre los integrantes de la I,E demostraron y que sumado con el 74% de maestros que afirman que hay una a veces las licencias en la I,E pero lo más rescatable de estos resultados, es que hay un reconfortante 25% que considera que la licencias es buena, lo que nos lleva a pensar que son resultados aceptables.

## CUADRO NRO 4

### ¿COMO ES LA EVALUACION ACADEMICA EN LA I.E?

ITEMS	Buena	%	Regular	%	Deficiente	%
¿Cómo es la evaluación académica?	24	25	36	38	36	38

Fuente: Trabajo de investigación en la I.E. "Independencia Americana" de Arequipa, Flora Yolanda Quispe Salas



### ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Tenemos ante nosotros los resultados obtenidos por los 96 profesores de la I.E. "Independencia Americana", quienes aquí si respondieron con cifras demasiado preocupantes, primeramente cuando respondieron en un 69 % que efectivamente afirman que siempre se dan conflictos en la Institución Educativa; estos resultados son una de las respuestas que demuestran que realmente hay situaciones conflictuales entre los colegas y en relación con el Director; otras de las cifras que corroboran la existencia de situaciones problemáticas, es que un alarmante 77% de maestros han contestado que siempre hay contradicciones leves entre los colegas durante sus labores académicas, Tomando como base la teoría de gestión del capital humano,

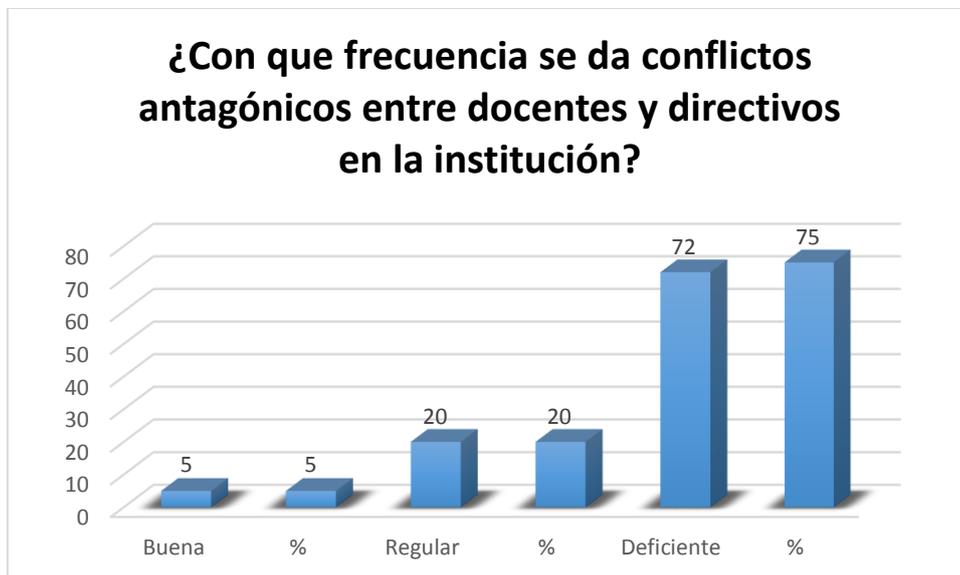
realmente están demostrando que no hay una buena gestión para mejorar las relaciones interpersonales, esto posiblemente se debe a que tampoco hay un buen desarrollo de la inteligencia emocional y de las inteligencias múltiples en lo relacionado a la inteligencia Interpersonal ni intrapersonal, por ello se ha diseñado el Modelo de Gestión Dialógica para optimizar las relaciones conflictuales.

## CUADRO NRO 5

### CON QUE FRECUENCIA SE DA CONFLICTOS ANTAGONICOS ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS EN LA INSTITUCION

ITEMS	Buena	%	Regular	%	Deficiente	%
¿Con que frecuencia se da conflictos antagónicos entre docentes y directivos en la institución?	5	5	20	20	72	75

Fuente: Trabajo de investigación en la I.E. "Independencia Americana" de Arequipa, Flora Yolanda Quispe Salas



### ANALISIS E INTERPRETACIÓN

En el presente cuadro de resultados, estamos observando objetivamente que los profesores, respecto a la pregunta realizada a los 96 maestros de la

Institución: ¿ Con que frecuencia se da conflictos antagónicos entre docentes y directivos en la institución?, solo unos porcentaje muy mínimos solo un 72% atribuyen que el motivo de conflictos antagónicos entre profesores y directores; representa un 75% de maestros y directores que respondieron que las relaciones conflictuales se debe a las situaciones laborales y atribuyen a los intereses personales, lo que demuestra claramente que en toda Institución Educativa siempre existirán resquebrajamiento.

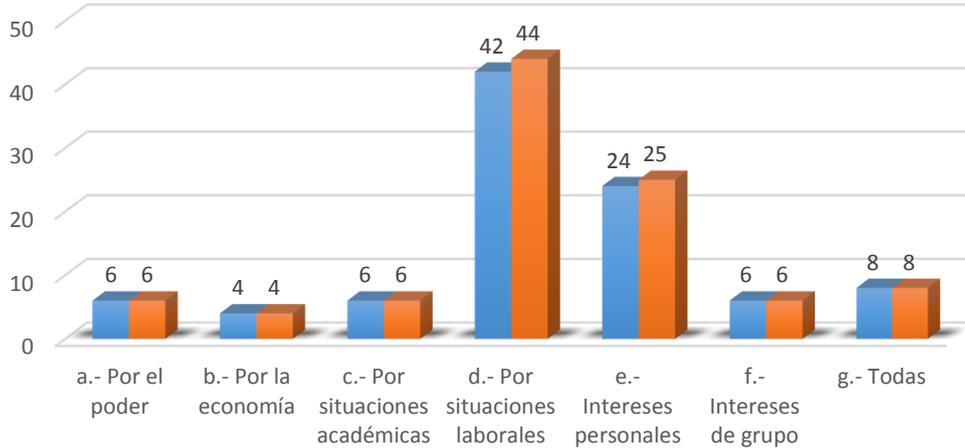
## CUADRO NRO 6

### POR CUAL DE ESTOS MOTIVOS CREE USTED QUE EXISTE CONFLICTOS INTERPERSONALES EN LA INSTITUCION

<b>¿Cuál es el motivo de las relaciones conflictuales?</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>
a.- Por el poder	<b>6</b>	<b>6</b>
b.- Por la economía	<b>4</b>	<b>4</b>
c.- Por situaciones académicas	<b>6</b>	<b>6</b>
d.- Por situaciones laborales	<b>42</b>	<b>44</b>
e.- Intereses personales	<b>24</b>	<b>25</b>
f.- Intereses de grupo	<b>6</b>	<b>6</b>
g.- Todas	<b>8</b>	<b>8</b>

Fuente: Trabajo de investigación en la I.E. "Independencia Americana" de Arequipa, Flora Yolanda Quispe Salas

## POR CUAL DE ESTOS MOTIVOS CREE USTED QUE EXISTE CONFLICTOS INTERPERSONALES EN LA INSTITUCION



### ANALISIS E INTERPRETACIÓN

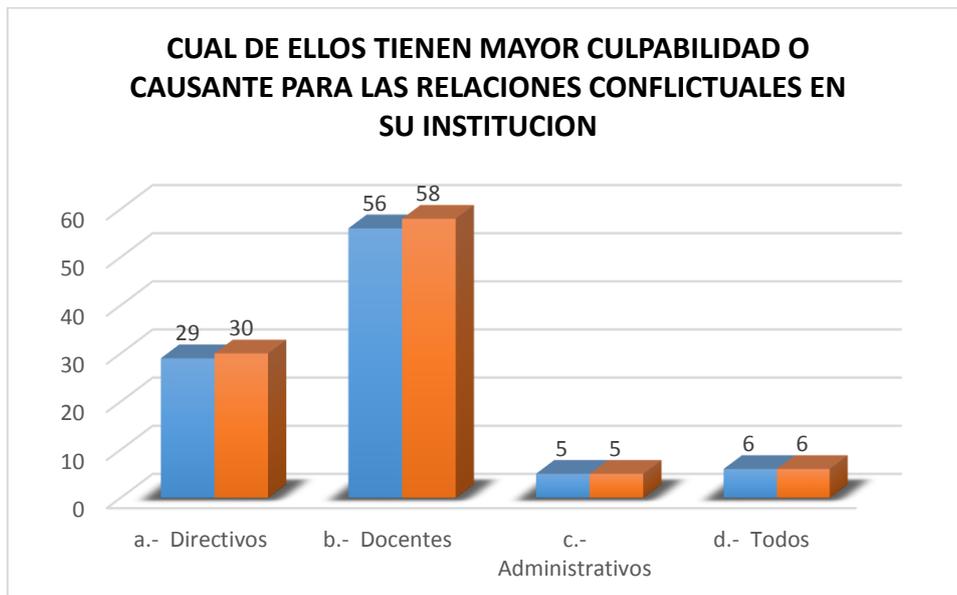
En el presente cuadro de resultados, estamos observando objetivamente que los profesores, respecto a la pregunta realizada a los 96 maestros de la Institución: ¿Cuál es el motivo por el cual se dan las relaciones conflictuales en la Institución?, solo unos porcentaje muy mínimos solo un 6% atribuyen que el motivo de la relaciones conflictuales se debe a la economía, por el poder y por los intereses del grupo; pero en la torta desintegrada, lo que está de color lila, representa un 44% de maestros que respondieron que las relaciones conflictuales se debe a las situaciones laborales y un 25% atribuyen a los intereses personales, lo que demuestra claramente que en toda Institución Educativa siempre existirán resquebrajamiento en las relaciones interpersonales por situaciones laborales e intereses personales, con lo cual queda demostrado que es urgente y necesario el diseño y aplicación de un modelo.

## CUADRO NRO 7

### CUAL DE ELLOS TIENEN MAYOR CULPABILIDAD O CAUSANTE PARA LAS RELACIONES CONFLICTUALES EN SU INSTITUCION

¿Cuál de ellos ocasiona los conflictos en la I.E.?	Fr	%
a.- Directivos	29	30
b.- Docentes	56	58
c.- Administrativos	5	5
d.- Todos	6	6

Fuente: Trabajo de investigación en la I.E. "Independencia Americana" de Arequipa, Flora Yolanda Quispe Salas



### ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Aquí tenemos otro cuadro muy relevante, en la motivación y ejecución del trabajo de investigación, los profesores han contestado a la siguiente interrogante: ¿Cuál de los siguientes personajes directivos, docentes y administrativos son los que ocasionan los conflictos interpersonales en la

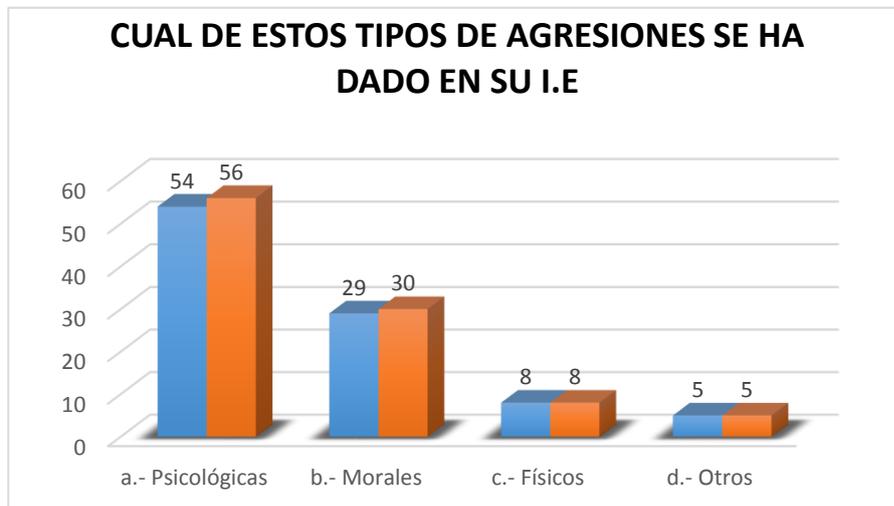
Institución? Se ha obtenido que: la mayor concentración de frecuencia se ha acumulado en la alternativa B de los docentes quienes han llegado a un 58% que afirman que son los docentes los que ocasionan los conflictos y es entre ellos que no se puede mejorar esta situación caótica; por otro lado hay un 30% de docentes que le echan la culpa al Director aduciendo que es el Director de la Institución Educativa quien ocasiona los conflictos interpersonales; a los administrativos no le dan mucha importancia porque solo alcanzó un magro 5% de aceptación, lo que nos lleva a pensar que en la I.E. "Independencia Americana" son los directivos y profesores quienes llevan la gran responsabilidad de salir de ese estado en que los han colocado los mismos maestros.

## CUADRO NRO 8

### CUAL DE ESTOS TIPOS DE AGRESIONES SE HA DADO EN SU I.E

¿Qué tipo de agresiones se dan en tu I.E.?	Fr	%
a.- Psicológicas	54	56
b.- Morales	29	30
c.- Físicos	8	8
d.- Otros	5	5

Fuente: Trabajo de investigación en la I.E. "Independencia Americana" de Arequipa, Flora Yolanda Quispe Salas



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

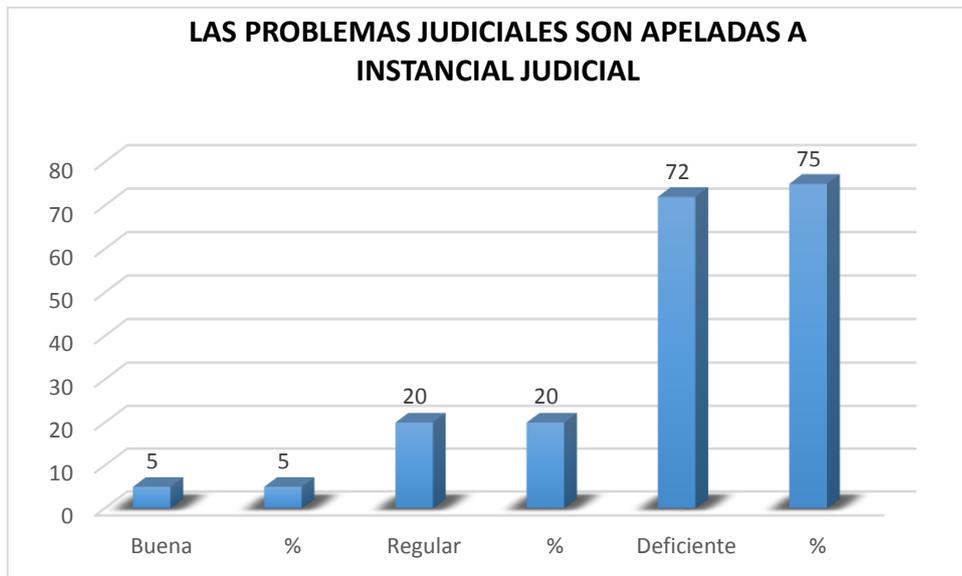
Tal como apreciamos en ambos cuadros, los cuales han abordado sobre el tipo de agresiones que se dan en la Institución Educativa, y se han obtenido los siguientes resultados un 56% de profesores ha contestado que las

agresiones que se dan en la Institución son de carácter psicológico con una frecuencia de 54; por otra parte hay un 30% de maestros que respondieron que las agresiones más comunes que se dan, son de carácter moral, lo que nos lleva a pensar que falta aplicar la parte axiológica en los maestros que incurren en mencionadas agresiones a sus colegas, en un mínimo 8% atribuyen a las agresiones de tipo físico y finalmente otros docentes contestaron que no solo hay agresiones de tipo psicológico, moral, físico sino, otras modalidades de agresión que va en desmedro de la productividad emocional en el maestro.

**CUADRO NRO 9**  
**LOS PROBLEMAS JUDICIALES SON APELADAS A**  
**INSTANCIAL JUDICIAL**

ITEMS	Buena	%	Regular	%	Deficiente	%
¿Los problemas judiciales son apeladas a instancia judicial?	5	5	20	20	72	75

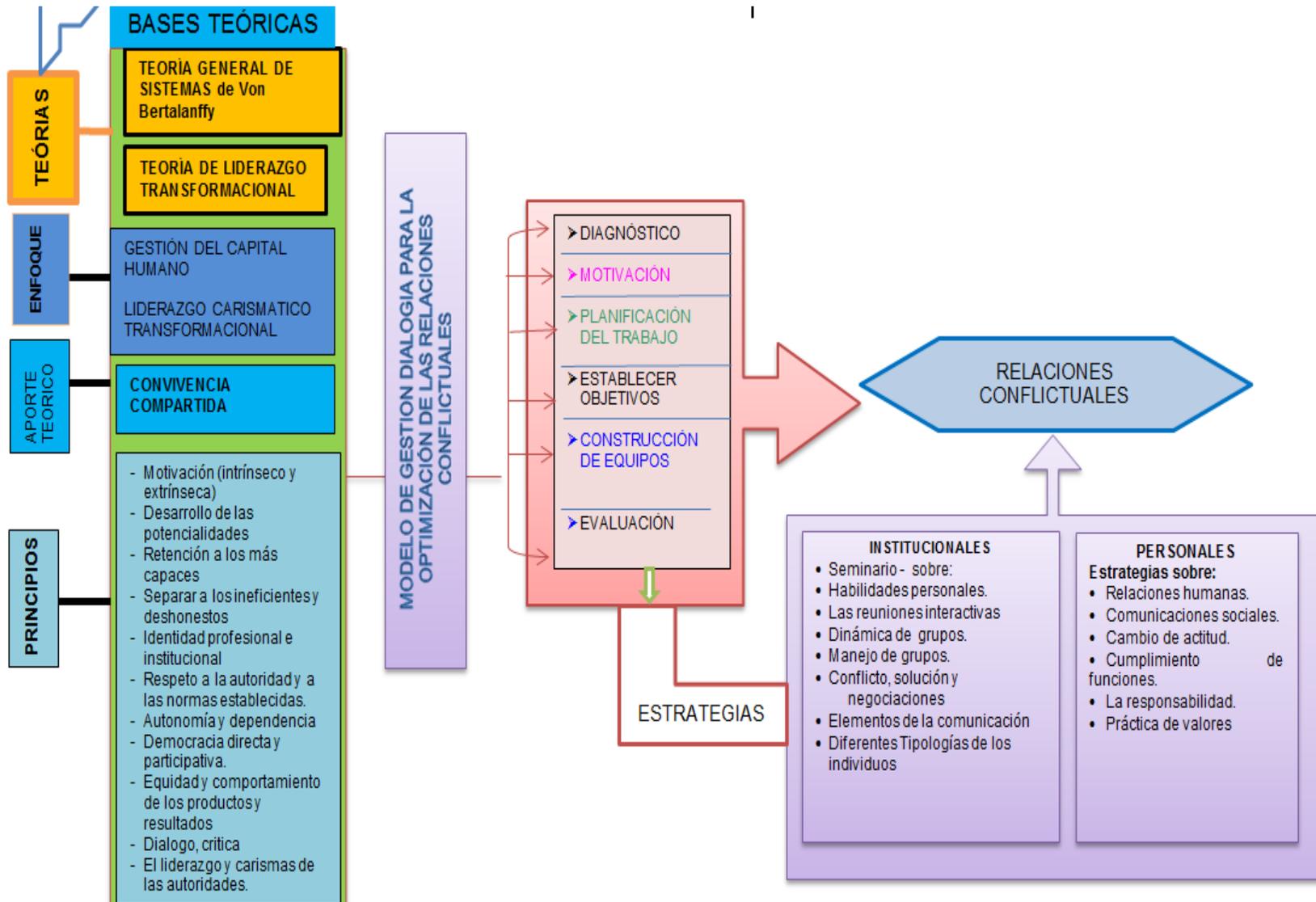
Fuente: Trabajo de investigación en la I.E. "Independencia Americana" de Arequipa, Flora Yolanda Quispe Salas



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Tal como apreciamos, los cuales han abordado sobre los problemas judiciales son apeladas a instancias judiciales, y se han obtenido los siguientes resultados un 72% de profesores ha contestado la mayoría indica que hacen la denuncia no tienen solución a sus problemas judiciales por otra parte hay un 75% no son solucionados, se le cataloga como deficiente como indica la encuesta lo que nos lleva a pensar que falta aplicar más intereses y solución.

### 3.2 MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN DIALÓGICA PARA OPTIMIZAR LAS RELACIONES CONFLICTUALES



### **3.3 PROPUESTA**

#### **TÍTULO: MODELO DE GESTIÓN DIALÓGICA PARA OPTIMIZAR LAS RELACIONES CONFLICTUALES**

##### **3.3.1. PRESENTACIÓN**

Al presentarse en la Institución Educativa relaciones conflictuales, es que la autora del trabajo de investigación, ha demostrado mucho interés en esta propuesta ya que con la aplicación metodológica y las estrategias tanto Institucionales como personales, definitivamente contribuirá a optimizar las relaciones conflictuales entre docentes y directivos de la Institución Educativa “Independencia Americana”.

Las relaciones interpersonales armónicas en un establecimiento educativo es una condición necesaria para la dinámica del micro sistema educativo que es la escuela. Sin embargo, dichas relaciones armónicas no significan anular la diversidad de pareceres y criterios que existen en los actores educativos, que bajo ciertas situaciones genera las contradicciones al interior de la institución educativa. Pero dichas contradicciones no son negativas cuando se soluciona oportunamente mediante diversas estrategias como por ejemplo las críticas y autocríticas son saludables para resolver situaciones problemáticas, es decir corregir los errores, pero siempre y cuando que nadie puede estar al margen de los errores, que todos cometemos sin los cuales es difícil avanzar, porque los errores nos enseñan.

El presente Modelo cuenta con el respaldo teórico, epistemológico, filosófico y psicológico; además contiene una secuencia de aplicación metodológica muy versátil y ágil, que al final de la aplicación definitivamente logrará solucionar el aspecto de las relaciones conflictuales existentes en la Institución Educativa.

### **3.3.2. FUNDAMENTACIÓN**

Pongo a consideración de los lectores el presente Modelo de Gestión Dialógica para optimizar las relaciones conflictuales, la cual está fundamentada en las teorías siguientes: Luwduing Von Berthalanffy aporta con su Teoría General de Sistemas; Los autores Bass y Burns tienen los aportes de la teoría de Liderazgo Transformacional, así mismo el Modelo tiene el enfoque de la gestión del capital humano y del liderazgo carismático transformacional; por otra parte hay que considerar que el presente modelo tiene principios: de motivación, desarrollo de potencialidades, separación a los ineficientes y deshonestos, Identidad profesional e institucional, autonomía y dependencia; equidad y comportamiento de los productos y resultados: el diálogo y la crítica, concluyendo con el liderazgo y carismas de las autoridades.

### **3.3.3. JUSTIFICACIÓN**

Este problema requiere de la intervención investigativa para describir, explicar y caracterizar, buscando aspectos que provoca el desajuste del clima institucional y a partir del análisis crítico del aspecto facta perceptible del objeto – problema, para tomar medidas que contribuya en la solución de la situación

problemática. En este sentido, se investigó las relaciones conflictuales de una institución educativa con el fin de contribuir en la solución de la problemática enunciada más arriba. Esta contribución se concretará en la elaboración de la propuesta: modelo dialógico de gestión de capital humano, en esto radica nuestro pequeño aporte teórico – metodológico, que en alguna medida ha de secundar en la solución del problema de relaciones interpersonales conflictuales. Teniendo en cuenta que el propósito central de toda su investigación implica solución del problema que no es otra cosa que la producción de conocimientos científicos. Concebimos que “el problema es el primer eslabón de una cadena: problema – investigación – solución, donde en la ciencia perciben el problema como una oposición y contradicción entre dos componentes, los cuales se deben resolver o superar por medio de la investigación”. En este sentido, la presente investigación apunta a satisfacer la necesidad personal al mismo tiempo sea de utilidad social e institucional y de hecho un granito de arena al campo de la investigación científica. Este estudio tendrá en cierto modo la originalidad, novedad, actualidad y pertinencia, en su forma y contenido, en su sistematización, re teorización y resemantización contextual.

#### **3.3.4. OBJETIVOS:**

##### **Generales**

- Formar, desde la perspectiva del enfoque pedagógico innovador y la propuesta curricular a docentes capaces de desarrollar la inteligencia emocional, implementarlos con dones proactivos con respecto a las relaciones cordiales entre docentes, conducir eficientemente el proceso de

enseñanza-aprendizaje, desarrollar actitudes y valores para la convivencia democrática y el trabajo cooperativo. Para ello, se utilizará el Modelo de Gestión Dialógica para optimizar las relaciones conflictuales.

- Contribuir a través del mejoramiento de la práctica docente, a elevar el nivel de calidad de relaciones interpersonales e intrapersonal, para desarrollarlas y relacionarse con otros procesos socio-económicos y culturales.

**Específicos:**

Los docentes después de la aplicación del modelo, deben saber:

- Elevar la capacidad relacional de los docentes para facilitar el aprendizaje y la relación docente-director-alumnos, promoviendo la organización del trabajo cooperativo.
- Desarrollar en los docentes capacidades para optimizar las deficientes relaciones con sus pares dentro de la Institución educativa.
- Implementar a los docentes en el uso adecuado de los materiales educativos previstos, en función de las necesidades y expectativas de aprendizaje, para mejorar las relaciones interpersonales.
- Medir las capacidades y habilidades de los docentes en las visitas de seguimiento y monitoreo, como parte de un patrón estructurado de calidad.
- Determinar que los profesores que hayan participado del Modelo de Gestión Dialógica, y están capacitados, apliquen lo aprendido en los días posteriores dentro de su trabajo académico.

### **3.3.5. PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO**

#### **Estrategias generales**

El Modelo de Gestión Dialógica, tiene sus estrategias Institucionales y personales, pero para darle una mayor consistencia, se propone enmarcar en su desarrollo, estrategias generales de tipo:

#### **Inductivo**

La aplicación del Modelo de Gestión Dialógica, ha supuesto la adopción del método deductivo de transmisión y asimilación de contenidos, a través de la aplicación del mismo. Esto ha traído como consecuencia la teorización generalizada en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se deja la investigación para pocos y fuera del sistema propiamente educativo.

Entonces hay que devolver a la ciencia en este caso su carácter inductivo para mantener vivo el deseo de investigación y de partir de la realidad, tal como se pretende en este programa. De ello se ocupa uno de los elementos importantes del Modelo: El método inductivo, lo que le devolverá su actitud investigadora indispensable para evitar el teoricismo propio de la “asignatura” y de paso el memorismo.

#### **Holístico**

El Modelo de Gestión Dialógica para optimizar las relaciones conflictuales, presenta una naturaleza totalizadora, porque cada uno de sus eventos están en constante interacción entre

sí y con el todo, lo que hace que cada una de éstos sea expresión de las cualidades de ese todo, el término "Holístico" viene de la palabra "Holismo", cuyo principio general fue resumido concisamente por Aristóteles en los libros de Metafísica y viene a expresar la máxima: "El todo es mayor que la suma de sus partes". Holístico se suele aplicar a términos como planteamiento, pensamiento, paradigma, enfoque, concepto o programa para significar que se utiliza una visión integral y completa en el análisis de una realidad. Aparece en diversidad disciplinas como la Filosofía, la Biología, la Psicología o la Educación. Algunas palabras y términos que en ocasiones se utilizan con un significado similar pueden ser 'sistémico', 'global' y 'en conjunto'.

### **Dialéctico**

El Modelo de Gestión Dialógica para optimizar las relaciones conflictuales, pretende partir de la realidad para establecer la teoría y luego volver a la realidad con un proyecto de acción sobre esa realidad de tipo transformador. Esa circularidad en el tratamiento permite los ajustes oportunos, porque visualiza las contradicciones de las relaciones, que en su interior se producen y que determina su movimiento y desarrollo.

### **3.3.6. CONTENIDOS Y ESTRATEGIAS**

#### **INSTITUCIONALES**

- Seminario - sobre:
- Habilidades personales.
- Las reuniones interactivas
- Dinámica de grupos.

- Manejo de grupos.
- Conflicto, solución y negociaciones
- Elementos de la comunicación
- Diferentes tipologías de los individuos

## **PERSONALES**

Estrategias sobre:

- Relaciones humanas.
- Comunicaciones sociales.
- Cambio de actitud.
- Cumplimiento de funciones.
- La responsabilidad.
- Práctica de valores

### **3.3.7. SECUENCIA DE ACCIONES**

El Modelo de Gestión Dialógica para optimizar las relaciones conflictuales, seguirá el siguiente proceso:

- La elaboración del diagnóstico situacional de las relaciones interpersonales entre los docentes y directivos y entre docentes con administrativos y docentes con otros docentes.
- La fase de motivación y sensibilización a todos los integrantes de la comunidad institucional, donde se les hará ver a los colegas que cuando existen relaciones conflictuales en el trabajo, trae consecuencias negativas en la productividad individual.
- La etapa de planificación del trabajo que implica la previsión de todos los elementos necesarios para el logro de los objetivos.

- Establecimiento de objetivos comunes, en relación a la superación de las relaciones conflictuales existentes.
- La construcción de equipos de trabajo, la formación de comisiones y el establecimiento de trabajos cooperativos, con fines de relacionarse unos a otros indistintamente.
- La evaluación es la parte culminante de la aplicación del Modelo de Gestión Dialógica para optimizar las relaciones conflictuales, con los procesos de autoevaluación y coevaluación.

### **3.3.9. PERFIL DE SALIDADEL DOCENTE**

#### **- En lo personal:**

- Ser paradigma de valores donde se practique la buena convivencia entre sus pares, que le permita constituirse en modelo de la comunidad educativa.
- Ser creativo, ameno, motivador, dinámico, responsable y consciente de su buena labor interrelacional.
- Educar con el ejemplo, lo que requiere tener una integridad moral, conducta asequible, tolerante y capacidad de liderazgo.

#### **- En lo profesional:**

- Propiciar la introducción de resultados científicos-técnicos a la pedagogía y didáctica, a partir de su práctica docente en la solución de conflictos interpersonales con los demás integrantes de la comunidad educativa.

- Desarrollar cambios intra-personales y extra-personales en su Institución Educativa, fundamentados en los fundamentos del liderazgo carismático transformacional.

- **En lo social:**

- Incentivar los valores sociales, culturales, inteligencia emocional, de nivel nacional, regional y local.
- Ser sensible a la solución de los conflictos interpersonales.
- Saber relacionarse con los demás, rompiendo con el egoísmo y los prejuicios, de tal manera que tengamos un educador liberado de todo tipo de ataduras, con criterio amplio y promotor de valores culturales de convivencia social y espiritual.

## CONCLUSIONES

- Los instrumentos de recolección de datos han permitido realizar un diagnóstico y también demostrar que realmente existió una problemática referida al resquebrajamiento de las buenas relaciones interpersonales que debe existir entre los integrantes de la comunidad educativa.
- El diseño de un Modelo de Gestión Dialógica para optimizar las relaciones conflictuales, ha permitido realizar teorizaciones e indagaciones que fundamenten el mismo
- La aplicación de Modelo de Gestión Dialógica para optimizar las relaciones conflictuales, servirá para superar la problemática existente en el Institución Educativa “Independencia Americana” de la ciudad de Arequipa, ya que es considerado como una Institución emblemática.

## RECOMENDACIONES

- Que el Modelo de Gestión Dialógica para optimizar las relaciones conflictuales, sea aplicado en las diferentes Instituciones Educativas de la Región y de la Patria.
- La propuesta teórica en mención, debe servir como elemento motivador a otros educadores e investigadores para que puedan presentar otras propuestas y alternativas que ayuden a solucionar problemas conflictuales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ **ÁLVAREZ DE ZAYAS**, Carlos (2005) Pedagogía: Un Modelo de Formación del Hombre. Fondo Editorial. FCHSE de la UNPRG. Lambayeque.
- ✓ **ÁLVAREZ DE ZAYAS**, Carlos (2005) Didáctica de la Educación Superior. Fondo Editorial. FCHSE de la UNPRG. Lambayeque.
- ✓ **ÁLVAREZ DE ZAYAS**, Carlos (2002) Lección de Didáctica General. Editorial Magisterio. Bogotá.
- ✓ **BLANCO**, R. (1988) Preguntas y Respuestas sobre Ciencia, Técnicas e Investigación. En revista Odontoestomatología. N° 1. Agosto. La Habana.
- ✓ **BUNGE**, Mario (2007) Diccionario Filosófico. Editorial Siglo XX. Buenos aires. Argentina.
- ✓ **BUNGE**, Mario (2007) Diccionario Filosófico. Editorial Ariel. Barcelona – España.
- ✓ **BUNGE**, Mario (1985). Teoría y realidad. Editorial Ariel. Barcelona S. A. – España.
- ✓ **CASTELLANOS SIMONS**, Doris y otros (2002) aprender enseñar en la escuela. Una concepción desarrollada. Editorial pueblo y educación la Habana.
- ✓ **CASTRO**, Francisco (2000) ¿Por qué enseñar filosofía hoy? Revista de Teoría y didáctica de las Ciencias Sociales. Enero N° 05. Universidad de los Andes – Mérida, Venezuela.
- ✓ **CERDA GUTIÉRREZ**, Hugo (2007) La Investigación Formativa en el Aula. La Pedagogía como Investigación. Editorial Magisterio. Bogotá.
- ✓ **COLECTIVO PEDAGÓGICO** (1984) Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- ✓ **CORNEJO POLAR**, Antonio (1992) Literatura Peruana. Ensayo (Lima)
- ✓ **CORTES DEL MORAL**, Rodolfo. (1992) El Método dialectico. Editorial Trillas, México.

- ✓ **DEGREGORI**, Iván Carlos (2000). Perú País Diverso. I. E. P. Lima Perú.
- ✓ **DE ZUBIRÍA**, Julián (2006) Los Ciclos en Educación. Principios y Lineamientos desde la Pedagogía Dialogante. Editorial Magisterio. Bogotá.
- ✓ **DE ZUBIRÍA**, Julián (2006) Los Modelos Pedagógicos. Hacia una pedagogía Dialogante. Editorial Magisterio. España.
- ✓ **DRUCKER**, Peter. (1996) Sociedad Pos capitalista. Editorial Norma. Bogotá-Colombia.
- ✓ **ENGELS**, F. citado por ROSENTAL (1990) Diccionario filosófico. Editorial Pueblos Unidos. Buenos Aires.
- ✓ **FLORES OCHOA**, Rafael (1994). Hacia la Pedagogía del Conocimiento. Editorial Mac Grow-Hill. Colombia.
- ✓ **FOUCULT**, Michael (1985) Arqueología del Saber. Editorial Morata. Madrid.
- ✓ GARCÍA MORIYÓN, Félix y otros (2000). Valoración de Filosofía para niños: Un programa de Enseñanza a Pensar. (Tesis) Universidad Oviedo. España.
- ✓ **GÓMEZ CUMPA**, José; RAMOS BAZÁN, Miguel y BENÍTEZ MORALES, Isidoro (2005). Fundamentos de Investigación Educativa. Fondo editorial FCHSE UNPRG. Lambayeque – Perú.
- ✓ **HERÁCLITO DE ÉFESO**, Citado por Caballero, Alejandro (2011). Metodología Integral para Planes y Tesis. Editorial Instituto Metodológico Alen Caro. Lima.
- ✓ **JETZSCHMNN**, Horst y BERGER, Horst (1973) Procesos de Investigación de Ciencias Sociales. Editorial Minerva. Lima – Perú.
- ✓ **KOSIK**, karel (1969) Dialéctica de lo Concreto. Editorial Grijaldo. S. A. México.
- ✓ **KEMMIS**, Stephen (1988) Curriculum: Más allá de las teorías de la Reproducción. Editorial Morata Madrid.
- ✓ **LUZA REILY**, Renato (2000) Investigación Psicológica (Selección de texto). UNSA – Arequipa.

- ✓ **MARIÁTEGUI**, José Carlos (1980). Ideología y Política. Editorial amauta. Lima Perú.
- ✓ **MARTÍNEZ LLANTADA**, Martha (1995) Creatividad y Calidad educacional. Palacio de Conversiones La Habana.
- ✓ **MARTÍNEZ LLANTADA**, Martha (1983) Fundamento Lógico - gnoseológico de la Enseñanza Problemática (tesis doctoral) La Habana.
- ✓ **MATRÍ**, José (1988) Tomo I de Obras Completas. Editorial ciencias Sociales La Habana.
- ✓ **MEJÍA**, E. y otros (2005). Metodología de Investigación Científica y Asesoramiento de Tesis. Lima
- ✓ **MERANI**, Alberto (1969). Psicología y Pedagogía. Editorial Grijaldo S. A. México.
- ✓ **MORÍN**, Edgar. (1999) Siete Saberes para la Educación del Futuro. UNESCO.
- ✓ **MORÍN**, Edgar (2002) El Pensamiento Complejo como Método de Aprendizaje en el Error y la Incertidumbre Humana. UNESCO.
- ✓ **ONTORIA PEÑA**, Antonio, **GÓMEZ**, Juan R. y **MOLINA RUBIO** (2005) Potenciar la capacidad de aprender a Aprender. Editorial Narcea. Madrid.
- ✓ **OSORIO**, Sergio Néstor, y otros. (2007) Ensayos de la Filosofía de la ciencia. Editorial Kimpres Ltda. Bogotá Colombia.
- ✓ **ORTIZ OCOÑA**, Alexander L. (1997) La Enseñanza Problemática de la Contabilidad en las Escuelas Politécnicas de Economía. Contabilidad e Informática Brasil.
- ✓ **PASCAL**, citado por **MORÍN**, Edgar (1999) Siete Saberes para la Educación del Futuro. UNESCO.
- ✓ **PEÑALOZA RANELLA**, Walter. (1995). Tecnología Educativa. INIDE. Lima.
- ✓ **PISCOYAHERMOSA**, Luis (1978). Filosofía y Lógica. Editorial Quipu. Lima – Perú.

- ✓ **POPPER**, Karl (1980) Lógica de la Investigación. Editorial Tecnos, Madrid. España.
- ✓ **ROSSENTAL**, M. (1990). Diccionario Filosófico. Editorial Pueblos Unidos. Buenos Aires - Argentina.
- ✓ **ROMÁN PÉREZ**, Martiniano (2004) Sociedad del Conocimiento y Refundación de la Escuela desde el Aula. Editorial Libro Antiguo. Madrid.
- ✓ **RUBIESTEIN**, S. (1986). Psicología. Editorial Grijaldo. S. A. México.
- ✓ **BUNGE**, Mario 1975) Ciencia y verdad. Editorial Ariel Barcelona.
- ✓ **BUNGE**, Mario 1980) Investigación científica Editorial Ariel Barcelona
- ✓ **CERDA** Gutiérrez Hugo (2007) La investigación formativa en el aula. Editorial Magisterial Colombia.
- ✓ **ÁLVAREZ DE ZAYAS**, Carlos (2009) Didáctica de la Educación Superior. Fondo editorial FCHSE. Lambayeque.
- ✓ **POPER**, Karl, (1980). La sociedad de riesgo Editorial Ariel Barcelona.
- ✓ **ROSENTAL**, M.M (1999) Diccionario filosófico Editorial Pueblos Unidos. Buenos Aires.
- ✓ **BENNO**, Sander (2008) Gestión educativa y calidad de vida, En modulo W. EVALUACION EDUCATIVA, Administración y Gestión educativa. Lambayeque.
- ✓ **BERTHALANFFIS**, V. (1985) General de Sistemas Editorial (F.C.E.). México.
- ✓ **TELLO**, R.(2000).Liderazgo educativo, para armonizar conflictos en las escuelas. (Separatas)
- ✓ **HUAYHUACOCHEA**, L (2012). Estrategias de liderazgo para mejorar la calidad e relaciones interpersonales de los docente y directivos en la I.E. “Mariscal ORBEGOSO” Cotahuasi-Unión-Arequipa (Tesis inédita)
- ✓ **RAMOSCORPAS**, Manuel J. (2008) Violencia y nictitación en adolescentes escolares “(Tesis doctoral. Universidad Pablo de Olavide de Sevilla)
- ✓ **LUCENATOLEDO**, Alfredo R. Modelo holístico creativo para generación del capital Humano” (Tesis doctoral U.CLA)

- ✓ **DESOUZABARCELAR**, Lucicleide (2008) Competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula (Tesis doctoral. Universidad de Barcelona)
- ✓ **VARA HORNA**, Arístides, A, ¿Cómo evaluar la rigurosidad científica de la tesis doctoral? Fondo editorial U.S.M.P. Lima Perú.

## **ANEXOS**

**ANEXO N° 01**

**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

**ESCUELA DE POST GRADO**

**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ENCUESTA A DOCENTES SOBRE RELACIONES CONFLICTUALES**

Señor (ra, ita) Profesor.

Estamos realizando estudios acerca de las relaciones interpersonales conflictuales en la I.E. con propósito de contribuir en el mejoramiento de la misma.

Por tal razón agradeceré mucho anticipadamente que conteste con sinceridad y veracidad a las preguntas que a continuación se plantea marcando una sola alternativa. La encuesta es anónima no coloque su nombre.

---

**1. ¿El director demuestra liderazgo educativo?**

**Siempre**

**A veces**

**Nunca**

**2. ¿El director se preocupa por su desarrollo profesional?**

**Siempre**

**A veces**

**Nunca**

**3. ¿Cómo se da las licencias en la I.E.?**

- a. Buena
- b. Regular
- c. Deficiente

**4. ¿Cómo es la evaluación académica en la I.E.?**

- a. Buena
- b. Regular
- c. Deficiente

**5. ¿Con Que frecuencia se da conflictos antagónicos entre docentes y directivos en la institución?**

- a. Buena
- b. Regular
- c. Deficiente

**6. ¿Por cuál de estos motivos cree Ud., que existe conflictos interpersonales en la institución?**

- a. Por el poder
- b. Por la economía
- c. Por situaciones académicas
- d. Por situaciones laborales
- e. Interese personales
- f. Interese del grupo
- g. Todas.

**7. ¿Cuál de ellos tienen mayor culpabilidad o causante para las relaciones conflictuales en su institución?**

- a. Directivos
- b. Docentes
- c. Otros
- d. Todas

**8. ¿Cuál de estos tipos de agresiones se ha dado en su IE?**

- a. Psicológicas
- b. Morales
- c. Físicos
- d. Otros

**9. ¿Los problemas judiciales son apelados a instancias judiciales.**

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

