

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION
UNIDAD DE POSGRADO**



**“Estrategias Metodológicas para Mejorar los Conflictos Interpersonales
Docentes de la I.E. N° 0397 “Sarita Colonia”, Barrio la Victoria, Distrito
Juanjuí, Provincia de Mariscal Cáceres, Departamento de San Martín,
Año 2019”**

TESIS

Presentada para Obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la
Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Autora: Saldaña Davila, Maricita.

Asesor: Dr. Cardoso Montoya, César Augusto.

Lambayeque - Perú

2022

“Estrategias Metodológicas para Mejorar los Conflictos Interpersonales Docentes de la I.E. N° 0397 “Sarita Colonia”, Barrio la Victoria, Distrito Juanjuí, Provincia de Mariscal Cáceres, Departamento de San Martín, Año 2019”

Tesis Presentada para Obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.



Maricita Saldaña Dávila

Autora



Dra. Martha Ríos Rodríguez

Presidenta



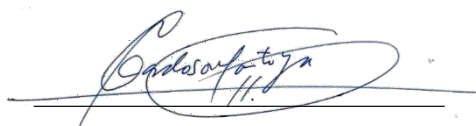
Dra. Graciela Vera Carpio

Secretaria



M. Sc. Richard Eduardo Castillo Rivera

Vocal



Dr. César Augusto Cardoso Montoya

Asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO FACULTAD DE
CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN UNIDAD DE
INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N° 201-VIRTUAL

Siendo las 11:00 horas, del día lunes 24 de enero 2022; se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/mgx-rajb-jzf>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N° 0342-2021-V-D-NG-FACHSE, de fecha 20 de abril 2021, integrado por:

Presidente	: Dra. Martha Ríos Rodríguez.
Secretario	: Dra. Graciela Vera Carpio.
Vocal	: Mg. Richard Eduardo Castillo Rivera.
Asesor Metodológico	: Dr. César Augusto Cardoso Montoya.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: ***“ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS PARA MEJORAR LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES DOCENTES DE LA I.E. N° 0397 “SARITA COLONIA”, BARRIO LA VICTORIA, DISTRITO JUANJUÍ, PROVINCIA DE MARISCAL CÁCERES, DEPARTAMENTO DE SAN MARTÍN, AÑO 2019”***; presentada por la tesista **MARICITA SALDAÑA DÁVILA** para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación mención de Gerencia Educativa Estratégica. Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con los artículos 131 al 140 del Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(16) (DIECISEIS)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**

Siendo las 12 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dra. Martha Ríos Rodríguez
Presidente

Dra. Graciela Vera Carpio
Secretaria

Mg. Richard Eduardo Castillo Rivera
Vocal

OBSERVACIONES:.....

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

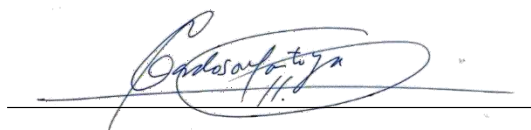
Yo, **Maricita Saldaña Dávila**, investigador principal, y **Dr. César Augusto Cardoso Montoya**, asesor del trabajo de investigación “*Estrategias Metodológicas para Mejorar los Conflictos Interpersonales Docentes de la I.E. N° 0397 “Sarita Colonia”, Barrio La Victoria, Distrito Juanjuí, Provincia de Mariscal Cáceres, Departamento de San Martín, Año 2019*” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 27 de julio del 2021.



Maricita Saldaña Dávila

Autora principal



Dr. César Augusto Cardoso Montoya

Asesor

DEDICATORIA

*Dedico esta tesis a mis compañeros de trabajo por
haberme apoyado a su concretización*

AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por haberme permitido elaborar
esta tesis.*

ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN	iii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iv
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO.....	3
1.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.	3
1.2. BASE TEÓRICA.	6
1.2.1. Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.....	6
1.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.....	15
1.2.3. Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard.	19
1.3. MARCO CONCEPTUAL	22
1.3.1. Estrategias Metodológicas.	22
1.3.2. Conflictos Interpersonales.....	23
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES	24
2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	24
2.2. ANÁLISIS HISTÓRICO DEL OBJETO DE ESTUDIO.	26
2.3. CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO	30
2.4. METODOLOGÍA EMPLEADA	32
2.4.1. Contexto y Sujetos de la Investigación.	32
2.4.2. Diseño de la Investigación.	33
2.4.3. Métodos Utilizados en la Investigación.	33
2.4.4. Población y Muestra	34
2.4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Materiales y Equipos.	35
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
7.1 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	37
7.2 3.2. PROPUESTA TEÓRICA.....	42
3.2.1. Realidad Problemática	44

3.2.2. Objetivo de la Propuesta.	44
3.2.3. Fundamentación.	45
3.2.4. Estructura de la Propuesta	46
3.2.5. Cronograma de la Propuesta.	61
3.2.6. Presupuesto.	61
3.2.7. Financiamiento de la Estrategia.	62
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	63
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA	104
ANEXOS	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados de la Guía de Observación	37
Tabla 2: Conflictos en el Medio Laboral del Docente.....	38
Tabla 3: La Rivalidad entre Docentes	39
Tabla 4: Identificación Institucional.....	39
Tabla 5: Normas de Convivencia en la I.E	40
Tabla 6: Respeto entre Docentes de la Institución.....	40
Tabla 7: Empatía Institucional de los Docentes	40
Tabla 8: Solidaridad entre Compañeros	41
Tabla 9: Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales	41
Tabla 10: Distribución de Premios y Reconocimientos.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diseño de la Investigación	33
Figura 2: Propuesta Teórica.....	43

RESUMEN

Las estrategias metodológicas permiten identificar criterios, principios y procedimientos que configuran el camino al aprendizaje y la manera de actuar de los docentes, en correspondencia con el programa, la implementación y evaluación de la enseñanza y aprendizaje. La esencia de las instituciones educativas tiene que ver con el desarrollo académico, lo cual demanda de buenas relaciones interpersonales docentes a fin de que se cristalice la parte visional de la institución. A propósito, se realizó el presente trabajo de investigación, con el objetivo elaborar estrategias metodológicas para superar los conflictos interpersonales entre los docentes en la I.E. N° 0397 “Sarita Colonia”, Barrio La Victoria, Distrito Juanjuí, Provincia Mariscal de Cáceres, Departamento de San Martín. Metodológicamente aplicamos guías de observación, encuestas y de entrevistas. Por otro lado, las entrevistas estuvieron orientadas a comprender las perspectivas de los docentes. Los indicadores que se manejaron para la aplicación de estos instrumentos están en relación directa con la observación y encuesta. Luego procedimos a examinar el problema en mérito a la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard, que sirvieron de fundamento a la propuesta y fueron elegidas acorde a la naturaleza del problema de investigación. El impacto de los conflictos interpersonales docentes a nivel de la institución educativa se refleja en la falta de identidad institucional, rivalidad entre docentes, insolidaridad laboral, no hay participación ni coordinación, no existe un sentido de responsabilidad, no existe una política de incentivos y todo por falta de liderazgo institucional, lo que amerita de estrategias metodológicas como vía de superación del problema. Concluimos como logros de la investigación, haber justificado el objeto de estudio y haber elaborado teóricamente la propuesta.

Palabras clave: Estrategias Metodológicas; Conflictos Interpersonales.

ABSTRACT

Methodological strategies allow to identify criteria, principles and procedures that shape the path to learning and the way teachers act, in correspondence with the program, the implementation and evaluation of teaching and learning. The essence of educational institutions has to do with academic development, which demands good teaching interpersonal relationships in order to crystallize the visional part of the institution. By the way, this research work was carried out, with the aim of developing methodological strategies to overcome interpersonal conflicts between the teachers of I.E. No. 0397 "Sarita Colonia", Barrio La Victoria, Juanjuí District, Province Mariscal de Cáceres, Department of San Martín. Methodologically we apply observation guides, surveys and interviews. On the other hand, the interviews were aimed at understanding the perspectives of teachers. The indicators that were managed for the implementation of these instruments are in direct relation to observation and survey. We then proceeded to examine the merit problem of Abraham Maslow's Theory of Needs, Elton Mayo's Theory of Human Relations, and Chester Barnard's Cooperative Social System Theory, which served as the basis for the proposal and were chosen according to the nature of the research problem. The impact of interpersonal teaching conflicts at the school level is reflected in the lack of institutional identity, rivalry between teachers, employment insolidarity, there is no participation or coordination, there is no sense of responsibility, there is no policy of incentives and all for lack of institutional leadership, which merits methodological strategies as a way of overcoming the problem. We conclude as achievements of the research, have justified the object of study and theoretically elaborated the proposal.

Keywords: Methodological Strategies; Interpersonal Conflicts.

INTRODUCCIÓN

Los conflictos interpersonales son aquellos conflictos que tenemos con otras personas por falta de sociabilidad, empatía o escasa inteligencia emocional. Los conflictos interpersonales suelen ser debidos a uno mismo y su falta de inteligencia interpersonal. Dentro de las habilidades sociales complejas está la inteligencia emocional, habilidad esencial para crear un buen ambiente institucional a fin de concretizar con el propósito de nuestra función institucional.

Dentro de las instituciones educativas los protagonistas son los docentes, que siguen apareciendo como los responsables inmediatos de este proceso, a pesar de que existen también diversas instancias como: la familia, el Estado, los medios de comunicación. Lo que es cierto es que sus actitudes, sus preocupaciones, sus motivaciones, su comportamiento, en el trabajo influyen en su propia actividad laboral, en sus relaciones interpersonales con sus colegas, así como en el rendimiento y relación con sus estudiantes.

En vista de que nuestro contexto de estudio está teñido de conflictos interpersonales docentes nos proponemos como, **Objetivo general:** Elaborar estrategias metodológicas para superar los conflictos interpersonales docentes en la I.E. N° 0397 “Sarita Colonia”, Barrio La Victoria, Distrito Juanjuí, Provincia Mariscal de Cáceres, Departamento de San Martín; **objetivos específicos:** Caracterizar el nivel de conflictividad docente en la I.E. N° 0397 “Sarita Colonia”, Barrio La Victoria, Distrito Juanjuí, Provincia Mariscal de Cáceres, Departamento de San Martín; Investigar el impacto de los conflictos interpersonales en la I.E. N° 0397 “Sarita Colonia”, Barrio La Victoria, Distrito Juanjuí, Provincia Mariscal de Cáceres, Departamento de San Martín.; y Diseñar la propuesta en relación al objetivo general de la investigación en la I.E. N° 0397 “Sarita Colonia”, Barrio La Victoria, Distrito Juanjuí, Provincia Mariscal de Cáceres, Departamento de San Martín.

Enunciado del **problema de investigación:** ¿Qué estrategias superarían los conflictos interpersonales docentes en la I.E. N° 0397 “Sarita Colonia”, Barrio La Victoria, Distrito Juanjuí, Provincia Mariscal de Cáceres, Departamento de San Martín?

Hipótesis: “**Si** se diseñan estrategias metodológicas sustentadas en las teorías de Abraham Maslow, de Elton Mayo y de Chester Barnard, **entonces** se superarían los conflictos interpersonales docentes de la I.E. N° 0397 “Sarita Colonia”, Barrio La Victoria, Distrito Juanjuí, Provincia Mariscal de Cáceres, Departamento de San Martín, año 2019”.

Objeto de estudio: Proceso de gestión organizacional. **Campo de acción:** Estrategias metodológicas para superar los conflictos interpersonales entre los docentes en la I.E. N° 0397 “Sarita Colonia”, Barrio La Victoria, Distrito Juanjuí, Provincia Mariscal de Cáceres, Departamento de San Martín.

El esquema capitular de la tesis está definido por cinco capítulos. En el **capítulo I** concretizamos el diseño teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, figurando las teorías de las Necesidades de Abraham Maslow, de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard. Tanto las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación. También el marco conceptual.

En el **capítulo II** se realizó el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica, una breve descripción de la I.E. El surgimiento del problema, la descripción del objeto de estudio, la evolución y sus tendencias. Características del problema. Metodología empleada.

En el **capítulo III** se analizó e interpretó los datos recogidos de las guías observación y encuesta. Así también elaboramos la propuesta en base a las teorías mencionadas. Los elementos constitutivos de la propuesta son: realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres estrategias con sus respectivas temáticas.

Capítulo IV, conclusiones deducidas de los objetivos específicos. **Capítulo V**, recomendaciones en unidades de tiempo futuro.

En el colofón, la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.

Rodríguez, D. (2017). En su tesis, *“Las relaciones interpersonales en el comportamiento organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.”*. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Carrera de Psicología Industrial. Modalidad Presencial. Ecuador. El siguiente trabajo investigativo fue realizado para determinar la incidencia de las relaciones interpersonales en el comportamiento organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A., a su vez, explicar cómo este factor psicosocial (relaciones interpersonales) tiende a desequilibrar el estado emocional de los trabajadores, generando comportamientos inadecuados que perjudican el ambiente de trabajo, por ende las metas y objetivos no eran alcanzados. Con el aporte de 35 libros y más de 7 artículos científicos relacionados a las variables, se logró elaborar un cuestionario de diez preguntas con tres opciones de respuesta, que posterior a su aplicación fueron tabuladas, analizadas e interpretadas, verificándose mediante el método t de Student la hipótesis planteada; y obteniéndose como conclusión que la presencia de conflictos interpersonales afecta directamente la comunicación entre los trabajadores limitando los lazos de amistad y generando actitudes inaceptables que afectan el ambiente de trabajo.

Vásquez, M. (2017). En su tesis, *“Influencia del clima institucional en las relaciones interpersonales director y profesores en la Institución Educativa N°16211 Bagua Grande”*. Universidad César Vallejo. Escuela de Posgrado. Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación. El presente trabajo de investigación aborda la temática de la relación que tiene la influencia del clima institucional en las relaciones interpersonales director y profesores en la institución educativa N°16211 Bagua Grande, que presentan esta dificultad, realizando talleres preventivos, campañas en los colegios, actividades de promoción y prevención conducido por los investigadores en un tiempo óptimo y al alcance de todos los

maestros. Se detectó mediante la observación al inicio de la investigación con un regular nivel de clima institucional y eso obedecía a la variable relaciones interpersonales de la institución educativa. Se planteó como objetivo general: Determinar la influencia del clima institucional en las relaciones interpersonales percibido del director y profesores en la institución educativa N°16211 Bagua Grande. En donde se identificó dos variables en estudios, para lo cual se estableció una aproximación metodológica de la investigación con un diseño de investigación es descriptivo correlacional, no experimental y transversal, puesto que se van a correlacionar 2 variables en la que no habrá manipulación en las mismas, la población para la investigación estuvo conformada por 10 personas conformada por el director y docentes de la Institución Educativa; en donde la muestra es no probabilística, circunstancial y arbitraria, dado que todos las unidades de observación tienen las mismas características tomándose representada por el mismo número de la población por ser una población pequeña, en la cual se aplicó un cuestionario que midió el nivel de instrumento de la variable clima institucional y relaciones interpersonales de la institución educativa cuyo resultado se obtuvo un regular nivel, la misma que paso por la validación por juicio de expertos. Finalmente, se concluyó existe el nivel de influencia directa de la variable clima institucional sobre la variable relaciones interpersonales determinado mediante correlación de Pearson siendo una correlación positiva alta 0.725, entre la variable clima institucional y relaciones interpersonales, significa que a mejor clima institucional habrá mejor relaciones interpersonales en los docentes y directivo de la institución educativa N°16211 Bagua Grande.

Cordero, A. (2014). En su tesis, *“El impacto de la actitud positiva sobre la capacidad de resolución de conflictos interpersonales en el aula en alumnos de Educación Básica”*. Universidad Tecvirtual. Escuela de Graduados en Educación. México. La educación requiere estar centrada no solo en la adquisición de conocimientos teóricos y técnicos, sino de herramientas que enfrenten a los alumnos a un mundo en constante cambio. Ello incluye el adecuado manejo de las relaciones interpersonales que establecen en el entorno escolar. Una apropiada conducción de situaciones conflictivas donde intervengan la negociación, colaboración y empatía, enriquecerá la relación entre pares y favorecerá el desarrollo de seguridad y autoestima en los alumnos. La presente investigación de tipo correlacional descriptivo con un enfoque mixto, analiza el impacto que tienen las actitudes positivas sobre la capacidad de resolución de conflictos interpersonales en una muestra de 19 niños y niñas, entre los 9 y 10 años de edad. A partir de la implementación de una Escala de Actitud frente

al conflicto, el Instrumento Thomas-Kilmann de resolución de conflictos y las observaciones de la docente frente a una dinámica de grupo de manejo de actitudes alternas, se encontró que aunque de manera individual las actitudes frente a los conflictos suelen ser positivas, el 79.84% de los alumnos no sabe trabajar con los demás para darle solución a los problemas presentados. Por otro lado, se destaca que la relación que existe entre las actitudes positivas y el incremento en la capacidad de resolución de problemas, depende mucho de la modalidad de conflicto que se utilice para ello. Se concluye a partir del análisis de instrumentos y observaciones realizadas que la actitud y modalidad de manejo de conflicto que mayormente tiende a dar como resultado una resolución del mismo, es la colaboración.

Atencio, Z. (2018). En su tesis, *“Estrategias metodológicas para el fortalecimiento de competencias del área de comunicación en estudiantes de la I. E. N° 34128 Rocco – Yanahuanca”*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Escuela de Posgrado. Cerro de Pasco. Perú. El propósito de la presente investigación, es propiciar el manejo de estrategias metodológicas para fortalecer el desarrollo de competencias comunicativas de expresión y comprensión oral, comprensión lectora y producción de textos, para posibilitar una mejor comunicación y desenvolvimiento en el aula y la comunidad. Durante el proceso de nuestra formación docente, nos hemos enriquecido de conocimientos, experiencias, anécdotas y diversas formas de información, que nos fueron de mucha ayuda para comprender y afrontar nuestra labor en la práctica docente. Estas experiencias, nos llevaron a identificar una serie de problemas que afrontan las instituciones educativas del nivel primario, problemas que evidentemente se dan en el desarrollo de la capacidad comunicativa, con bastante ausencia de 8 estrategias metodológicas para la expresión y comprensión oral, comprensión lectora y producción de textos. Por tanto, es necesario cambiar los métodos de construcción del conocimiento para que el conocimiento favorezca el proceso enseñanza aprendizaje, es necesario manejar ciertas estrategias metodológicas dentro de nuestra práctica pedagógica en la recuperación, organización y elaboración de información a fin de fortalecer adecuadamente nuestras capacidades comunicativas. Sin duda alguna, la comunicación es uno de los elementos más importantes para el desarrollo personal y social, de manera que las competencias comunicativas brindan una formación integral a los niños y niñas a través de este proceso las personas interactuamos, intercambiando conocimientos, experiencias, valores, habilidades y destrezas. En esa medida el desarrollo de la competencia comunicativa brinda al alumno a que sea capaz de

desarrollarse en diferentes situaciones de comunicación intercultural y en un mundo globalizado.

1.2. BASE TEÓRICA.

1.2.1. Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.

Abraham Maslow nació en Brooklyn, Nueva York el 1 de abril de 1908.

El año 1970 muere de un ataque al corazón, el 8 de junio, a la edad de 62 años. El libro más conocido e influyente de Maslow es *Toward a psychology of being*. (1962).

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

Jerarquía de Necesidades de Maslow. (MASLOW, 2005).

La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit, al nivel superior lo denominó autorrealización, motivación de crecimiento o necesidad de ser. La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser una fuerza impelente continua.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención solo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Según la pirámide de Maslow tendríamos de (MASLOW, 2005):

Necesidades básicas: Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son: necesidad

de respirar, beber agua, y alimentarse, necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal, necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos, necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

Necesidades de seguridad y protección: Surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas se encuentran: seguridad física y de salud, seguridad de empleo, de ingresos y recursos, seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

Necesidades de afiliación y afecto: Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de: asociación, participación, aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre éstas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

Necesidades de estima: Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

Autorrealización o auto actualización: Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: motivación de crecimiento,

necesidad de ser y autorrealización.

Las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

Maslow, se pregunta “¿qué hace uno cuando se autorrealiza?” y describe ocho modos de autorrealizarse (FERRÁNDIZ, 2001):

Primero, la autorrealización significa vivenciar plena y desinteresadamente. Significa vivenciar sin la timidez del adolescente, en este momento, la persona es total y plenamente humana. Este es un momento de autorrealización, el momento en que el sí mismo se actualiza. Como individuos todos pasamos por tales momentos de vez en cuando. Como consejeros, podemos ayudar a los pacientes a sentirlos más a menudo, alentándoles a que se absorban totalmente en algo y a que se olviden de poses, defensas y timideces.

Segundo, consideremos la vida como un proceso de elecciones sucesivas. En cada instante existe una elección progresiva o una elección regresiva. Podemos orientarnos hacia la defensa, la seguridad o el miedo. Pero, en el lado opuesto, está la opción de crecimiento. La autorrealización es un proceso continuo, progresivo; significa hacer cada uno de las elecciones entre mentir y ser honestos, robar o no robar en un momento dado, y significa hacerla como una elección hacia el desarrollo.

Tercero, hablar de autorrealización implica que hay un sí mismo que se actualiza. Un ser humano no es una tabla rasa, una masa de arcilla o plastilina. Es algo que ya está, por lo menos una especie de estructura “cartilaginosa”. Un ser humano es, como mínimo, su temperamento, sus equilibrios bioquímicos, etc. Existe un sí mismo, y lo que a veces he llamado “escuchar las voces del impulso” significa dejarlo que emerja. Muchos de nosotros, la mayor parte del tiempo (y esto se amplía en especial a niños y jóvenes) no nos escuchamos, sino que escuchamos las voces introyectadas (internalizadas) de mamá, papá, el sistema, los mayores, la autoridad o la tradición.

Cuarto, en la duda, optar por ser sinceros. Estoy a resguardo con la frase “en la duda”, así que no necesito debatir cuestiones de diplomacia. A menudo, cuando dudamos no somos sinceros. Mirar dentro de uno mismo en busca de respuestas implica asumir responsabilidad. Esto es en sí mismo un paso hacia la autorrealización. Este es uno de los grandes pasos. Cada vez que uno se responsabiliza hay una realización del sí mismo.

Quinto, hasta ahora hemos hablado de vivenciar sin timidez, de elegir la opción del crecimiento y no la del temor, de escuchar las voces del impulso, de ser sinceros y de responsabilizarnos. Todos esos son los pasos hacia la autorrealización, y todos garantizan mejores opciones de vida. Quien haga cada una de estas pequeñas cosas cada vez que llega el punto de decisión, descubrirá que configuran mejores opciones acerca de lo que está constitucionalmente bien para él. Sabrá cuál es su destino, quién será su cónyuge, cuál será su misión en la vida. No se puede escoger sabiamente para toda una vida a menos que uno se atreva a escucharse a sí mismo, a su propio sí mismo, a cada instante de la vida, y a decir con alma: “No, esto y aquello no me gustan”. Expresar algo sinceramente implica atreverse a ser diferente, impopular, inconformista.

Sexto, la autorrealización no es únicamente un estado final, sino también un proceso de actualización de las propias potencialidades, en cualquier momento, en cualquier grado.

Séptimo, las experiencias cumbre son momentos transitorios de autorrealización. Se trata de momentos de éxtasis que no pueden compararse, garantizarse, ni siquiera buscarse. Debemos dejar, como escribió C. S. Lewis, “que el gozo nos sorprenda”. Pero podemos establecer las condiciones para que las experiencias cumbre sean más probables, o podemos establecer perversamente las condiciones para que sean menos probables.

Prácticamente todo el mundo tiene experiencias cumbre, pero no todos lo saben. Algunos restan importancia a esas pequeñas experiencias místicas. Ayudar a la gente a reconocer esos breves momentos de éxtasis cuando suceden es parte de la tarea del consejero o meta consejero. Sin embargo, ¿cómo logra nuestra propia psique, sin

ninguna señal externa como referencia –aquí no hay pizarra-, mirar dentro de la psique oculta de otra persona y luego tratar de comunicarse?

Octavo, descubrir quién es uno, qué es, qué le gusta, qué no le gusta, qué es bueno o malo para uno, hacia dónde va y cuál es su misión –abrirse para sí mismo-, significa desenmascarar la psicopatología. Quiere decir identificar las defensas, y después de haberlas identificado, significa encontrar coraje para renunciar a ellas. Eso es doloroso porque las defensas se erigen contra algo desagradable. Pero vale la pena renunciar a las defensas. Si la bibliografía psicoanalítica nos ha enseñado algo, ha sido que la represión no es un buen modo de resolver los problemas.

Una vez lograda la autorrealización de los sueños que uno tiene, empieza también a surgir la necesidad de la trascendencia. Es decir, de crear algo que perdure más allá de uno.

Estas cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, estima, y autorrealización están siempre presentes, pero la importancia que se les asigna va creciendo a medida que se van solucionando las que se encuentran en el nivel anterior (FERRÁNDIZ, 2001).

A partir de este modelo, uno puede comprender las necesidades de aquellos que lo rodean, y de esta manera enfocarse uno a tratar de satisfacer o complacer dichas necesidades, con el fin de cumplir las propias, o llegar a un buen acuerdo a través de la negociación.

Abraham Maslow trató de identificar el funcionamiento humano ideal estudiando a personas que conocía personalmente. Partiendo de una definición popular de la autorrealización seleccionó sus sujetos de una muestra bastante grande. Volvió a examinar luego su definición a la luz de sus estudios clínicos y la modificó casi en su totalidad.

Esta definición posee aspectos tanto positivos como negativos; del lado negativo descartó a los sujetos que mostraban manifestaciones de neurosis, psicosis y trastornos psicopáticos, y del lado positivo buscó signos de salud y autorrealización, a la que definió primero intuitivamente:

"Puede describirse como el uso y la explotación plenos de talentos, capacidades y facultades; semejantes personas parecen realizarse a sí mismas y hacer lo mejor de aquello que son capaces"(FERRÁNDIZ, 2001).

Maslow establece características de la persona realizada (FERRÁNDIZ, 2001):

1. Percepción más eficaz de la realidad.

Las personas realizadas parecen tener el don de juzgar las cosas correctamente. Pueden descubrir el fraude y la simulación más fácilmente que otras. Las realidades escondidas y confusas las captan más rápidamente. Demuestran una habilidad superior para predecir acontecimientos, porque son capaces de juzgar situaciones de modo perceptivo y de extraer las implicaciones de los hechos básicos. No abrigan prejuicios debido a rasgos de optimismo o pesimismo, de modo que son observadores neutros. Su conocimiento puede describirse como desinteresado (FERRÁNDIZ, 2001).

2. Aceptación del yo y de los demás.

Las personas realizadas aceptan la esencia de las cosas y de la gente, incluidas ellas mismas. La forma más básica de aceptación es la satisfacción consigo mismo. Las personas autorrealizadas carecen de timidez, sentimiento de culpabilidad y duda, tan dominantes en la gente en general. Pueden no conseguir sus ideales, pero perciben sus ideas e inclusive sus inferioridades con respecto a otros como tales, y no por esto se aceptan menos a sí mismas.

3. Espontaneidad, simplicidad, naturalidad.

A las personas sanas se las puede describir como espontáneas, sencillas y naturales. No son víctimas de prácticas o creencias culturales. Tratan de elaborar sus propios sistemas de valores y estos influyen realmente sobre su conducta. Y sin embargo, no son, por extraño que parezca, anti convencional; en efecto, se adaptan a las situaciones de modo que no causan molestias a los demás. Sus vidas internas son altamente individualistas. Sus motivaciones son de un tipo distinto de las del individuo corriente, que suele ser típicamente reservado y vacilante, y finge la mayor parte del tiempo.

4. Centrado de problemas.

Maslow observó que los sujetos realizados suelen tener un sentimiento de misión que está presente en su trabajo. Centran su actividad en problemas fuera de sí mismos. Además, son capaces de enfocar sus propias vidas hacia la solución de problemas, esto es, pueden adoptar serenamente decisiones que implican una frustración temporal, pero a la larga realizan sus objetivos. Poseen la habilidad de perderse en su trabajo. Se identifican con él, y cuando trabajan están expresando sus motivos más "personales".

5. La necesidad de intimidad.

Muchas personas no pueden estar solas por mucho tiempo, porque no les gusta aquello que aprenden de sí mismas. Las personas realizadas, en cambio, necesitan la intimidad y soledad y gozan de ellas. No tienen el hábito de pegarse a otros, y por consiguiente disfrutan de la riqueza y plenitud que confiere la amistad con los demás.

6. Autonomía.

Las personas sanas son autosuficientes. Pueden soportar presiones ambientales, porque son relativamente independientes de las condiciones de su medio ambiente. Utilizando esta distinción entre personas motivadas por la deficiencia y personas motivadas por el desarrollo, Maslow las compara: Las personas motivadas por la deficiencia necesitan tener a otras personas disponibles, puesto que la satisfacción de sus necesidades, afecto, seguridad, respeto, prestigio, sólo puede provenir para ellas de otros seres humanos. En tanto, que las personas motivadas por el desarrollo pueden verse impedidas por otras. En efecto, los elementos determinantes de satisfacción son internos y no sociales. Se han hecho lo suficientemente fuertes para ser independientes de la buena opinión de los demás, inclusive de su afecto.

7. Apreciación continúa.

Los sujetos de Maslow poseen la rara cualidad de ser capaces de apreciar una y otra vez las satisfacciones que ofrece la vida. El mismo acontecimiento que para otros podrá convertirse en una experiencia común y en algo pasado, está para ellos lleno de belleza, inspiración y maravilla, una y otra vez. Maslow observó

que mucha gente tiende a perder el aprecio por lo que tienen, en sus esfuerzos por conseguir algo distinto, llegando incluso a considerarlo como carente de valor; de este modo se encuentran la mayor parte del tiempo en un estado de satisfacción. Maslow creía que mientras buscamos otras cosas, no hemos de dejar de valorar las que tenemos.

8. Sentimiento de comunidad.

Los sujetos sanos parecen identificarse con cualquier ser humano; en efecto, experimentan afecto, comprensión y simpatía para otros que podrán no estar tan desarrollados como ellos mismos. Adoptan con los demás una actitud de hermano mayor. Hay que tener presente que la persona realizada se siente a menudo enajenada y es tratada como tal por los demás, no porque no haya logrado establecer un sentimiento firme de identidad, sino porque es muy distinta de aquellos con quienes ha de convivir. Sin embargo, aunque anhele la compañía de otras personas como ella, es capaz de experimentar simpatía e interés por toda la humanidad.

9. Relaciones personales.

Los autorrealizados son capaces de uniones muy firmes. Limitan sus amistades a unos pocos, a los que en cambio se quiere mucho, en lugar de buscar un amplio círculo de relaciones.

10. Carácter tolerante.

Las personas sanas poseen tolerancia y aceptación de las diferentes ideas políticas, religiosas, raciales, de edad, maritales, profesionales o de clase. Pueden aprender de las demás; si un individuo tiene algo que enseñarles, no tratarán de afirmar su propia superioridad, cualquiera que sea su posición en la vida. Pueden apreciar los conocimientos y la habilidad de los demás, inclusive si la competencia de éstos es superior a la suya. La superioridad ajena se aprecia, y no se percibe en modo alguno como una amenaza.

11. Distinción entre fines y medios.

Los sujetos realizados poseen una noción clara de la diferencia entre los fines y los medios; en efecto, los medios pueden intercambiarse fácilmente, en tanto que

los fines tienden a ser permanentes. Dichas personas no operan con principios rígidos ni métodos prejuizados. También los medios pueden apreciarse y valorarse, de modo que el trabajar hacia un objetivo podrá proporcionar acaso tanto placer y satisfacción como conseguirlo.

12. Sentido del humor filosófico, no hostil.

Maslow observó que el humor de sus sujetos era muy distinto del de la persona corriente. Lo describió como filosófico, porque versa sobre situaciones humanas tales como las discrepancias entre aquello que es y aquello que debería ser, y sobre las peculiaridades de las cosas.

13. Creatividad.

Maslow observó en todos sus sujetos sanos una cualidad que designó como "creatividad". No entendía por esto las realizaciones notables de una persona de mucho talento, sino más bien la inventiva, la originalidad, la espontaneidad y la frescura de enfoque.

Maslow describió la creatividad en términos de actitud de espíritu. Siendo menos inhibidos, restringidos, o imbuidos de cultura, los autorrealizados pueden ser más espontáneos, naturales y humanos.

14. Integridad de la personalidad.

Las personas sanas no experimentan fragmentación de la personalidad, ni elementos aislados que funcionen como "personalidad" separadas. No hay en ellos oposiciones ni conflictos -entre impulsos básicos y conciencia, entre egoísmo e ideales, entre impulsos infantiles y conducta adulta.

15. Trascendencia de las divisiones.

En este contexto, el término división indica oposición, los extremos de una dimensión, tales como trabajo y juego, ser adulto o ser niño, masculinidad y femineidad, ser egoísta y altruista, interesado o generoso, racional y emocional. Esta trascendencia significa que cualidades opuestas se integran y expresan por la misma conducta, no una cosa u otra, sino ambas a la vez.

1.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Psicólogo, sociólogo y teórico de la organización empresarial; de origen australiano, nació el 26 de diciembre de 1880 en Adelaida, Australia y falleció el 7 de septiembre de 1949.

El enfoque humanístico aparece con la Teoría de las Relaciones Humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo (MAYO, 1984):

- Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:
- En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría– era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga (MAYO, 1984).
- Adaptación del trabajo al trabajador:
Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización (MAYO, 1984).

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

En consecuencia, la Teoría de las Relaciones Humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

El papel que Mayo tenía en el desarrollo de la gerencia, se asocia generalmente a su descubrimiento del hombre social y de la necesidad de ello en el lugar de trabajo. Mayo encontró que los trabajadores actuaban según sentimientos y las emociones. El creía que, si se tratara al trabajador con respeto y se intentaran resolver sus necesidades, sería los efectos beneficiosos tanto para el trabajador como para la gerencia (MAYO, 1984).

Las cuatro principales causas del surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas son (MAYO, 1984):

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la Teoría de las Relaciones Humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin,

de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.

4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la Teoría Clásica de la Administración.

Conclusiones del Experimento de Hawthorne.

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse las siguientes (MAYO, 1984):

- El nivel de producción depende de la integración social.
- Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejará en su eficiencia.
- El comportamiento social de los trabajadores.
- El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos. En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos

sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Kurt Lewin verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos. Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes se hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.

- La Teoría de las Relaciones Humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.
- Las recompensas y sanciones sociales.
- Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menor y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad.
- El estudio de Mayo y sus seguidores destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo.

- La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo.
- De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.
- En este campo de la motivación en el trabajo, se han desarrollado diferentes perspectivas teóricas e investigativas, que sin embargo solo representan una porción de la totalidad del conocimiento de la psicología sobre el tema de la motivación humana.

1.2.3. Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard.

Basado en su experiencia y en los logros personales, Barnard escribió un libro llamado *Las funciones del ejecutivo* publicado por primera vez en 1938, (el título original es *The functions of the executive*), libro donde se desarrollaría su famosa obra, la “Teoría de la Organización” (BARNARD, 1948).

En su obra Barnard definió la organización como: “Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto, a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo” (BARNARD, 1948).

Barnard ya manejaba el concepto de “Sistema”, nos dice claramente que formamos parte de un todo, no podemos ser o funcionar como seres independientes, a la par en una organización, se es parte de un cuerpo, donde cada uno realiza una función y si un miembro del equipo falla, entonces no se cumplirá con el objetivo común (BARNARD, 1948).

Para Barnard resulta claro que:

- Todas las personas tienen restricciones basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico.
- Así mismo los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección.
- Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivos.
- Es importante que las personas satisfagan – en cierta medida – sus necesidades individuales.
- Todo esto debe hacerse dentro de un marco donde se alcancen los objetivos organizacionales. Para esto es de suma importancia contar con un “propósito común” lo que a su vez requiere una “persistente coordinación en el tiempo”.

Los requerimientos mínimos para crear una organización son, según Barnard (BARNARD, 1948):

- Individuos capaces de unirse con otras personas.
- Estar dispuesto a trabajar para realizar una actividad común.

Esto es parte medular de su “Teoría de la Organización”, de esta manera, los elementos claves para el buen funcionamiento de una organización son finalidad común y una estructura social.

Según Barnard, para corregir la baja productividad se requiere:

- Establecer relaciones estables y beneficiosas en el tiempo para ambas partes (empresa y empleado).
- Tener muy en cuenta la importancia del grupo, tanto formal como informal.
- Procurar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la definición del sistema de objetivos.
- Abordar la problemática de la comunicación.
- Cuidar con esmero la resolución de conflictos.

En *Las funciones del ejecutivo*, Barnard consideró que el ejecutivo debe cumplir con las siguientes tareas (BARNARD, 1948):

- Desarrollar los sistemas organizacionales de información.
- Motivar y estimular a los subordinados a alcanzar elevados niveles de cooperación.
- Definir los objetivos y propósitos de la organización como sistema.
- Esforzarse por mantener la comunicación organizacional.

En esta función el ejecutivo debe tener competencias que le permitan definir los roles organizacionales necesarios dentro de su esfera de acción que se debe combinar con el esquema de reclutar un "contribuyente" apropiado. El ejecutivo debe saber apreciar la existencia de la comunicación informal – algo que en aquél entonces fue toda una revolución – que era considerada como disfuncional para las empresas (BARNARD, 1948).

Así mismo, Barnard conceptuó sobre la autoridad, diciendo que la autoridad contiene dos elementos básicos:

- Aspecto objetivo: referente al origen del mando que es inherente a la organización misma.
- Aspecto subjetivo: referente a la aceptación del mando por el gobernador, con lo cual éste valora la autoridad y la acepta y ejecuta.

Los subordinados también "deciden", y por lo tanto los superiores tienen que tenerlo en cuenta y deben trabajar bajo este hecho, lo que algunos años más tarde es tomado por James March y Herbert Simón ("*Organizations*"; Wiley & Sons – 1958) al referirse a las "premisas de decisión". El participante organizacional procesa información y decide; y en la decisión que adopta puede llegar a obedecer, o no. Y aquí existen – según Barnard – dos aspectos claves: las ventajas provenientes de obedecer, o las desventajas en que puede incurrir como resultado de desobedecer (BARNARD, 1948).

Los Aportes más Significativos de Chester Barnard a la Teoría del Sistema Social Cooperativo.

Para esbozar la teoría de Barnard diremos (BARNARD, 1948):

- Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social.
- Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos.
- El núcleo de una organización formal son las "actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas.
- Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supra individual.
- Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobre todo han de tomar las decisiones clave.
- Adoctrinamiento: "Una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común".
- Contribuciones e incentivos: cada individuo hace un input a la organización y recibe una parte del output; Barnard no analiza el caso más obvio, cuando el input es mayor que el output, lo que en definitiva hace que la organización crezca o incluso se mantenga.
- Cómo justificar que las cúpulas manden. Se define que la autoridad viene de "abajo", los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores.
- Funcionalismo externo y moralismo: Se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias.
- Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.

1.3. MARCO CONCEPTUAL.

1.3.1. Estrategias Metodológicas.

Las estrategias metodológicas permiten identificar criterios, principios y procedimientos que configuran el camino al aprendizaje y la manera de actuar de los

docentes, en correspondencia con el programa, la implementación y evaluación de la enseñanza y aprendizaje.

<https://www.bing.com/search?q=concepto+de+estrategias+metodologicas&cvid=b9f6ea8d34234e25a1a97fa21e34031e&aqs=edge>.

1.3.2. Conflictos Interpersonales.

Los conflictos interpersonales se denominan la oposición abierta de las personas que interactúan sobre la base de contradicciones que aparecen en forma de objetivos en conflicto, intereses opuestos, mutuamente excluyentes en ciertas circunstancias de la situación. Este tipo de confrontación se encuentra exclusivamente en la interacción que ocurre entre dos o más individuos. En una confrontación interpersonal, los sujetos se oponen entre sí, descubriendo sus propias relaciones cara a cara. Conflicto interpersonal: causas, tipos, características. (housepsych.com)

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Departamento de San Martín.

El departamento de San Martín está ubicado en la región nororiental, destacando en la zona oriental la Cordillera Azul. Limita por el norte con Loreto y Amazonas; por el sur con Huánuco; por el este con Ucayali; y por el oeste con La Libertad. San Martín fue fundada el 4 de septiembre de 1906, cuenta con una extensión de terreno de 51.253,31 km², con una población de 800,000 habitantes, tiene como capital la ciudad de Moyobamba y tiene un clima muy caluroso (un promedio de 29°C). (Yalta, O. 2017).

Santiago, uno de los Ocho Valles de Moyobamba fue fundada en el año 1540, por Juan Pérez de Guevara, siendo la primera población española en la selva peruana. Su principal actividad fue organizar expediciones y misiones evangelizadoras. Tras la fiebre del caucho en el río Amazonas, gran parte de la población, abandonó la región y en su lugar llegaron las primeras familias extranjeras (principalmente de Francia, Rusia y Turquía) que desarrollaron el intercambio comercial con el Brasil. En 1906 las provincias de Moyobamba, Huallaga y Santa Cruz acordaron unificarse, dando lugar a la creación de esta hermosa región para honrar la memoria del libertador argentino Don José de San Martín. ÍDEM.

Antes de la década del 60 la comunicación regional se realizaba por vía aérea, y casi todas las localidades tenían su campo de aterrizaje. Al construirse la carretera Marginal de la Selva, se logró el acceso terrestre con el resto del país. ÍDEM.

Provincia de Mariscal Cáceres.

La **Provincia de Mariscal Cáceres** es una de las diez que conforman el departamento de San Martín, bajo la administración del Gobierno regional de San Martín. Limita al norte con la provincia de Huallaga, al este con la provincia de Bellavista, al sur con la provincia de Tocache y al oeste con el departamento de La Libertad. (IPerú.Org. (2021)).

Capital

La capital de la provincia de Mariscal Cáceres es la ciudad de Juanjuí.

Distritos de Mariscal Cáceres

La provincia de Mariscal Cáceres cuenta con 5 distritos los cuales son:

- Distrito de Juanjuí
- Distrito de Campanilla
- Distrito de Huicungo
- Distrito de Pachiza
- Distrito de Pajarillo ÍDEM.

Distrito de Juanjuí.

El **distrito de Juanjuí** es uno de los cinco distritos que conforman la provincia de Mariscal Cáceres en el departamento de San Martín, bajo la administración del Gobierno Regional de San Martín en el Perú. Su capital es la **ciudad de Juanjuí** ubicado a 283 msnm. (IPerú.Org. (2021)).

El distrito limita con:

- **Norte:** con la provincia de Huallaga.
- **Sur y Oeste:** con el distrito de Pachiza.
- **Este:** con el distrito de Pajarillo.

I.E. N° 0397 “Sarita Colonia”, Barrio La Victoria, Distrito Juanjuí.

La institución educativa 0397 “Sarita Colonia”, Barrio La Victoria-Juanjuí, fue creado por R.D. N° 0012 del 01 de abril de 1989, es una Institución Educativa Pública que atiende en forma escolarizada a niños y adolescentes del inicial y primaria.

Está ubicado en el Barrio de La Victoria, en el Distrito de Juanjuí, se localiza a 8 kilómetros en la margen Izquierdo de la carretera marginal Fernando Belaúnde Terry, Provincia de Mariscal Cáceres, Departamento de San Martín.

Viene funcionando en turno mañana, pues oferta los servicios de jornada escolar regular con una infraestructura nueva y moderna con el funcionamiento de 16 aulas entre los niveles de inicial y primaria según CAP. (Secretaría Docente).

2.2. ANÁLISIS HISTÓRICO DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El clima institucional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima institucional está en la sociología, en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima institucional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima institucional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la institución y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional. Por lo tanto, para entender el clima de una institución es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la institución y sus procesos (GARCIA SOLARTE, 2009).

La palabra clima en el ámbito de la educación ha tenido varias acepciones en su definición y denominación de la variable, por cuanto ha sido utilizada por diversos investigadores (Zancudo 1992; Álvarez 1992; Pérez de Maldonado 1997; Toro 1998; Martín Bris 2000; González 2000; Fernández 2004 y Téllez 2005) como “clima institucional,” “clima educativo” “clima laboral,” y “clima organizacional”, su significado, análisis e interpretación estará determinado, además de los objetivos del estudio por las orientaciones que den los investigadores. En síntesis, la gestión del clima institucional se obtiene mediante el uso de indicadores, tomando en cuenta que el clima constituye un componente multidimensional que identifica el sistema organizacional educativo, donde intervienen las conductas de las personas (gerentes, docentes, administrativos, obreros y alumnos); esto significa que al momento de realizar un análisis la institución se ubica como un todo, de esta manera se visualiza su influencia en el comportamiento del personal en la organización educativa.

El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes del quehacer educativo. Por tal motivo, un buen clima no sólo facilita los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio por lo que si se pretende mejorarla, es necesario tener en cuenta las percepciones de los actores de las instituciones.

El clima institucional es la atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores.

El clima institucional puede ser un vínculo o un obstáculo para su buen desempeño, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras. (GARCIA SOLARTE, 2009)

El clima institucional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las instituciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su institución, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

En las I.E. encontramos algunas características con respecto al clima institucional que se desarrolla, entre ellas tenemos las siguientes:

- Preocupación por la mejora del comportamiento institucional y por la escala de valores que posean sus trabajadores. El directivo, el profesional, el personal administrativo, el operario y el personal docente, se encuentran continuamente interactuando, lo cual influye en el clima laboral que se desarrolla en el centro de trabajo.
- El conocimiento pleno de los valores para mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores y la organización cobra importancia capital, puesto que ello crea condiciones para que el trabajo se desarrolle en un ambiente que motive al personal hacia la productividad y la eficiencia en el marco de la cultura del valor.
- La exacerbada centralización de decisiones, entre otras causas, ha debilitado la capacidad de gestión y toma de decisiones de la propia universidad, lo cual ha devenido en estructuras, normas y prácticas institucionales atentatorias a la formación integral de los jóvenes y al ejercicio de derechos, base fundamental de una propuesta de formación en valores.
- Buena parte de instituciones, el ejercicio del poder de la autoridad de directivos y maestros se sustenta más en prácticas represivas e intolerantes -que generan miedo y cumplimiento “formal” en los alumnos- que en la interiorización de la importancia del cumplimiento de la norma, como base fundamental de la construcción de la democracia.
- La generación de un clima institucional que estime la individualidad, respete las diferencias y forje identidad institucional. Si el clima de una institución se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la

construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa.

- Es de suma importancia que el clima Institucional se desarrolle en cada una de nuestras instituciones, ya que esto permite que todos los estamentos que conforman una comunidad educativa trabajen de manera conjunta en equipo apuntando todos a consolidar la visión de la institución que conforman.

A continuación, presentamos algunos casos de instituciones que presentan deterioro del clima dentro de su institución: el clima institucional en las instituciones de América Latina en las últimas décadas evidencian una serie de conflictos políticos, ideológicos, laborales y sociales, sin una convicción institucional integral, existiendo una acentuada fragmentación entre los diversos departamentos, facultades, direcciones, existiendo un clima institucional áspero en sus relaciones interpersonales.

En el Estado Lara, existen resultados de evaluación que refieren un conjunto de problemas relacionados a la función de gestión que no difieren de los expuestos, como son: ausencia de un espacio físico y de disposición para interactuar, comunicación unidireccional, apatía de algunos miembros de la comunidad para responder comunicaciones recibidas, escasa participación de la comunidad universitaria, escasos recursos físicos y económicos, falta de conocimiento de las normas, existencia de una estructura de autoridad vertical, existencia de islas de poder en los departamentos, falta de dirección, carencia de difusión de la información, duplicidad de funciones, capacidad de respuesta de la institución lenta y poco oportuna, así como el mantenimiento de una estructura organizacional tradicional (UCLA, Comisión ejecutiva de Evaluación Institucional, 2001).

Patricia Sifuentes (2007) de México, asume que “el clima en las instituciones educativas de todos los niveles en América Latina en las últimas décadas reflejan en la mayoría de ellas una serie de conflictos intra-institucionales, falta de respeto a los valores morales e institucionales, descontextualización de las normas, falta de convicción en lograr objetivos e ideas compartidas institucionalmente; atomización entre los agentes educativos, etc.”

En Argentina, el Psicólogo Darío Politti (2004) utilizando el concepto de clima

institucional como un elemento que retrata a la escuela a través de sus tradiciones, grupalidad, afiliación y refuerzos vocacionales, encontró que en las escuelas primarias de Mendoza y la Provincia de Córdoba los lazos de amistad son menos fuertes a medida que aumenta el tamaño de la escuela. Derivado que las escuelas primarias difieren de las escuelas secundarias y éstas a su vez de las universidades en número de profesores y en la relación entre alumnos-profesor.

2.3. CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El problema sobre conflictos interpersonales entre docentes se manifiesta de la siguiente manera:

- Niveles de estrés en los docentes.

Dentro de las cuestiones personales podemos plantear un factor primordial que se basa en el desarrollo de las emociones en el individuo, sus manifestaciones, sus consecuencias y la manera de controlar el desbordamiento de las mismas. Ese desgaste producido al enfrentar los retos de la vida docente que sin duda, elevan los niveles de estrés en los docentes que se manifiestan en diferentes signos como: la irritabilidad, el mal genio, la intolerancia, la agresividad y por tanto muestras de ansiedad.

“Lo ideal es laborar en un ambiente de un buen clima institucional, es demasiado complicado trabajar en una institución donde el Director no es un líder, no hace uso de los instrumentos de gestión y por ende no existe identidad institucional. La institución educativa pierde el sentido de responsabilidad inherente a la misión y visión institucional, que de paso lo ignoramos. Cada uno camina por su lado, irritados, indiferentes; los perdedores los estudiantes” (Entrevista docente. Junio 2019).

“Nosotros los docentes no hemos sido capacitados acorde a la tecnología globalizada y se nos hace un mundo resolver y entregar documentos el día y la hora de entrega de documentos, lo que aumenta nuestra tensión. Pasamos más tiempo

respondiendo papeles que preparando clases. Se agrava el hecho porque no trabajamos en equipo, nos autodiscriminamos. Un caos total” (Entrevista docente. Junio 2019).

- **Desempeño profesional desfasado.**

Se vive en la sociedad del conocimiento donde la competitividad y la efectividad son rasgos que define el desempeño profesional. Esta situación demanda una capacitación permanente acorde a la velocidad de la información a fin de estar a tono con lo que exige ahora el mundo competitivo.

“Algunos docentes desarrollan clases de manera tradicional, no se adecúan a los nuevos procesos que exige la ley de educación, a diferencia de pocos que sí se han adecuados a lo que exige la norma y es ahí donde de origina el conflicto, entre la corriente tradicional y la actual para darle una denominación. Mi pelea es con los docentes de mentes cerradas, no cambian, no se actualizan y viven criticando a los docentes propositivos. Al final de todo me responsabilizan” (Entrevista al Director. Junio 2019).

- **Comportamiento interesado.**

Las prácticas cotidianas están en contacto permanente con posibles conflictos en torno al poder, de forma explícita como oculta. De lo que se trata es quién es capaz de imponer su criterio y de este modo hacer realidad su voluntad. Toda realidad social o educativa se desarrolla en función de esta tensión social. Al final una se impone.

“En nuestra institución educativa al margen de la indiferencia institucional, al margen de nuestro mal estado de ánimo, al margen de nuestra incomunicación, en el fondo queremos que la realidad educativa cambie y otro grupo de docentes que no cambie. El Director tiene que apoyar a una de las dos posiciones, pero se da el caso que el Director es indiferente a todo. Esta es la razón por la que nuestra institución educativa no destaca perjudicándose a los estudiantes” (Entrevista docente. Junio 2019).

- **El aula, escenario de observación mutua.**

El salón de clases es un ambiente de observación mutua, y el observarse tanto el docente como los estudiantes ambos transmiten mensajes a su subjetividad donde se crean imágenes del otro y de uno. La observación representa el 84% de nuestro aprendizaje, todo pasa por la vista. El estudiante adopta poses de acuerdo a como observa a sus docentes y la parte estilística pasa por la forma como el docente va vestido y luego el estudiante lo imita. El salón de clases es fuente de socialización donde se asimilan conocimientos y sentimientos.

“Los docentes tienen que cultivar habilidades sociales: ser asertivo, empático y debe tener control emocional, a fin de ser tolerante con sus estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje. Se suma cómo el docente se viste, sus modales dentro del salón de clases, el tono de su timbre de voz, la forma cómo se comunica, cómo pide por favor o la forma cómo se impone. El comportamiento del docente contribuye a crear un ambiente de paz o de conflicto permanente. Así también, los estudiantes observan cómo nos comportamos como docentes. La verdad no contribuimos con nuestro comportamiento a que el día de mañana los estudiantes sean diferentes a nosotros” (Entrevista docente. Junio 2019).

2.4. METODOLOGÍA EMPLEADA.

2.4.1. Contexto y Sujetos de la Investigación.

Nuestra investigación se realizó en la I.E. N° 0397 “Sarita Colonia”, Barrio La Victoria, Distrito Juanjuí, Provincia Mariscal de Cáceres, Departamento de San Martín. Los sujetos de la investigación fueron el Director y los docentes de nuestro campo de observación.

2.4.2. Diseño de la Investigación.

La investigación adoptó el diseño descriptivo propositiva en mérito al enfoque mixto, nivel de investigación descriptiva y tipo de investigación básica de acuerdo a su fin:



Figura 1: Diseño de la Investigación
Fuente: Elaborada por el investigador.

2.4.3. Métodos Utilizados en la Investigación.

Para el desarrollo de nuestra investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar la problemática.

- **Métodos Teóricos:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar los niveles de conflictos interpersonales en los docentes.
- **Método Histórico - Lógico:** Sirvió en la compilación de las teorías y la determinación de los niveles de conflictos interpersonales en los docentes.

- **Método Inductivo:** Se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los grupos en la Institución.
- **Método Analítico:** Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.
- **Método de Síntesis:** Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al alumno la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.
- **Método Empírico:** Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual aplicamos instrumentos de recolección de información, tales como: guías de encuestas, entrevistas y de observación, para tal efecto procedimos a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:
 - Coordinación con el Director.
 - Coordinación con los docentes.
 - Preparación de los instrumentos de acopio de información.
 - Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
 - Formación de la base de datos.
 - Análisis de los datos.
 - Interpretación de los datos.
 - Exposición de los datos.

2.4.4. Población y Muestra.

- **Población.**

La población está conformada por el Director y docentes de la I.E. N° 0397 “Sarita Colonia”, Barrio La Victoria, Distrito Juanjuí, Provincia Mariscal de Cáceres, Departamento de San Martín.

N = 14 docentes.

• **Muestra.**

La selección del tamaño de la muestra guarda relación con el tamaño de la población, y como es homogénea y pequeña estamos frente a un caso de población muestral.

n = N = 14 docentes.

2.4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Materiales y Equipos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Técnicas	Instrumentos
Primarias	
Observación	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
Entrevista	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista
Encuesta	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta

Técnica	Instrumentos
Secundaria	
Fichaje	Bibliográfica
	Textual

Materiales.

Papel bond, reglas, cartulinas, resaltadores, lapiceros, borradores.

Equipos.

Computadora, impresora, fotocopidora, retroproyector, teléfono celular.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Tabla 1: *Resultados de la Guía de Observación*

Conflictos	Indicadores	Bueno	Regular	Malo	Total
Interpersonales					
Ambiente Social	Participativa	1	1	12	14
Coordinación	Puntualidad	0	1	13	14
	Respeto	1	2	11	14
	Nivel de Compromiso	0	3	11	14
Sinergia en el Trabajo	Compañerismo	0	2	12	14
	Cohesión Social	0	1	13	14
	Confianza y Colaboración	0	2	12	14
Responsabilidad	Cumplimiento Tareas	1	1	12	14
	Asignadas				
	Capacidad para Enfrentar Problemas	0	2	12	14
	Asumir Riesgos	0	0	14	14
	Toma de Decisiones	0	1	13	14
Liderazgo	Adecuada Comunicación	0	3	11	14
	Orientación	0	2	12	14
	Comprensión	1	1	12	14
Estímulos	Incentivos	0	3	11	14
	Reconocimiento	0	1	13	14
	Identidad	1	1	12	14

Fuente: Observación aplicada a los docentes. Junio, 2019.

Interpretación.

De la observación cuantitativamente se definen las características del problema de investigación.

A nivel del “**Ambiente Social**”, el nivel participativo es considerado como malo (12).

Respecto a la “**Coordinación**”, la puntualidad es calificada de mala (13), el respeto y el nivel de compromiso (11) respectivamente son considerados malos.

“**Sinergia en el Trabajo**”, el compañerismo (12), la cohesión social (13), la confianza y colaboración (12), no son desarrolladas.

“**Responsabilidad**”, el cumplimiento de tareas asignadas (12), la capacidad para enfrentar problemas (12), el asumir riesgos (14) y tomar decisiones (13) no se llevan a cabo.

“**Liderazgo**”, las formas de comunicación (11), orientación (12) y comprensión (12) son desarrolladas inadecuadamente, lo que evidencia ausencia de liderazgo.

“**Estímulos**”, no reciben incentivo (11), reconocimientos (13) e identidad (12), lo que nos hace ver la falta de identidad institucional por la falta de incentivos y reconocimientos.

Resultados De Encuesta

Tabla 2: Conflictos en el Medio Laboral del Docente

Conflictos en el Medio Laboral del Docente.	Total	
	N°	%
Sí	10	72%
A veces	2	14%
No	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Junio 2019.

Interpretación.

72% de los docentes encuestados declaran que existe en el medio laboral conflictos, ya sean desacuerdos, desinterés, irresponsabilidad, escasa cooperación y ayuda mutua,

apatía, rivalidades, el 14% sustenta que a veces existen dichos conflictos dentro de su medio laboral.

Tabla 3: La Rivalidad entre Docentes

Rivalidad entre docentes	Total	
	N°	%
Sí	12	86%
A veces	1	7%
No	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Junio 2019.

Interpretación.

86% de los docentes encuestados afirman que existe rivalidad entre ellos, se debe al deficiente nivel de relaciones interpersonales, los conflictos se dan diariamente, no existe entre ellos compañerismo, son individualistas, trabajan para sus intereses personales y no para el desarrollo de la institución.

Tabla 4: Identificación Institucional

Identificación institucional	Total	
	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	1	7%
Nunca	13	93%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Junio 2019.

Interpretación.

Del 100% de docentes encuestados, el 93% expresan no sentirse identificados con su I.E., un 7% manifiesta que a veces, consecuencia de la realidad problemática.

Tabla 5: Normas de Convivencia en la I.E.

Norma de convivencia	Total	
	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	1	7%
Nunca	13	93%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Junio 2019.

Interpretación.

93% afirman que nunca participan en la elaboración de normas de convivencia, solo acatan las ya existentes, el 7% opina que a veces. Su indiferencia es también parte de su ausencia de identidad institucional.

Tabla 6: Respeto entre Docentes de la Institución

Trato de respeto	Total	
	N°	%
Siempre	1	7%
A veces	1	7%
Nunca	12	86%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Junio 2019.

Interpretación.

Los resultados de la investigación muestran que del total de los encuestados el 86% responde que nunca existe respeto entre sus colegas. El trato no suele ser muy cercano, a diferencia de un 7% respondió que a veces y siempre respectivamente.

Tabla 7: Empatía Institucional de los Docentes

Empatía Institucional	Total	
	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	1	7%
Nunca	13	93%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Junio 2019.

Interpretación.

Del 100% de docentes encuestados, 93% afirman que nunca existe empatía institucional, el 7% opina que a veces.

Existe ausencia de empatía, los docentes no entienden los problemas del otro, no hay capacidad para ponerse en el lugar del otro, de confiar en su capacidad para salir adelante, en respetar su libertad, los docentes no aceptan al colega como es.

Tabla 8: *Solidaridad entre Compañeros*

Solidaridad entre docentes.	Total	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Junio 2019.

Interpretación.

Lo que prima en la realidad en estudio es la insolidaridad docente. Al no ser empáticos ni asertivos obviamente son insolidarios. Lo confirma el 100%. El aspecto humano entre docentes no existe.

Tabla 9: *Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales*

Contribución del docente	Total	
	Nº	%
Sí	0	0%
A veces	1	7%
No	13	93%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Junio 2019.

Interpretación.

93% sostienen que no hay voluntad del docente por mejorar las relaciones interpersonales, un 7% opina que algunas veces existe predisposición por mejorar las relaciones interpersonales. Esa es la idiosincrasia producto de las malas relaciones interpersonales.

Tabla 10: *Distribución de Premios y Reconocimientos*

Premios y reconocimientos	Total	
	Nº	%
Sí	0	0%
A veces	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Junio 2019.

Interpretación.

El 100% de los encuestados piensan que los premios o reconocimientos no son distribuidos de forma justa. La estimulación aviva y compromete el aspecto subjetivo del docente para comprometerlo asumir responsabilidades institucionales.

De este modo hemos justificado cuantitativamente el objeto de estudio. En el capítulo II lo hicimos cualitativamente y de este modo justificamos el enfoque mixto con diseño descriptivo propositiva y con nivel de investigación descriptivo.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA.



Figura 2: Propuesta Teórica
Fuente: Elaborado por la investigadora

3.2.1. Realidad Problemática.

Las instituciones educativas tienen el reto de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, para ello deben realizar grandes esfuerzos orientados a la reestructuración funcional y formal en el manejo de recursos materiales y de las relaciones interpersonales a fin de alcanzar la calidad, en tal sentido, el objetivo del estudio fue elaborar estrategias metodológicas para superar los conflictos interpersonales docentes.

Los modos de resolver los conflictos de autoridad en el ámbito escolar se configuran a partir de los dispositivos y las jerarquías institucionales constituidas al interior de dicho espacio, bajo la lógica de estrategias metodológicas.

Las instituciones valoran cada vez más el trabajo en equipo ya que se ha comprobado que se obtienen mejores resultados. Al mismo tiempo, esta manera de trabajar aumenta las probabilidades de que se produzcan conflictos entre las personas que comparten actividades. Tomar estos conflictos en cuenta y contar con herramientas para resolverlos adecuadamente, permitirá que las dificultades se transformen en cambios positivos tanto para las personas como para la institución.

El diseño de estrategias metodológicas para superar los conflictos interpersonales docentes, se desarrolla a nivel del salón de clases y se convierte en una alternativa pues a través del trabajo académico puede darse un ambiente de acercamiento entre docentes con el afán de intercambiar opiniones y propuestas. Lo ideal es que la naturaleza de la posible solución tiene naturaleza académica.

3.2.2. Objetivo de la Propuesta.

Proponer estrategias metodológicas para superar los conflictos interpersonales docentes de la I.E. N° 0397 “Sarita Colonia”, Barrio La Victoria, Distrito Juanjuí, Provincia Mariscal de Cáceres, Departamento de San Martín.

3.2.3. Fundamentación.

- **Fundamento Teórico.**

La Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, permite identificar un conjunto de estrategias ligadas a la satisfacción de las necesidades de la persona, a través de este modelo uno puede también comprender las necesidades de aquellos que lo rodean; (las necesidades de seguridad y protección - las necesidades de afiliación y afecto - necesidades de estima y la autorrealización) hago mención a estas necesidades ya que es a partir de estas categorías donde se enmarca la investigación.

Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard, definió la organización como: "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo"

- **Fundamento Sociológico.**

Actualmente se admite que los conflictos interpersonales tienen un componente intergrupar básico por la importancia de los vínculos de los individuos a grupos que condicionan su acción. El punto de vista tradicional afirma que debe evitarse el conflicto porque indica un mal funcionamiento del sistema social, organizacional o grupal. Actualmente un conflicto no necesariamente tiene que ser malo, sino que más bien tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determine el desempeño del sistema.

- **Fundamento Pedagógico.**

El conflicto es inherente al ser humano, pero la convivencia también, y éste forma parte de la convivencia; por tanto, es fundamental e ineludible promover una comprensión del conflicto como fuente de aprendizaje, desarrollo y maduración personal. Formar, promover y fomentar las actitudes que hacen del conflicto una oportunidad de desarrollo, representa una visión contemporánea de la educación y significa una oportunidad de cambio para la sociedad.

3.2.4. Estructura de la Propuesta.

La propuesta consta de tres estrategias, conformados por el resumen, la fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

Estrategia N° 01: Tipo de Conflicto Interpersonal.

Resumen.

La acción social es motivo de estudio porque detrás de ella existe un interés muy particular de carácter institucional o personal. Existen cuatro tipos de acciones, a nivel de las instituciones educativas deberán conjugarse las cuatro y mejor si prima la acción en función a valores para formar otro tipo de ciudadanos a cargo del futuro del país.

Habiendo identificado el tipo de acción social, en esa dirección se deberá construir el aspecto misional de la institución educativa.

Fundamentación.

La estrategia se fundamenta en la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, ya que nos plantea un conjunto de estrategias que permitan comprender las necesidades de los docentes dentro de la Institución teniendo en cuenta sus necesidades de afiliación y afecto, de estima, de autorrealización, de relacionarse, de autonomía, etc.

Objetivo.

Identificar el tipo de conflicto interpersonal docente.

Análisis Temático.

En este apartado se hace una presentación de las actividades prácticas para mejorar la convivencia y los conflictos interpersonales, a partir de la acción social.

1.1 Conflictos Interpersonales: Por Incapacidad Empática

Este es de los conflictos más típicos y habituales de los conflictos interpersonales.

La gente normal cuando interactúa con otras personas solo con verles, por su tono de voz... se relaja y se muestra agradable y simpático porque empatiza con las personas, se pone en su lugar y rápidamente ven que no tienen que pagar su mal humor con ellos. Tienen una inteligencia empática que les hace comprenderlo.

En cambio la gente que atiende al público desde hace años muchos suelen inmunizarse empáticamente pasando olímpicamente de los sentimientos de las personas debido a que su estado interno de agobio y estrés es tan interno que ignoran casi al completo el exterior y los sentimientos ajenos.

La gente no se alegra ante un éxito ajeno por culpa de la falta de empatía, no porque no quiera.

Fuente: Domenec (2010).

1.2 Conflictos Interpersonales: Por Falta De Inteligencia Emocional

Cuando una persona ha experimentado poco sus emociones en público son muy reticente a mostrarlas y se siente violento cuando hay emociones que le provocan incomodidad.

La mayoría de las veces en las que una persona se vuelve reacia a experimentar sus emociones en público es porque anteriormente, muy probablemente en la infancia, lo hicieron y los resultados fueron nefastos o por el contrario se vio involucrado en situaciones con carga emocional que les resultó muy incómoda. Por ejemplo; salir a la pizarra y que todo el mundo se riera de lo que hizo pudo hacer que asociara emociones en público a algo que no hay que mostrar.

¿Qué ocurre entonces cuando alguien tiene problemas para mostrar sus emociones en público? Que eso le genera muchos conflictos interpersonales debido a que no será capaz de crear conexiones emocionales con las personas por culpa de su vergüenza emocional, es imprescindible romper esa barrera.

Fuente: Domenec (2010).

1.3 Conflictos Interpersonales: Por Falta De Habilidades Sociales

Esto también es algo bastante común y es por timidez y falta de habilidades sociales. Cuando una persona es tímida o excesivamente tímida tiende a aislarse mucho del mundo y cortar muchas posibles relaciones, esta excesiva timidez y falta de habilidades sociales le crea muchos conflictos interpersonales.

Cultivar habilidades sociales es tal vez la tarea más difícil para alguien tímido pero hay que luchar para conseguirlas y solo se conseguirá si luchas contra ello. Muchas personas tímidas asisten a cursos teóricos, se leen montones de libros pero su vida no cambia un ápice y es porque la timidez no se supera desde el sofá sino saliendo al mundo real y a la calle.

Y aunque la timidez no desaparezca lo importante es que uno desarrolle y aprenda habilidades sociales para poder utilizarlas en los momentos adecuados.

Desarrollo Metodológico.

Para la realización de esta estrategia y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes de la Estrategia	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">- Motivación.- Se da a conocer los objetivos de la reunión.- Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">- Presentación de la materia por el facilitador.- Realización de ejercicios prácticos de aplicación por los participantes (individuales o en grupo).- Evaluación formativa del progreso de los participantes.- Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la Estrategia.

Conclusión

- Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.
- Síntesis del tema tratado en la reunión.
- Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.
- Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la Estrategia siguiente.

Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia.

Mes: Agosto, 2019.

Tema: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Estrategia.

Estrategia N° 1			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación de Estrategia.

Agradeceremos su colaboración en la evaluación de la estrategia. Sus respuestas y comentarios son muy importantes para ayudarnos a mejorar la calidad de sucesivas temáticas. Por favor, rellene las casillas correspondientes siguiendo las claves enumeradas a continuación.

Ejercicios de simulación: utilidad

Pésima		Mala		Regular		Buena		Excelente	
---------------	--	-------------	--	----------------	--	--------------	--	------------------	--

Claves para la Evaluación:

Pésima	1	Mala	2	Regular	3	Buena	4	Excelente	5
---------------	----------	-------------	----------	----------------	----------	--------------	----------	------------------	----------

Logística de la estrategia (secretariado, materiales, ambientes de trabajo, alojamiento, alimentación)

Pésima		Mala		Regular		Buena		Excelente	
---------------	--	-------------	--	----------------	--	--------------	--	------------------	--

Comentarios:

En términos generales, ¿cuál ha sido su percepción de la estrategia?

Pésima		Mala		Regular		Buena		Excelente	
Con respecto a la satisfacción de sus expectativas en la estrategia, considera que ésta ha sido:									
Pésima		Mala		Regular		Buena		Excelente	

Muchas gracias.

Conclusión.

Presentaciones Temáticas	Claridad Presentación	Relevancia Contenido	Utilidad Práctica
Tema N° 1 Conflictos Interpersonales: Incapacidad Empática.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tema N° 2 Conflictos Interpersonales: Por Inteligencia Emocional.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tema N°3 Conflictos Interpersonales: Por Habilidades Sociales.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

La identificación del tipo de acción social sirve para reordenar la reconstrucción de las relaciones interpersonales docentes.

Recomendación.

La estrategia deberá profundizar la estrategia en la parte temática para alcanzar la mayor efectividad posible.

Bibliografía.

Jares, X. (2010). *Aprender a convivir*. Vigo: Xerais.

Judson, S.: (2010). *Aprendiendo a resolver conflictos*. Editorial Catarata. Madrid.

Estrategia N° 02: Génesis del Conflicto.

Resumen.

Toda acción social se explica en función de otra acción social. Los acontecimientos sociales son causales, es por ello que todo merece una explicación. Los conflictos interpersonales docentes se originan por varios motivos, por falta de liderazgo, el Director no lidera nada; por falta de organización, no se planifica, no se prevee nada; y por falta de identidad institucional, como consecuencia de los acápites anteriores. Tenemos que identificar qué lo origina a fin de definir el objetivo, la temática y la fundamentación de la estrategia.

Fundamentación.

Teoría de las relaciones Humanas de Elton Mayo, se constata que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.

Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard, las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivas.

Objetivo.

Determinar la génesis del conflicto.

Análisis Temático.

En este apartado se hace una presentación de las actividades prácticas para mejorar la organización e integración social del docente en su medio laboral y conocer el porqué del origen de los conflictos.

1.4 Conflictos determinados por intereses personales

Este tipo de conflictos se da a causa de los intereses de cada quien. Un interés es un conjunto de actitudes selectivas, positivas y que generan placer, hacia un determinado objeto, actividad o persona en particular, que experimenta una persona. Entre mayor sea la atracción o el placer que experimentamos con esa actividad u objeto, mayor es el interés.

El interés no es innato, sino que se aprende a través de la cultura, del proceso de socialización, de las experiencias, y está muy relacionado con las necesidades y la motivación; los intereses pueden cambiar, sobre todo en la etapa de la adolescencia. Las personas tienen intereses específicos, y han tenido la capacidad de desarrollarlos, no solo aparecen de la nada. Los intereses están determinados también por: sexo, condición socio-económica, raza, etc.

1.5 Conflictos determinados por intereses sociales

El término conflicto social se refiere a una forma de conflicto generalizado entre grupos sociales relevantes que constituyen una sociedad.

Es una lucha por los valores y por el estatus, el poder y los recursos escasos, en el curso de la cual los oponentes desean neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales. Un conflicto entre grupos pasa a ser un conflicto social cuando trasciende lo individual o grupal y afecta a la propia estructura de la sociedad o a su funcionamiento.

1.6 Conflictos determinados por intereses políticos

Se habla de conflictos políticos cuando la situación, problema o los intereses y necesidades que se pretenden satisfacer por las partes involucradas, giran alrededor del poder.

Causas:

- ✚ Distintas Ideologías: El poseer distintas ideologías trae conflictos a la hora de toma de decisiones debido a que las dos partes creen que su propuesta es la correcta y al no ser aceptada se inicia un conflicto.
- ✚ Lucha por el poder: El querer llegar al poder de la nación para cada partido político es un reto el cual están dispuestos a llegar no importando cual sea el camino, en nuestro país por primera vez se vio y escucho una campaña pública por los medios de comunicación donde dos de los partidos más fuertes atacaban uno a otros sin importarles la moral de los demás.

Desarrollo Metodológico.

Fuente: Jhonathan, (2015).

Para la realización de esta estrategia y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes de la Estrategia	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">- Motivación.- Se da a conocer los objetivos de la reunión.- Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">- Presentación de la materia por el facilitador.- Realización de ejercicios prácticos de aplicación por los participantes (individuales o en grupo).- Evaluación formativa del progreso de los participantes.- Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la Estrategia.- Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.- Síntesis del tema tratado en la reunión.

	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. - Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la Estrategia siguiente.
--	--

Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia.

Mes: Setiembre, 2019

Tema: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Estrategia.

Estrategia N° 2			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación de Estrategia.

Agradeceremos su colaboración en la evaluación de la estrategia. Sus respuestas y comentarios son muy importantes para ayudarnos a mejorar la calidad de sucesivas temáticas. Por favor, rellene las casillas correspondientes siguiendo las claves enumeradas a continuación.

Ejercicios de simulación: utilidad							
Pésima		Mala		Regular		Buena	

Claves para la Evaluación:

Pésima	1	Mala	2	Regular	3	Buena	4	Excelente	5
--------	---	------	---	---------	---	-------	---	-----------	---

Logística de la estrategia (secretariado, materiales, ambientes de trabajo, alojamiento, alimentación)							
Pésima		Mala		Regular		Buena	

Comentarios:

Muchas gracias.

Conclusión.

La causalidad del conflicto interpersonal docente tiene naturaleza social y se explica a partir de la acción social.

En términos generales, ¿Cuál ha sido su percepción de la estrategia?											
Pésima		Mala		Regular		Buena		Excelente			
Con respecto a la satisfacción de sus expectativas en la estrategia, considera que ésta ha sido:											
Pésima		Mala		Regular		Buena		Excelente			
Presentaciones Temáticas				Claridad Presentación		Relevancia Contenido		Utilidad Práctica			
Tema N° 1 Conflictos determinados por intereses personales.				<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>			
Tema N° 2 Conflictos determinados por intereses sociales.				<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>			
Tema N°3 Conflictos determinados por intereses políticos				<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>			

Recomendación.

La temática deberá incidir en lecciones afines a la naturaleza del tipo de acción social.

Bibliografía.

Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México.

Melendo, M. (1995). *Comunicación e integración personal*. Editorial Sal Terrae. Bilbao. España.

Estrategia N° 03: Lo Interpersonal y lo Intrapersonal.

Resumen.

Se denomina solución de conflictos o resolución de conflictos al conjunto de técnicas y habilidades que se ponen en práctica para buscar la mejor solución, no violenta, a un conflicto, problema o malentendido que existe entre dos o más personas e, incluso, personal.

El conflicto intrapersonal se refiere a la capacidad de un individuo de relacionarse y entenderse a sí mismo, sobre todo en situaciones de alto estrés. Los conflictos intrapersonales se desarrollan dentro de una persona cuando ésta se siente incapaz de manejar una situación difícil y tiene conductas que parecerían ser motivadas por la ira y que pueden ser perjudiciales tanto para la familia como para los compañeros de trabajo. El conflicto intrapersonal es diferente del conflicto interpersonal, que es el conflicto que surge entre dos personas.

Ambos tipos de conflictos son interdependientes, para superar el segundo se necesita que los docentes hayan adquirido habilidades sociales para manejar su inteligencia emocional y a partir de ahí mostrarse empáticos y asertivos, lo típico de todo docente institucionalista.

Fundamentación.

Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, la escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit, al nivel superior lo denomino autorrealización, motivación de crecimiento o necesidad de ser. La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser una fuerza impelente continua.

Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard: "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización está compuesto de las actividades de los seres

humanos, lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea, cuanto, a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo".

Objetivo.

Identificar relaciones interpersonales y/o intrapersonales.

Análisis Temático.

En esta tercera estrategia se desarrollarán temáticas afines al objetivo del mismo.

1.7 ¿Cómo funciona la comunicación interpersonal?

Las habilidades de comunicación interpersonal son muy buscadas por los empleadores. He aquí algunas habilidades interpersonales que podrían ayudarte a dar en el clavo en tu próxima entrevista o proyecto de equipo:

- Escucha activa.
- Mentalidad colaborativa.
- Comunicación verbal clara.
- Actitud positiva.
- Receptividad a la retroalimentación.

1.8 ¿Qué es la comunicación intrapersonal?

La comunicación intrapersonal es diferente de la comunicación interpersonal. Y aunque ambas habilidades están orientadas a la comunicación, operan en frecuencias muy diferentes.

La comunicación intrapersonal es la comunicación que ocurre dentro de un individuo. Consiste en el auto-habla, el auto-concepto, la introspección y la reflexión personal. Puede aparecer en distintas formas. La resolución de un problema en la privacidad de tu propia mente es una forma de comunicación intrapersonal.

El hablarte a ti mismo en voz alta cuando estás solo no es un signo de locura. ¡Es sólo otra forma de comunicación intrapersonal! (Y una bastante sana, podríamos añadir.) Llevar un diario o un blog son también formas de comunicación intrapersonal.

Entablar una comunicación intrapersonal te ayuda a entender mejor tus deseos, pasiones y motivos. De hecho, la inteligencia intrapersonal es una de los nuevos tipos de inteligencia de Gardner.

1.9 ¿qué significa ser intrapersonal?

Las personas con una inteligencia intrapersonal fuerte tienden a enfocarse más en la reflexión que otros, así como en el auto-análisis. Prestan mucha atención a sus pensamientos, sentimientos y emociones para entender mejor sus motivaciones y objetivos.

¿Cuál es la diferencia entre el conflicto interpersonal y el intrapersonal?

El conflicto interpersonal es un conflicto que existe entre dos o más personas.

El conflicto intrapersonal es privado, es un conflicto personal interior.

Ambas formas de conflicto pueden ser complicadas de controlar. ¿Y el secreto para manejarlas? ¡Todo gira en torno a esas habilidades de comunicación!

El mejorar tanto tus habilidades de comunicación interpersonales como intrapersonales puede ayudarte cuando surgen problemas con otros y en tu propia vida. ¿Cuál es la mejor parte? Estas habilidades pueden aprenderse.

Fuente: Shanonn, T. (2019)

Desarrollo Metodológico.

Para la realización de esta estrategia y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes de la Estrategia	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">- Motivación.- Se da a conocer los objetivos de la reunión.- Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">- Presentación de la materia por el facilitador.- Realización de ejercicios prácticos de aplicación por los participantes (individuales o en grupo).- Evaluación formativa del progreso de los participantes.- Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la Estrategia.

Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. - Síntesis del tema tratado en la reunión. - Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. - Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la Estrategia siguiente.
-------------------	---

Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia.

Mes: Octubre, 2019.

Tema: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Estrategia.

Estrategia N° 3			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación de Estrategia.

Agradeceremos su colaboración en la evaluación de la estrategia. Sus respuestas y comentarios son muy importantes para ayudarnos a mejorar la calidad de sucesivas temáticas. Por favor, rellene las casillas correspondientes siguiendo las claves enumeradas a continuación.

Claves para la Evaluación:

Pésima	1	Mala	2	Regular	3	Buena	4	Excelente	5
---------------	----------	-------------	----------	----------------	----------	--------------	----------	------------------	----------

Logística de la estrategia (secretariado, materiales, ambientes de trabajo, alojamiento, alimentación)

Pésima		Mala		Regular		Buena		Excelente	
---------------	--	-------------	--	----------------	--	--------------	--	------------------	--

En términos generales, ¿Cuál ha sido su percepción de la estrategia?									
Pésima		Mala		Regular		Buena		Excelente	
Con respecto a la satisfacción de sus expectativas en la estrategia, considera que ésta ha sido:									
Pésima		Mala		Regular		Buena		Excelente	
Presentaciones Temáticas				Claridad Presentación		Relevancia Contenido		Utilidad Práctica	
Tema N° 1 ¿Cómo funciona la comunicación interpersonal?				<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Tema N° 2 ¿Qué es la comunicación intrapersonal?				<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Tema N°3 ¿Qué significa ser intrapersonal?				<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	

Comentarios:

Muchas gracias.

Conclusión.

El desarrollo de habilidades sociales complejas como la inteligencia emocional comprende mantener una relación de equilibrio en las relaciones con los demás y una serenidad emocional con uno mismo. Situación ideal en la búsqueda de resolución de problemas institucionales.

Recomendación

Capacitar y adquirir habilidades sociales complejas para prever situaciones conflictivas interpersonales que afectan una buena relación laboral.

Bibliografía.

Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México
 Katzenbach, J. (2000). *El trabajo en equipo*. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
 Monroy, A. (1999). *Dinámica de grupos*. Editorial Pax. México.

3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

I.E. N° 0397 “SARITA COLONIA”, BARRIO LA VICTORIA, DISTRITO JUANJUÍ.												
Fecha por Estrategia	Estrategia N° 1				Estrategia N° 2				Estrategia N° 3			
Meses	Agosto				Setiembre				Octubre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones Previas												
Convocatoria de Participantes												
Estrategias												
Conclusiones												

3.2.6. Presupuesto.

Recursos Humanos:

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
1	Capacitador	S/ 300.00	S/ 900.00
1	Facilitador	S/ 300.00	S/ 900.00
Total			S/ 1800.00

Recursos Materiales:

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
42	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 25.20
42	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 21.00
1200	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 36.00
42	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 210.00
800	Copias	S/ 0.10	S/ 80.00
Total			S/.372.20

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos humanos	S/ 1800.00
Recursos materiales	S/.372.20
Total	S/ 2172.20

3.2.7. Financiamiento de la Estrategia.

Responsable: SALDAÑA DÁVILA, Maricita.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

1. Las características del objeto de estudio y los resultados de la aplicación de la observación y de la encuesta justificaron el problema de investigación.
2. El impacto de los conflictos interpersonales docentes a nivel de la institución educativa se refleja en la falta de identidad institucional, rivalidad entre docentes, insolidaridad laboral, no hay participación ni coordinación, no existe un sentido de responsabilidad, no existe una política de incentivos y todo por falta de liderazgo institucional.
3. Las teorías de la base teórica fueron seleccionadas en mérito a la naturaleza del problema de investigación y sirvieron de fundamento a la propuesta.
4. Las estrategias se elaboraron en relación al contenido de los objetivos específicos de la investigación y se relacionan con la base teórica a través de los objetivos y temario de cada estrategia.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

1. Sugerir al Director capacitar a los docentes en la adquisición de habilidades sociales complejas a fin de amenguar la conflictividad docente.
2. Recomendar al Director ejecutar la propuesta para evaluar su nivel de efectividad.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

- Atencio, Z. (2018). *“Estrategias metodológicas para el fortalecimiento de competencias del área de comunicación en estudiantes de la I. E. N° 34128 Rocco – Yanahuanca”*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Escuela de Posgrado. Cerro de Pasco. Perú. Disponible en: [TESIS ZOSIMO.pdf \(undac.edu.pe\)](#)
- Barnard, Ch. (1948). *Organización y gestión*. Harvard University Press.
- Barnard, Ch. (1938). *Funciones del ejecutivo*. Harvard University Press.
- Beltrán, J. & otro. (1999). *Estrategias para la resolución de conflictos: materiales de apoyo al programa convivir es vivir*. Madrid: MEC.
- Boqué, M. C. (2002). *Guía de mediación escolar*. Rosa Sensat. (Dossier Rosa Sensat). Barcelona.
- Burguet, M. (1999). *El educador como gestor de conflictos*. Bilbao: Descleé de Brouwer.
- Calvo, P. y otros. (2003). *“La Mediación: Técnica de resolución de conflictos en contextos escolares”*. Comunicación presentada en el I Congreso Internacional de Mediación celebrado en las Palmas de Gran Canaria, en marzo.
- Cascón, P. (Coord.). (2000). *Educación para la paz y la resolución de conflictos*. Barcelona: Cisspraxis.
- Cirera, J. (2004). *Conflictos en los centros educativos. Cultura organizativa y mediación para la convivencia*. Graó. Barcelona.
- Cordero, A. (2014). *“El impacto de la actitud positiva sobre la capacidad de resolución de conflictos interpersonales en el aula en alumnos de Educación Básica”*. Universidad Tecvirtual. Escuela de Graduados en Educación. México. Disponible en: [Angélica Cordero Gómez.pdf \(tec.mx\)](#)
- Cornelius, H. & otro. (1996). *Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones*. Madrid Gaia Ediciones.
- Cowie, H. (1998). *La ayuda entre iguales*. Cuadernos de Pedagogía, 270 (junio) pp. 56-59.
- Delors, J. y otros. (1966). *La educación encierra un tesoro*. Santillana Madrid.
- Domenec, (2010). *Conflictos interpersonales*. Disponible en: <https://revista-digital.verdadera-seducion.com/>
- Escámez, J. & otros. (2002). *Claves educativas para escuelas no conflictivas*. Idea Books. (Idea Universitaria).
- Fernández, I (Coord.). (2001). *Guía para la convivencia en el aula*. Madrid: Cisspraxis.

- Galtung, J. (1985). *Sobre la paz*. Barcelona. Ed. Fontamara.
- Galtung, J. (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia*. Bilbao: Bakeaz/Guernica Gogoratuz
- Galtung, J. (2000). *Conflict transformation by peaceful means. The transcend method*. Geneva: UNDP.
- Galtung, J. (2003). *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Bilbao: Bakeaz/Guernica Gogoratuz.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós. Barcelona.
- Gómez, P. (2000). *Programa de fomento de la convivencia en centros educativos*. Valencia: Consejería de Cultura, Educación y Ciencia.
- Harris, T. A. (1969). *Yo estoy bien, tú estás bien*. Barcelona: Grijalbo.
- Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- IPerú.Org. (2021). *Provincia de Mariscal Cáceres*. Disponible en: [Provincia de Mariscal Cáceres, en el departamento de San Martín, Perú \(iperu.org\)](http://Provincia de Mariscal Cáceres, en el departamento de San Martín, Perú (iperu.org))
- Jares, X. (2010). *Aprender a convivir*. Vigo: Xerais.
- Jhonathan, (2015). *Conflictos y sus determinantes*. Disponible en: <https://conflictosysusdeterminantez.blogspot.com/>
- Judson, S.: (2010). *Aprendiendo a resolver conflictos*. Editorial Catarata. Madrid.
- Kilman, T. (2008). *Modos de conflicto. Instrumento*. 20 de agosto de 2008
- Maslow, A. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica. ISBN 84-493-1698-7.
- Mayo, E. (2004). *Critical evaluations in business and anagement*. Ed. John Cunningham Wood, Michael C. Wood.
- Olivar, R. & otro. (2008). *Propuesta para la reducción de conflictos en escuelas de la I y II etapa de educación básica*. Laurus, 14, 250-272.
- Rodríguez, D. (2017). *“Las relaciones interpersonales en el comportamiento organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.”*. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Carrera de Psicología Industrial. Modalidad Presencial. Ecuador. Disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25405/1/RODR%C3%8DGUEZ%20GARZ%C3%93N%20DOLORES%20ANDREA%20050328202-2.p>

- Shannon, T. (2019). *Habilidades interpersonales vs intrapersonales*. Disponible en: <https://blog.mindvalley.com/>
- Vásquez, M. (2017). *“Influencia del clima institucional en las relaciones interpersonales director y profesores en la Institución Educativa N°16211 Bagua Grande”*. Universidad César Vallejo. Escuela de Posgrado. Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación. Disponible en: [Vasquez_CM.pdf \(ucv.edu.pe\)](#)
- Wikipedia. (2021). *Mapa del Departamento de San Martín*. [Departamento de San Martín - Wikipedia, la enciclopedia libre](#)
- Yalta, O. (2017). *Conocer el departamento de San Martín*. Disponible en: [Conocer el Perú – Departamento de San Martín - Blog | eMarket Perú](#).

ANEXOS



ANEXO N°01
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE
SECCIÓN DE POSGRADO



GUÍA DE OBSERVACIÓN

N°

Lugar y Fecha:

Institución Educativa:

Conflictos Interpersonales	Indicadores	Bueno	Regular	Malo	Total
Ambiente Social	Participativa				
Coordinación	Puntualidad				
	Respeto				
	Nivel de Compromiso				
Sinergia en el Trabajo	Compañerismo				
	Cohesión Social				
	Confianza y Colaboración				
Responsabilidad	Cumplimiento Tareas Asignadas				
	Capacidad para Enfrentar Problemas				
	Asumir Riesgos				
	Toma de Decisiones				
Liderazgo	Adecuada Comunicación				
	Orientación				
	Comprensión				
Estímulos	Incentivos				
	Reconocimiento				
	Identidad				



ANEXO N°02

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

Datos Informativos.

Título: _____ Grado Académico: _____

Condición: _____

Apellidos _____ y Nombres _____ del Encuestador: _____

Lugar y Fecha: _____

Código A: CONFLICTOS INTERPERSONALES

1. ¿Presencia de conflictos en el medio laboral?

Si ☐

A Veces ☐

No ☐

2. ¿La rivalidad existe en el ambiente de los docentes?

Si ☐

A Veces ☐

No ☐

3. ¿Existe un ambiente de identificación institucional?

Siempre ☐

A Veces ☐

Nunca ☐

4. ¿Existen normas de convivencia en su I.E.?

Siempre ☐

☐

A veces

Nunca

5. ¿Practican el valor del respeto entre los docentes?

Siempre

A Veces

Nunca

6. ¿Un ambiente de empatía es lo típico de su I.E.?

Siempre

A Veces

Nunca

7. ¿Son solidarios entre Uds.?

Siempre

A Veces

Nunca

8. ¿Considera que las relaciones interpersonales docentes han mejorado?

Sí

A Veces

No

9. ¿Se llevan a cabo distribución de premios y reconocimientos a los docentes?

Sí

A Veces

No



ANEXO N°03

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



SECCION DE POSGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

Datos Informativos.

Título: _____ Grado Académico: _____

Condición: _____

Apellidos y Nombres del Entrevistado: _____

Apellidos y Nombres del Entrevistador: _____

Lugar y Fecha:.....

Código A: Conflictos Interpersonales.

1. ¿A qué se debe la vigencia de un clima conflictivo en la I.E.?

.....
.....
.....

2. ¿Por qué se da la falta de empatía entre docentes de la I.E.?

.....
.....
.....

3. ¿Existe falta de comunicación?

.....
.....
.....

4. ¿La constante descoordinación motiva los conflictos interpersonales entre docentes de la I.E.?

.....
.....
.....

Código B: Estrategias Metodológicas.

5. ¿La motivación superará los conflictos interpersonales de los docentes?

.....
.....
.....

6. ¿Una buena gestión institucional contribuirá a superar los conflictos interpersonales?

.....
.....
.....

7. ¿El trabajo en equipo logrará superar los conflictos interpersonales?

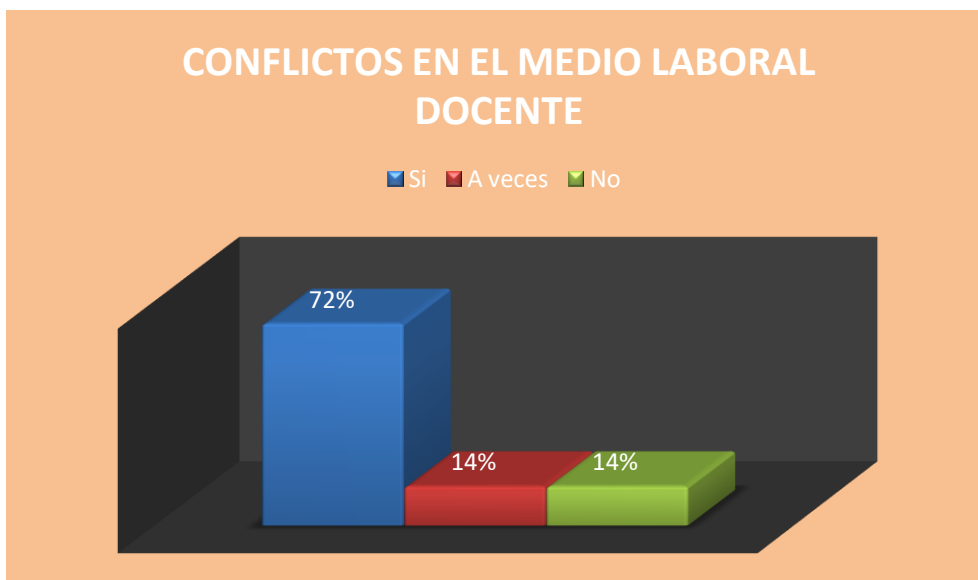
.....
.....
.....

8. ¿Una gestión sustentada en estrategias metodológicas logrará superar los conflictos interpersonales?

.....
.....
.....

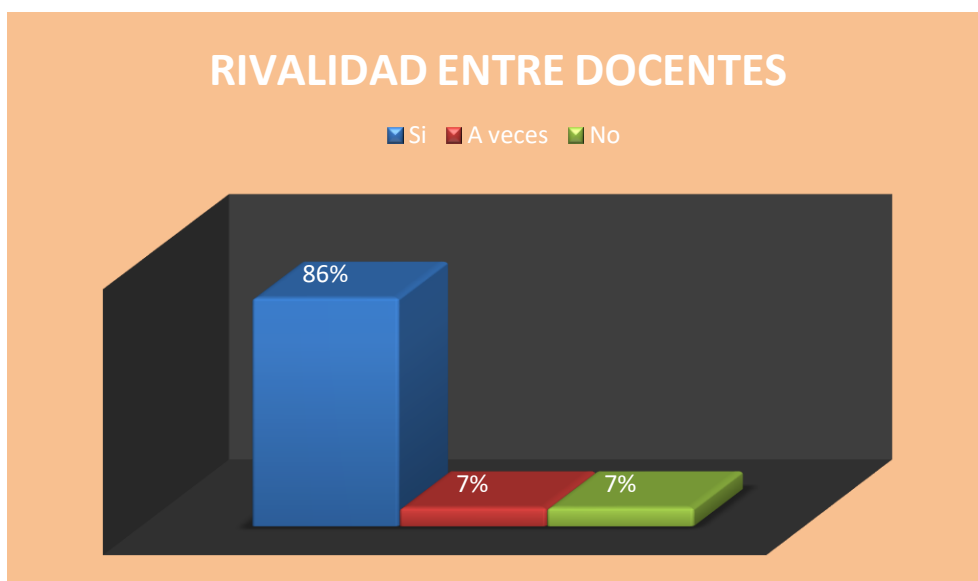
ANEXO N°04

Gráfico N° 01



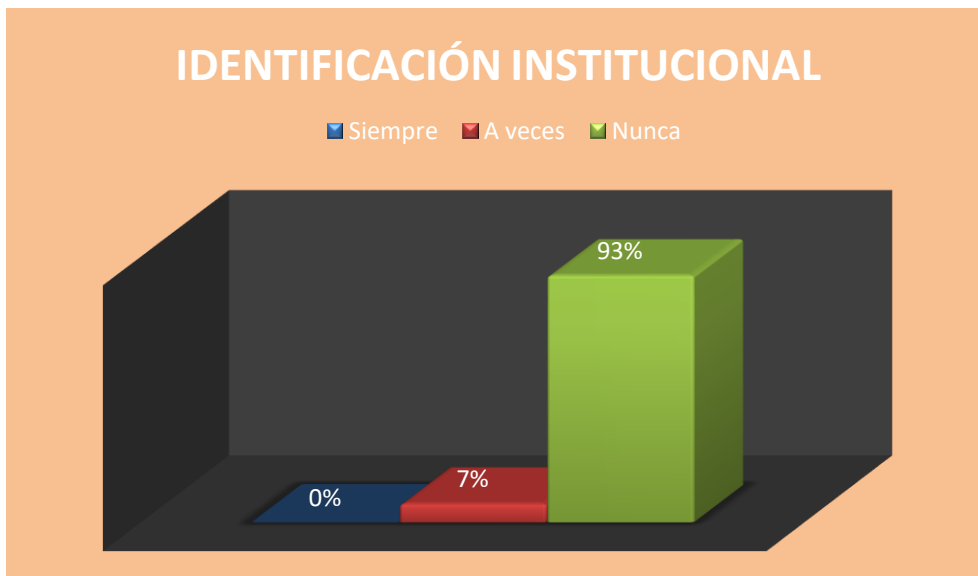
Fuente: Tabla N° 01

Grafico N°02



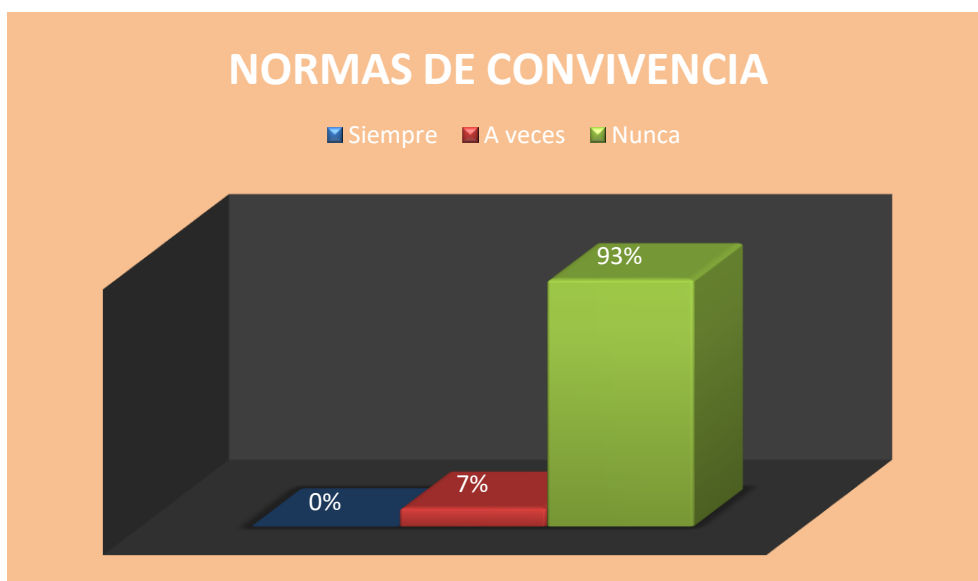
Fuente: Tabla N° 02

Gráfico N°03



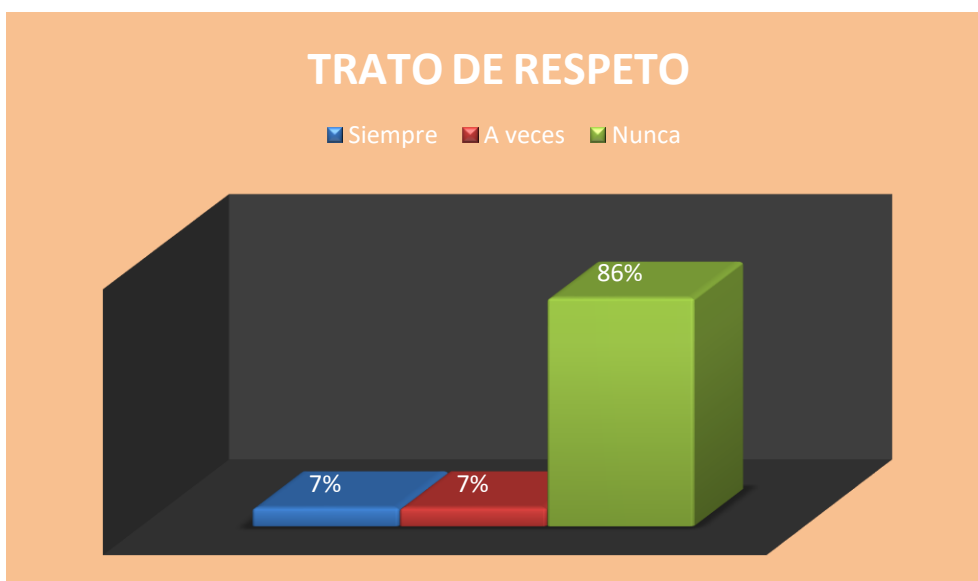
Fuente: Tabla N° 03

Gráfico N°04



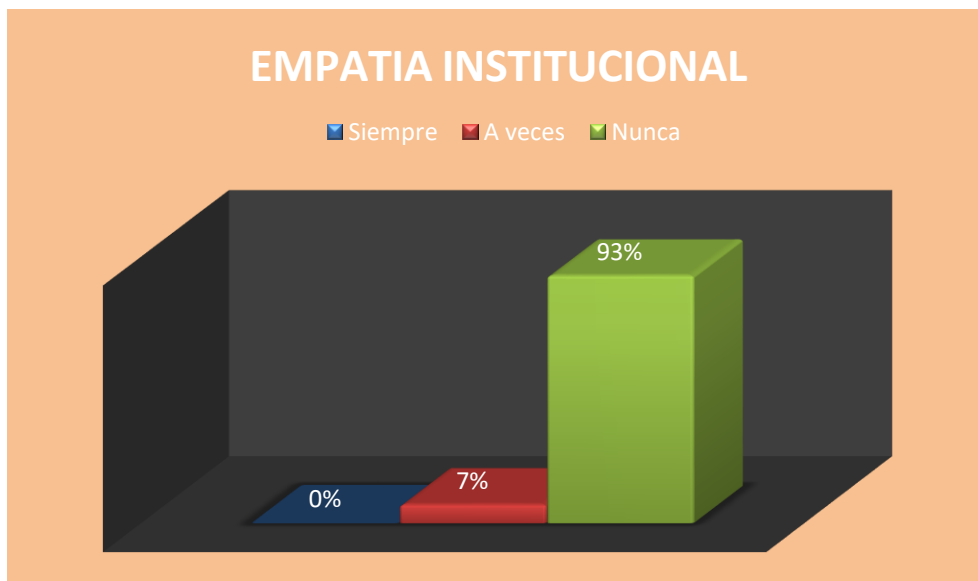
Fuente: Tabla N° 04

Gráfico N°05



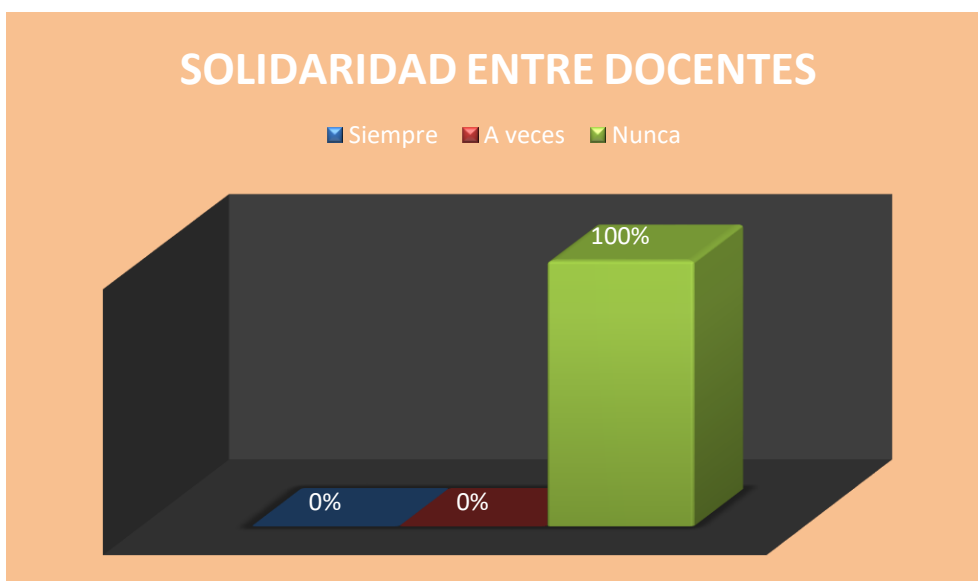
Fuente: Tabla N° 05

Gráfico N°06



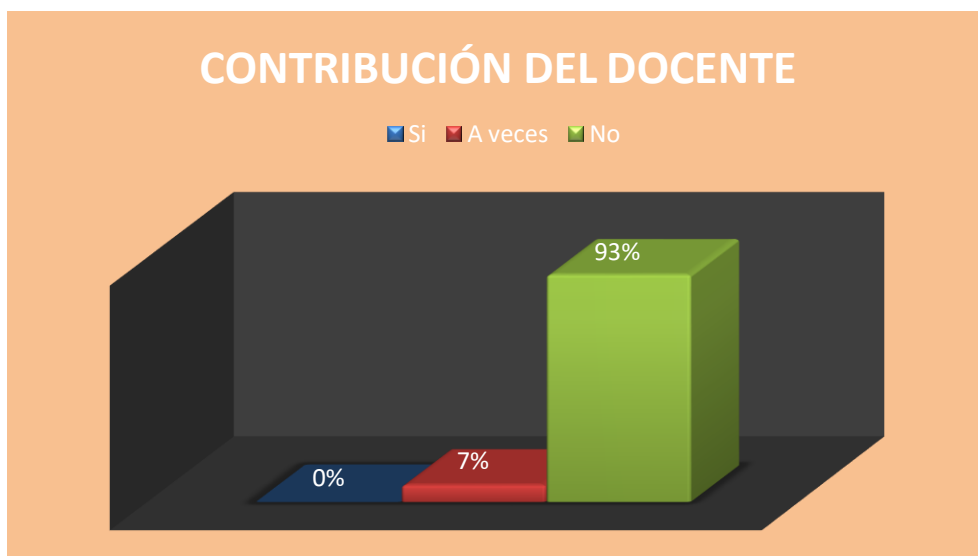
Fuente: Tabla N° 06

Gráfico N°07



Fuente: Tabla N° 07

Gráfico N°08



Fuente: Tabla N° 08

Gráfico N° 09



Fuente: Tabla N° 09



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Maricita Saldaña Dávila
Título del ejercicio: INFORME 2021
Título de la entrega: INFORME
Nombre del archivo: Salda_a_D_vila_Maricita.docx
Tamaño del archivo: 1.82M
Total páginas: 96
Total de palabras: 15,510
Total de caracteres: 89,166
Fecha de entrega: 12-jun-2021 07:47p.m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 1605374917



Dr. César A. Cardoso Montoya
Asesor

INFORME

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.unprg.edu.pe

Fuente de Internet

7%

2

Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz
Gallo

Trabajo del estudiante

6%

3

emarket.pe

Fuente de Internet

1%

4

1library.co

Fuente de Internet

1%

5

www.dateas.com

Fuente de Internet

1%

6

www.iperu.org

Fuente de Internet

<1%

7

www.slideshare.net

Fuente de Internet


<1%

8

www.enperu.org

Fuente de Internet

<1%

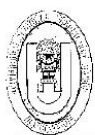

Dr. César A. Cardoso Montoya
Asesor

9	Submitted to Universidad Marcelino Champagnat Trabajo del estudiante	<1 %
10	es.wikipedia.org Fuente de Internet	<1 %
11	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Estatal a Distancia Trabajo del estudiante	<1 %
14	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
15	www.timetoast.com Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
18	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	www.pinterest.com.mx Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.uladech.edu.pe	

	Fuente de Internet	<1 %
21	www.redalyc.org Fuente de Internet	<1 %
22	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
23	g10lenguavirtual.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
24	moam.info Fuente de Internet	<1 %
25	usuarios.lycos.es Fuente de Internet	<1 %
26	www.conocimientosweb.net Fuente de Internet	<1 %
27	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
28	abctexto.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
29	Submitted to Universidad de San Martín de Porres Trabajo del estudiante	<1 %
30	korppi.jyu.fi Fuente de Internet	<1 %



Dr. César A. Cardoso Montoya
Asesor



CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

HACE CONSTAR QUE:



Bach. SALDAÑA DÁVILA MARICITA

Ha(n) cumplido con adjuntar dentro de su Informe final de Investigación titulado “Estrategias Metodológicas para Mejorar los Conflictos Interpersonales Docentes de la I.E. N° 0397 “Sarita Colonia”, Barrio la Victoria, Distrito Juanjuí, Provincia de Mariscal Cáceres, Departamento de San Martín, Año 2019” (expediente N°2675-12/04/2022-VIRTUAL-U.I-FACHSE), presentado para la obtención del Grado de Maestro, Mención: Gerencia Educativa Estratégica; la **CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE SIMILITUD** expedida por el software de reporte de similitud del TURNITIN el cual reporta un índice del 19%, el mismo que ha sido revisado y constatado por el(a) Dr. César Augusto Cardoso Montoya y por los miembros del jurado según se determina en el Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020) y la Resolución N° 659-2020-R de fecha 08 de setiembre de 2020 que ratifica la Resolución N° 012-2020-VIRTUAL-VRINV, mediante la cual se aprueba la Directiva para la evaluación de originalidad de los documentos académicos, de investigación formativa y para la obtención de Grados y títulos de la UNPRG - Guía de uso del Software de reporte de similitud -TURNITIN.

Se otorga la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que considere pertinente.

Lambayeque, 5 de Mayo de 2022


Dra. YVONNE DE FÁTIMA SEBASTIANI ELÍAS
DIRECTORA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACHSE

YFSE/EPP.