

UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN EDUCACIÓN
MODALIDAD MIXTA LEMM



TESIS

**“Estrategias Metodológicas para Superar Conflictos Interpersonales
Docentes, I.E.I. N° 422, Caserío Chupicallpa, Distrito Santa Cruz,
Provincia Santa Cruz, 2022”**

**Tesis Presentada para Obtener el Título Profesional de Licenciada
en Educación, especialidad de Educación Inicial**

Investigadores: Chávez Sánchez, Lita Medalí.

López Torres, Madeleyne Yojani.

Asesor: Dr. CASTRO KIKUCHI Jorge.

Lambayeque - Perú 2023

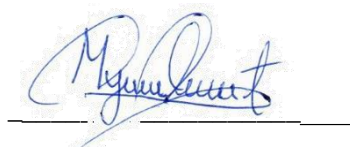
**“Estrategias Metodológicas para Superar Conflictos Interpersonales Docentes, I.E.I. N° 422,
Caserío Chupicallpa, Distrito Santa Cruz, Provincia Santa Cruz, 2022”**

Tesis Presentada para Obtener el Título Profesional de Licenciada en Educación, especialidad de Educación Inicial



Chávez Sánchez, Lita Medalí

Investigador



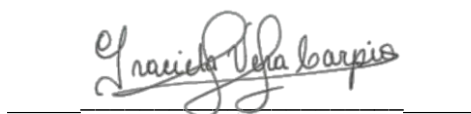
López Torres, Madeleyne Yojani

Investigador



Dra. Bertha Beatriz Peña Pérez

Presidente



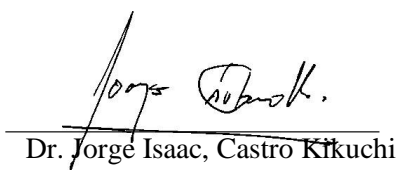
Dra. Graciela Vera Carpio

Secretario



Dra. Julia Esther Santa Cruz Mio

Vocal



Dr. Jorge Isaac, Castro Kikuchi

Asesor



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



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N° 0747-VIRTUAL

Siendo las **08:00 horas**, del día **Viernes 01 de setiembre de 2023**; se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet, <https://meet.google.com/mdu-uotc-zyw?hs=224>, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 0926-2023-V-D-FACHSE**, de fecha **04 de mayo de 2023**, integrado por:

Presidente	: Dra. Bertha Beatriz Peña Pérez.
Secretario	: Dra. Graciela Vera Carpio
Vocal	: Dra. Julia Esther Santa Cruz Mio
Asesor	: Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS PARA SUPERAR CONFLICTOS INTERPERSONALES DOCENTES, I.E.I. N° 422, CASERÍO CHUPICALLPA, DISTRITO SANTA CRUZ, PROVINCIA SANTA CRUZ, 2022”**; presentada por **LOPEZ TORRES MADELEYNE YOJANI y CHAVEZ SANCHEZ LITA MEDALI** para obtener el **Título profesional de Licenciado(a) en Educación, especialidad de Educación Inicial.**

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023); 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 **09:00 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. Bertha Beatriz Peña Pérez
PRESIDENTE

Dra. Graciela Vera Carpio
SECRETARIO

Dra. Julia Esther Santa Cruz Mio
VOCAL

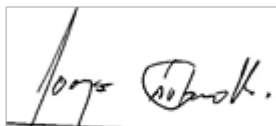
OBSERVACIONES:.....
.....
.....
.....
.....
.....

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

YO: JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI, revisor de la tesis TITULADA **“ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS PARA SUPERAR CONFLICTOS INTERPERSONALES DOCENTES, I.E.I.**

Las autoras de la tesis son: CHAVEZ SANCHEZ LITAMEDALI y LOPEZ TORRES MADELEYNE YOJANI. Declaran que la evaluación realizada en el programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 20%, verificable en el resumen de reporte automatizado de similitudes que acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias destacadas dentro del porcentaje de similitud permitida no constituye plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.



Dr. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI

DNI.16453781

DEDICATORIA

Con inmensa gratitud a mis queridos padres por su invaluable apoyo económico y moral. A, mi querido esposo, hermanos con quienes compartimos momentos inolvidables, a mis hijos que han sido la motivación para el logro de mis objetivos.

Lita.

A Dios y a mis docentes por brindarme sus enseñanzas. También a mis padres, hermanos y a mis hijas por brindarme confianza para hacer realidad este anhelo de titularme.

Madeleyne.

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento a la plana docente y trabajadores de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, por su paciencia y sus acertadas orientaciones para lograr una adecuada formación profesional.

Lita.

A Dios por darme la vida y a mis hijas fuente de mi inspiración.

Madeleyne.

3. 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	4
DISEÑO TEÓRICO	4
1.1. ANTECEDENTES.	4
1.2. BASE TEÓRICA.	7
1.2.1. Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.	7
1.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.	16
1.2.3. Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard.	20
1.3. MARCO CONCEPTUAL.	24
1.3.1. Estrategias Metodológicas.	24
1.3.2. Conflictos Interpersonales Docentes.	24
CAPÍTULO II	26
2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	26
2.2. METODOLOGÍA EMPLEADA.	27
2.2.1. Paradigma y Modalidad de la Investigación.	27
2.2.2. Contexto y sujetos de Investigación.	27
2.2.3. Diseño de la Investigación.	27
Fuente: Elaborada por las investigadoras.	27
2.2.4. Métodos.	28
2.2.5. Población.	29
2.2.6. Materiales, Equipos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	29
2.2.7. Procedimientos para la Recolección de Datos.	29
CAPÍTULO III	31
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	31

3.2.	PROPUESTA TEÓRICA..	38
3.2.1.	Realidad Problemática.	39
3.2.2.	Objetivo de la Propuesta.	39
3.2.3.	Fundamentación.	39
3.2.4.	Estructura de la Propuesta.	40
3.2.5.	Cronograma de la Propuesta.	59
3.2.6.	Presupuesto	59
3.2.7.	Financiamiento de las Estrategias.	60
3.3.	DISCUSIÓN.	60
	CAPÍTULO IV	62
	CONCLUSIONES	62
	CAPÍTULO V	63
	RECOMENDACIONES	63
	BIBLIOGRAFÍA	104
	ANEXOS	107

4. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de Guía de Observación	31
Tabla 2. Conflictos Docentes en el Medio Laboral	32
Tabla 3. Rivalidad entre Docentes	33
Tabla 4. Identificación Institucional	33
Tabla 5. Normas de Convivencia en la I.E.	34
Tabla 6. Respeto entre Docentes	34
Tabla 7. Empatía Institucional Docente	35
Tabla 8. Solidaridad Docente	35
Tabla 9. Contribución Docente	36
Tabla 10. Distribución de Premios y Reconocimientos	36

5. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño de la Investigación	26
Figura 2. Propuesta Teórica	37

6. RESUMEN

La habilidad de resolución de problemas se puede definir como la capacidad para identificar un problema, tomar medidas lógicas para encontrar una solución deseada, supervisar y evaluar la implementación de tal solución para lo cual tienes que comprender al otro de forma empática y asertiva, de allí el interés de proponer estrategias metodológicas para mejorar los conflictos interpersonales docentes en la I.E.I. N° 422. Caserío Chupicallpa, Distrito Santa Cruz, Provincia Santa Cruz. Para ello se aplicaron guías de observación, de encuestas y de entrevistas como parte de la metodología de la investigación optándose por un diseño descriptivo propositiva con enfoque mixto y una población de estudio de 14 docentes. Así también se eligieron las teorías de las Necesidades de Abraham Maslow, de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard, en mérito a la naturaleza del problema de investigación y que sirvieron de fundamento a la propuesta. La existencia de conflictos interpersonales entre los docentes se evidencia en un mal clima laboral, esto es, falta de normas de convivencia, ausencia de participación e impuntualidad, falta de respeto entre docentes, poca comunicación entre ellos, carencia de colaboración, confianza, comprensión, rivalidad e insolidaridad, también falta de empatía institucional, prescindiéndose de medios y materiales tecnológicos. Se concluye como logros de la investigación, haber justificado el objeto de estudio y elaborado teóricamente la propuesta.

Palabras Clave: Estrategias Metodológicas, Conflictos Interpersonales, Docentes.

- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
13. **ABSTRACT**

Problem solving ability can be defined as the ability to identify a problem, take logical steps to find a desired solution, and monitor and evaluate the implementation of such a solution, for which you have to empathetically and assertively understand the other, improve your coexistence with others, learn to be a better person, apply active listening, understand the thoughts and feelings of the other, learn to control the emotions that lead to anger and anger, hence the interest in proposing methodological strategies to probably improve interpersonal conflicts teachers in the I.E.I. N° 422. Caserío Chupicallpa, Santa Cruz District, Santa Cruz Province. For this, observation, survey and interview guides were applied as part of the research methodology, opting for a proactive descriptive design with a mixed approach and a study population of 14 teachers. Thus, the theories of Abraham Maslow's Needs, Elton Mayo's Human Relations and Chester Barnard's Theory of the Cooperative Social System were chosen, based on the nature of the research problem and which served as the basis for the proposal. The existence of interpersonal conflicts between teachers is evidenced in a bad work environment, that is, lack of rules of coexistence, lack of participation and lateness, lack of respect between teachers, little communication between them, lack of collaboration, trust, understanding, rivalry and lack of solidarity, teachers with dissimilar positions, as a consequence of the lack of principal leadership, as such a non-existent will to reverse the bad institutional climate, negatively impacting: lack of institutional synergy, non-compliance with tasks, inability to face problems, take risks, make decisions , also a lack of institutional empathy, dispensing with technological means and materials. It is concluded as research achievements, having justified the object of study and theoretically elaborated the proposal.

Keywords: Methodological Strategies, Interpersonal Conflicts, Teachers.

14. INTRODUCCIÓN

El siglo XXI se caracterizó, entre otras cosas, por los crecientes conflictos que se manifestaron en diversos escenarios y que, por su importancia, indujeron a la búsqueda de alguna alternativa de solución, que adopte acciones específicas para su resolución de manera pacífica y creativa, sin violencias físicas ni simbólicas.

Una situación conflictiva en una institución educativa es un fenómeno que va en aumento año con año. Actos violentos, intolerantes y discriminatorios están en la misma base del sistema social, económico y político del Perú; las normas sociales y valores en las escuelas.

Ante cada desafío para la mejora del aprendizaje, se convierte en indispensable que los docentes se encuentren armados con más de una herramienta metodológica capaz de gestionar aprovechamientos genuinos de toda instancia proclive al desarrollo autónomo de los estudiantes, en las esferas personales, pero también colectivas. Asimismo, ser constructores de buenos climas laborales en los que reinen la sinergia institucional y la empatía.

Cada estrategia metodológica reviste las características de un plan, un plan que de llevarse al contexto del clima institucional, se va a convertir en una agrupación de recursos cognitivos y procedimientos, afectivos en beneficio de menguar cada conflicto interpersonal docente y disminuir los impactos del mismo en la I.E. Es la plana docente quien forjará conciencia participativa, desarrollando sus estrategias de pensamientos y de acciones para la resolución de toda situación conflictiva en la I.E. Las actividades esencialmente pedagógicas, son entonces aquellas que tienen esencia, sentido, y conciencia de su propio rumbo y en consecuencia, de su propósito. De ese modo, toda actividad, resolución de un problema, realización de un proyecto, exploración del ambiente o la investigaciones de un hecho nuevo, configurará aprendizajes significativos y ricos, colmado de posibilidades valorizadas a favor de un adecuado clima laboral educativo.

Teniendo en cuenta esta problemática en la institución educativa se generó la **pregunta de investigación**: ¿Qué estrategias mejorarían las relaciones interpersonales docentes en la I.E.I. N° 422? Caserío Chupicallpa, Distrito Santa Cruz, Provincia Santa Cruz?

Objetivo general: Proponer estrategias metodológicas para probablemente mejorar los conflictos interpersonales docentes en la I.E.I. N° 422. Caserío Chupicallpa, Distrito Santa Cruz, Provincia Santa Cruz.

Objetivos específicos: Determinar el nivel de conflictos interpersonales docentes en la I.E.I. N° 422. Caserío Chupicallpa, Distrito Santa Cruz, Provincia Santa Cruz; Investigar el impacto de los conflictos interpersonales docentes en la I.E.I. N° 422. Caserío Chupicallpa, Distrito Santa Cruz, Provincia Santa Cruz; Diseñar la propuesta en relación al objetivo general de la investigación.

Hipótesis: “Si se diseñan estrategias metodológicas sustentadas en las teorías de Abraham Maslow, de Elton Mayo y de Chester Barnard, **entonces** mejorarían los conflictos interpersonales docentes en la I.E.I. N° 422. Caserío Chupicallpa, Distrito Santa Cruz, Provincia Santa Cruz, año 2022”

Campo de acción: Estrategias Metodológicas para probablemente superar los conflictos interpersonales entre los docentes en la I.E.I. N° 422. Caserío Chupicallpa, Distrito Santa Cruz, Provincia Santa Cruz. **Objeto:** Proceso de gestión organizacional.

El proceso de investigación concretizó las tres etapas propias de la elaboración de una tesis: planeamiento, donde se eligió el problema de investigación; la ejecución gracias a la elaboración de la propuesta y aplicación de los instrumentos de acopio de información a fin de justificar el objeto de estudio y la exposición para presentar los resultados de la investigación.

El esquema capitular de la tesis está definido por cinco capítulos. El **Capítulo I, Diseño Teórico**. Da cuenta de los antecedentes de estudio, de la base teórica: 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 y del marco conceptual.

El **Capítulo II, Métodos y Materiales**. Se ocupa de la contextualización del objeto de estudio y de la metodología empleada.

El **Capítulo III, Resultados y Discusión.** Se analizó e interpretó los datos recogidos de la guía de observación y la encuesta. Luego presentación teórica de la propuesta y la discusión.

El **Capítulo IV, Conclusiones.** El **Capítulo V, Recomendaciones. Bibliografía y Anexos.**

15. CAPÍTULO I

16. DISEÑO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES.

Villavicencio, T. (2022). En su tesis, *“Estrategia metodológica para mejorar las habilidades sociales en los docentes en una institución educativa pública de Cusco”*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú. La investigación ha sido el producto de la tesis que se desarrolló en la Maestría en Gestión Educativa en la E. Pos grado de USIL. Aquí se ha presentado el tema de las estrategias metodológicas entendidas como la formación docente continua que necesitó implementarse para la obtención de logros destacados en el contexto de toda Habilidades Sociales (HS). Se considera antecedentes de origen nacional e internacional, a causa de que no es novedoso que desarrollar estas experiencias ha conseguido un progreso en la educación en el mundo. Más de un país, como por ejemplo España, elaboraron alguna estrategia para conseguir que sus maestros logren altos niveles de dominio de sus HS, que deriva en mejoras en el aprendizaje y comportamientos del educando. Por ello, este estudio buscó englobar las estrategias metodológicas y las habilidades sociales para conseguir propuestas metodológicas en la formación continua de docentes que contribuya a mejorar cada habilidad social del educadore en las escuelas públicas de Cusco.

Silva, P. (2022). En su tesis, *“Relaciones interpersonales y desempeño docente en la I.E. N° 10011 “Francisco Bolognesi” del Distrito de José Leonardo Ortiz, provincia de Chiclayo, Región Lambayeque”*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. El estudio ha tenido como propósito principal el establecimiento de la manifestación de vinculaciones concretas entre toda Relación Interpersonal y el Desempeño Docente en la IE N 10011 “Francisco Bolognesi”. El estudio se enmarca en el enfoque cualitativo

de tipo Descriptivo Correlacional con un Diseño de Investigación No Experimental, debido a que no se han aplicado estímulos a la muestra, ni se ha manipulado de manera deliberada ninguna variable, únicamente se ha observado cada fenómeno en su contexto habitual para su posterior análisis. Se ha empleado la Técnica Escalamiento tipo Likert. La muestra se constituyó por 24 maestros de la I.E. Analizar e interpretar los datos ha permitido que se determine el estado de cada actitud personal y comunicación interpersonal, como un aspecto sustantivo de las relaciones interpersonales. Además de permitir que se determine el estado de los desempeños didácticos de los maestros, como uno de los componentes sustanciales de su actividad. Así mismo, ha permitido que se determine la manifestación de las vinculaciones entre las relaciones interpersonales y los desempeños docentes. Por último, se han propuesto estrategias de gestión institucional para la mejora de toda relación interpersonal y cumplimiento laboral de la plana docente, con la finalidad de fortalecer la gestión educativa.

Flores, C. & Mercedes, P. (2019). En su tesis, *“Influencia de las relaciones interpersonales en la calidad del servicio educativo”*. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Perú. El estudio ha tenido como propósito la determinación de la influencia de las relaciones interpersonales en la calidad de los servicios educativos en la IE N° 152 “José Carlos Mariátegui” del Distrito de San Juan de Lurigancho. Presenta un enfoque cuantitativo, con alcances descriptivos, con diseño no experimental, la población se ha conformado por cada docente que labora en la I.E y el alumnado de secundaria, la muestra se ha conformado por 30 maestros y 120 alumnos de 5° año de nivel secundario. A quienes les fueron aplicados dos cuestionarios; uno de relación interpersonal y otro de calidad de los servicios educativos, que se elaboraron para el estudio. Las evidencias se recogieron por medio de dos cuestionarios de 27 y 36 ítems respectivamente, que fueron verificados en cuanto valides mediante el juicio de expertos, con opiniones favorables del 86%; la confiabilidad se ha constatado por medio del coeficiente interna Alfa de Cronbach que arrojó $\alpha = .831$. El resultado arrojó que existe una significativa relación entre relaciones interpersonales y calidad del servicio educativo ($r = 0,536$); $p\text{-valor} = 0.002 < 0.05$ en docentes y ($r = 0,768$); $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$ en el alumnado. Además, las dimensiones (habilidades comunicativas, compromiso organizacional y motivación laboral) tienen una influencia significativa en la calidad de los servicios educativos, pudiendo comprobarse la hipótesis. En

consecuencia, de la estadística es posible determinar que las relaciones interpersonales tienen influencia significativa en la calidad de los servicios educativos en la I.E N° 152 “José Carlos Mariátegui”.

Castillo, J. (2018). En su tesis, *“Estrategias metodológicas para superar los conflictos interpersonales docentes de la I.E. N° 14329, Caserío de Pampa Grande, Distrito de Frías, Provincia de Ayabaca, Región Piura, año 2017”*. Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”. Lambayeque. Existen diversas clases de conflictos laborales, lo que importa es reconocer cuáles conducen al mejoramiento del progreso de la institución, en especial los que contribuyen a mejorar los procesos de enseñanza/aprendizaje. El docente debe incentivar un ambiente de inclusión, colaboración y que sea acogedor. Toda relación humana en el salón de clase y en cada espacio de la I.E están basadas en la cooperación y aceptación mutua, que como comunidad se respeten. Se ha llevado a cabo el estudio, con la finalidad de realizar el diseño de Estrategias Metodológicas que ayuden a mejorar todo conflicto interpersonal docente de la I.E. N° 14329, Caserío de Pampa Grande, Distrito de Frías, Provincia de Ayabaca, Región Piura. Se ha aplicado una guía de observación, encuesta y entrevista. Posterior a ello se procedió con la examinación del problema basado en 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 han servido para fundamentar la propuesta —Estrategias Metodológicas para superar los Conflictos Interpersonales docentes; cada teoría se definió partiendo de la naturaleza del problema de estudio. El resultado confirma que existe algún conflicto interpersonal docente en la I.E N° 14329; que se ha evidenciado en cada constante desacuerdo, desinterés, falta de responsabilidad, escasas acciones para cooperar, comportamiento apático, falta de identidad con la institución, rivalidad entre compañeros de trabajo, se ha percibido poco compañerismo, debido a que trabajan para su interés personal y no en busca de que se desarrolle la I.E. Se termina concluyendo como logro del estudio, la descripción y caracterización del problema de investigación y la elaboración teórica del problema de investigación.

Gómez, J. (2018). En su tesis, *“Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos educativos en la Institución Educativa Carlos José Echavarry Osacar”*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Se tuvo como propósito determinar

la correlación entre las relaciones interpersonales y el manejo de un conflicto educativo en la I.E. Carlos José Echavarry Osacar. Ha sido el método científico la metodología de investigación, con una investigación de tipo descriptiva correlacional con diseño no experimental, la muestra se ha considerado no probabilística, se constituyó por 20 maestros de la I.E, se utilizaron las encuestas como técnica para las dos variables, y los cuestionarios como instrumento, se validaron por juicio de expertos en Arequipa y se comprobó la fiabilidad de cada instrumento a través del Alfa de Crombach. La data obtenida fue organizada y procesada en figuras y tablas, para la prueba de la hipótesis se realizó la correlación de Pearson con el programa SPSS. Con respecto al resultado obtenido por el coeficiente de correlación de r Pearson 0,889 (Correlación positiva alta) se aceptó la hipótesis alterna, toda relación interpersonal se relaciona con los conflictos educativos en la I.E. Carlos José Echavarry Osacar.

1.2. BASE TEÓRICA.

1.2.1. Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.

Abraham Maslow nace en Nueva York, Brooklyn, en 1908, un primero de abril.

Murió a los 62 años, de una afección al corazón en 1970, un 8 de junio. El más influyente y conocido de sus libros es *Toward a Psychology of Being* (1962).

Este autor ha formulado en su teoría una escala jerárquica de las necesidades de los seres humanos y defendió que a medida que se van satisfaciendo cada necesidad más básica, el ser humano desarrolla necesidades más elevadas.

Jerarquía de Necesidades de Maslow (MASLOW, 2005).

La jerarquía de necesidades de este autor comúnmente es descrita a manera de pirámide, misma que está conformada por una serie de niveles que en total son cinco: del nivel uno al cuatro podrían agruparse como toda necesidad de déficit, al más alto de los niveles lo ha denominado autorrealización, necesidad de ser o motivación de crecimiento. Se diferencian debido a que toda necesidad de déficit puede ser satisfecha, mientras que las necesidades de ser una fuerza impelente continúan.

El propósito básico de esta representación jerárquica es que toda necesidad más alta ocupa la atención de la persona únicamente cuando cada necesidad inferior en la jerarquía ha sido satisfecha. La fuerza de crecimiento ocasiona movimientos ascendentes en la escala, y por otro lado la fuerza regresiva empuja hacia abajo en la escala las necesidades prepotentes.

Conforme a esta jerarquía se tienen lo siguiente (MASLOW, 2005):

Necesidades básicas: Toda necesidad de tipo fisiológico básica para conservar la homeostasis (en referencia a la salud); aquí encontramos: necesidad de alimentación hidratación, respiración, necesidad de preservar equilibrado el pH y la temperatura del cuerpo, necesidad de descanso, y eliminación de todo desecho, necesidad de tener relaciones sexuales y evitar el dolor.

Necesidades de seguridad y protección: Aparecen solo si toda necesidad fisiológica se mantiene compensada. Es toda necesidad de las personas de sentirse seguros y protegidos, inclusive el desarrollo de algunos límites con respecto al orden. Aquí encontramos: seguridad de salud, seguridad física, seguridad de trabajo y de remuneración, seguridad de propiedades privadas, seguridad familiar y moral.

Necesidades de afiliación y afecto: Se relacionan con la evolución afectiva de los individuos, son toda necesidad de: asociarse, participar, ser aceptado. Se van a satisfacer por medio de la función de algún servicio y prestación que incluya una dinámica deportiva, cultural y recreativa. Los seres humanos naturalmente sienten la necesidad de formar parte de una comunidad, relacionarse, formarse en familias, amigos o en una organización social. Por ejemplo: el afecto, la amistad, el amor y el compañerismo. Mismas que se van a formar partiendo de los esquemas sociales.

Necesidades de estima: El autor ha descrito dos clases de necesidad de estima, una alta y otra baja.

La primera se refiere a la necesidad de respetarse a sí mismos, abarca sentimientos como son independencia, maestría, confianza, libertad, logros y competencia.

La baja estima se refiere al respeto del resto: la necesidad de afecto, atención, gloria, estatus, dominio, reconocimiento, fama, reputación.

El descenso de cada necesidad mencionada se ve reflejado en una autoestima baja y complejos de sentirse inferior.

Autorrealización o auto actualización: El más alto de los niveles es distinto al resto y el autor ha utilizado distinta terminología para su denominación: autorrealizarse, motivarse al crecimiento y necesitar ser.

Se refiere a una necesidad más elevada, se ubican en lo más alto de la pirámide, y satisfaciéndolas, logra encontrar sentido a su vida por medio de la potencial realización de algunas actividades. Llegamos hasta esta escala siempre que cada anterior nivel haya sido alcanzado y satisfecho, mínimamente en cierta medida.

Maslow, se pregunta “¿qué hace uno cuando se autorrealiza?” y describe ocho modos de autorrealizarse (MASLOW, 2005):

1°, autorrealizarse es tener una vida desinteresada y plena. Se refiere a tener una vida sin la timidez de los adolescentes, en ese punto, las personas son plena y completamente humanas. Así es como se define autorrealizarse. Todos, como personas, atravesamos por algún momento así en ciertas ocasiones. Como consejero, se puede brindar ayuda a una persona a sentirse así de manera más constante, alentándolo a absorberse completamente en algo y a olvidarse de toda pose y timidez, o sea, a lanzarse de “cabeza”.

2°, considérese la vida como un ciclo en el que se sucesivamente se hacen elecciones. Siempre hay elecciones progresivas o elecciones regresivas. Pueden orientarse al miedo, la seguridad y defensa. No obstante, del otro lado, se encuentra la alternativa de crecer. Autorrealizarse es una acción continua, progresiva; implica llevar a cabo la toma de decisiones entre decir una mentira y ser honesto, cometer un robo o no hacerlo en momentos determinados, e implica hacerlo como una elecciones orientadas a desarrollarse.

3°, si se habla de autorrealizarse implica que existe una actualización constante de uno mismo. Los seres humanos no son tablas rasas, masas de plastilina o arcilla. Son construcciones que ya están, mínimamente como un tipo de estructuras “cartilaginosas”. Los seres humanos son, por lo menos, sus temperamentos, su equilibrio bioquímico, etcétera. Hay un “sí mismo”, y lo que en ocasiones he denominado “oír la voz del impulso”, es decir dejarlo emerger. El ser humano, constantemente (en especial cuando se es niño y joven) no se escucha, por el contrario escucha toda voz introyectada (internalizada) de las mamás, papás, personas mayores, autoridades o tradiciones.

4°, Cuando se tienen dudas, elegir la sinceridad. Me encuentro resguardado con la expresión “cuando se tienen dudas”, de modo que es necesario el debate de alguna cuestión diplomática. Comúnmente, si se tiene dudas no se es sincero. Dar una mirada al interior de sí mismos buscando una respuesta significa que se asume la responsabilidad. Lo descrito es de por sí un paso para autorrealizarse. Es en verdad un gran paso. Siempre que una persona se hace responsable se da la realización de sí mismos.

5°, hemos hablado hasta aquí de tener una vida sin ser tímido, tomar la alternativa de crecer y no la de temer, oír la voz del impulso, de ser sincero y de responsabilizarse. Los descritos son cada uno un paso para autorrealizarse, y van a garantizar una mejor opción de vida. Quienes hagan toda pequeña cosa mencionada siempre que llegue el momento de tomar decisiones, descubrirán que forman una mejor opción sobre lo que de manera constitucional es bueno para ellos. Sabrán cuál es su misión, con quien se van a casar, cuál es su destino. No es posible elegir con sabiduría en todo momento salvo que las personas se atrevan a oírse a sí mismos, a sus propios sí mismos en todo momento, y a decir decididamente: “No, ello no me es de mi agrado”. Decir las cosas con sinceridad significa que se atreven a ser diferentes, impopulares, inconformistas.

6°, autorrealizarse no es solamente una condición final, es además un proceso en que se actualiza cada potencialidad que se posee, en algún momento, en algún grado.

7°, toda experiencia cumbre es un momento transitorio de autorrealizarse. Es un momento de dicha que no puede ser comparado, garantizado, ni buscado. Debe

dejarse, tal como dice C. S. Lewis, “que el gozo te sorprenda”. Sin embargo pueden establecerse más de una condición para que una experiencia cumbre tenga más probabilidad, o puede establecerse de manera perversa toda condición para que tengan menor probabilidad.

Todos tenemos alguna experiencia cumbre, no obstante, no todos lo sabemos. Hay quienes no le dan relevancia a cada pequeña experiencia mística. Ayudar a las personas al reconocimiento de cada breve momento de dicha cuando esto sucede es el rol de los consejeros o metaconsejeros. Pero, ¿De qué manera puede la propia psique, sin señales externas como indicadores, dar una mirada al interior de la psique oculta de otras personas y posteriormente intentar comunicarse?

8º, el descubrimiento de quienes somos, qué somos, qué nos agrada, qué nos desagrada, qué cosas son buenas o malas para nosotros, hacia dónde vamos y cuál es nuestra misión –tener una apertura con nosotros mismos-, es descubrir la psicopatología. O sea, identificamos las defensas, y luego de haber hecho la identificación, debe hallar la valentía para renunciar a las mismas. Es difícil, ya que las defensas se levantan contra cosas desagradables. Sin embargo, es conveniente esta renuncia. Si los libros psicoanalíticos nos han dejado alguna enseñanza, es que las represiones no son una buena forma de dar solución a un problema.

Cuando se logra autorrealizarse como siempre se ha soñado, comienza además a emerger las necesidades de trascender. O sea, de la creación de cosas que perduren por encima de sí.

Estas cinco necesidades: fisiológica, de seguridad, social, de estima, y autorrealización se encuentran presentes en todo momento, no obstante, la importancia que les es asignada crece conforme se va resolviendo toda que se encuentre en los niveles anteriores (MASLOW, 2005).

Partiendo de dicho modelo, podemos entender cada necesidad de quienes los están rodeando, y así enfocarnos en intentar la satisfacción de cada necesidad, con la finalidad de que se satisfagan las propias, o se llegue a buenos acuerdos por medio de negociaciones.

Maslow ha tratado de determinar el ideal funcionamiento humano a través del estudio de individuos a los que había conocido de manera personal. Partió de una popular definición de la autorrealización, seleccionando los individuos de una muestra amplia. Posterior a ello, nuevamente examinó la definición basándose de sus estudios clínicos y terminó modificándola casi totalmente.

Esta definición tiene elementos negativos pero también positivos; acerca de los primeros, empezó descartando a todo sujeto que mostraba alguna manifestación de psicosis, neurosis y trastorno psicopático, y en los positivos, empezó buscando algún signo de autorrealización y salud, lo que primero pudo definir de manera intuitiva:

"Es posible describir como la utilización y aprovechamiento pleno de un talento, capacidad y facultad; esos individuos pareciera que se autorrealizan y hacen lo mejor de aquellas cosas que son capaces de hacer" (MASLOW, 2005).

Maslow ha establecido características de los individuos realizados (MASLOW, 2005):

1) Percepción más eficaz de la realidad.

Un individuo realizado parece poseer el don de juzgar cada cosa de manera correcta. Puede identificar los fraudes y las simulaciones más fácil que el resto. La realidad escondida y confusa son captadas rápido. Muestran habilidades superiores para la predicción de un acontecimiento, debido a que tienen la capacidad de juzgar una situación perceptivamente y de sustraer cada implicación de un hecho básico. No aceptan un prejuicio ocasionado por un rasgo pesimista u optimista, de manera que es un observador neutro. Sus conocimientos pueden ser descritos como desinteresados (MASLOW, 2005).

2) Aceptación del yo y de los demás.

Un individuo realizado acepta la esencia de una cosa y de una persona, incluido él mismo. El modo más básico de aceptación es estar satisfecho con uno mismo. El individuo autorrealizado no es tímido, no posee sentimientos de culpa y dudas, que tanto dominan a los individuos generalmente. Puede que no consigan un ideal, sin embargo pueden percibir una idea e incluso una inferioridad respecto a otras personas y no por ello se van a aceptar menos a sí mismos.

3) Espontaneidad, simplicidad, naturalidad.

A un individuo sano podemos describirlo como espontáneo, natural y sencillo. No es víctima de ninguna práctica o creencia cultural. Intenta crear su propio sistema de valores y esto influye de manera real sobre su comportamiento. No obstante, por extraño que pueda parecer, no es anti convencional; es decir, se adapta a cada situación de forma que no causa ninguna molestia en el resto. Su vida interna es grandemente individualista. Cada motivación que posee es distinta a las de los individuos corrientes, que suelen ser generalmente reservados y vacilantes, y fingen constantemente.

4) Centrado de problemas.

El autor ha observado que el individuo realizado suele tener sentimientos de misión que están presentes en sus labores. Centra sus actividades en algún problema fuera de él mismo. Así mismo, es capaz de centrar su propia vida en la resolución de un problema, o sea, puede tomar de manera serena una decisión que implica frustraciones temporales, pero largo plazo llevan a realizar el objetivo. Posee la capacidad de sumergirse en sus trabajos. Se identifica consigo mismo, y cuando trabaja expresa sus razones más "personales".

5) La necesidad de intimidad.

Más de una persona no puede estar sola por un largo periodo, debido a que no le agrada lo que aprende de sí misma. Un individuo realizado, por el contrario, necesita estar solo y goza de ello. No tiene la costumbre de estar pegado a los demás, y en consecuencia disfruta de lo enriquecedor y pleno que resulta la amistad con el resto.

6) Autonomía.

Un individuo sano es autosuficiente. Puede tolerar toda presión de su entorno, debido a que es independiente de toda condición del mismo. Haciendo uso de la diferenciación entre un individuo motivado por las deficiencias y un individuo motivado por el desarrollo, el autor hace una comparación: Un individuo motivado por las deficiencias necesita a otros individuos cerca, ya que la satisfacción de su necesidad de respeto, afecto, prestigio, seguridad, proviene para él de otros individuos. Mientras que el individuo motivado por el desarrollo

puede verse impedido por otros. Sin embargo, todo elemento determinante para satisfacer sus necesidades es interno y no social. Se ha hecho acertadamente fuerte para ser independiente de las buenas opiniones del resto, incluso de sus afectos.

7) Apreciación continúa.

El individuo de este autor posee la capacidad un tanto rara de apreciar varias veces cada satisfacción que la vida ofrece. La misma situación que para los demás se puede volver una experiencia pasada y común, para este individuo está llena de maravillas, belleza, inspiración. Maslow observa que muchos individuos tienen tendencia a perder la admiración por las cosas que poseen, en su esfuerzo por obtener cosas distintas, incluso llegan a considerar que carecen de valor; así se encuentra mucho tiempo en una situación de insatisfacción. El autor consideraba que mientras se busca otra cosa, no se ha de dejar de dar valor a lo que ya se tiene.

8) Sentimiento de comunidad.

Un sujeto sano parece que se identifica con todos los seres humanos; de hecho, experimenta empatía, simpatía y afecto para quienes pueden no haber desarrollado lo que mismo que él. Adopta con el resto actitudes de hermandad. Tomando en consideración que el individuo realizado muy constantemente se siente marginado y es tratado como tal por su entorno, esto no es a causa de no haber establecido sentimientos firmes de identidad, sino debido a que es muy distinto de las personas con las que desarrolla convivencia. No obstante, pese a que pueda anhelar compañía de otros individuos como él, tiene la capacidad de experimentar interés y simpatía por todos los individuos.

9) Relaciones personales.

El sujeto autorrealizado es capaz de establecer una unión muy firme. Limita su amistad a pocas personas, por las que siente un gran cariño, no busca un círculo amplio de relaciones.

10) Carácter tolerante.

El individuo sano es tolerante y acepta cada diferente idea política, religiosa, racial, marital, de edades, profesional o de clases. Puede aprender del resto; si alguien tiene alguna cosa que enseñarle, no tratará de imponer superioridad, sea cual sea su punto de vista en la vida. Puede apreciar el conocimiento y las habilidades del resto, incluso si las competencias de ellos supera las suyas. Cuando alguien tiene superioridad es apreciada, y no percibida como una amenaza.

11) Distinción entre fines y medios.

Un sujeto realizado posee nociones claras de las diferencias entre un fin y un medio; en consecuencia, un medio puede ser intercambiado de manera fácil y un fin tiende a ser permanente. Dicho sujeto no opera con un principio rígido ni método prejuizado. También un medio puede ser apreciado y valorado, de manera que el trabajo para los objetivos pueda generar placer y satisfacción tanto como lo genera el hecho de conseguirlos.

12) Sentido del humor filosófico, no hostil.

El autor ha observado que el humor de su individuo distaba mucho del de las personas corrientes. Lo ha descrito como filosófico, debido a que trata sobre una situación humana tal como una discrepancia entre lo que es y lo que debería ser, y acerca de cada peculiaridad de una cosa.

13) Creatividad.

El autor ha observado en su individuo sano una habilidad que ha denominado "creatividad". No entendió por ello la realización notable de un individuo de gran talento, sino más bien el ingenio, espontaneidad, frescura y originalidad.

El autor ha descrito la creatividad refiriéndose a actitudes de espíritu. El individuo es menos inhibido, restringido, o imbuido de cultura, el autorrealizado puede ser más espontáneo, natural y humano. Esta terminología vaga se utiliza para describir una habilidad que es muy complicada describir.

14) Integridad de la personalidad.

Un individuo sano no experimenta fragmentaciones de la personalidad, ni un elemento aislado que funcione como "personalidad" separada. No existe en él oposición ni conflicto -entre un impulso básico y conciencia, entre ideales y egoísmos, entre un impulso infantil y conductas adultas.

15) Trascendencia de las divisiones.

En este marco, la terminología “división” refiere oposición, lo opuesto de las dimensiones, así tenemos, trabajar y jugar, ser adultos o ser niños, masculino y femenino, ser egoístas y altruistas, interesados o generosos, racionales y emocionales. Esto quiere decir que cada cualidad opuesta se integra y expresa por las mismas conductas, no una u otra cosa, sino las dos al mismo tiempo.

1.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Profesional de la psicología, sociología y además teórico de las organizaciones empresariales; de nacionalidad australiana, nacido en 1880 en diciembre 26 y fallecido en 1949 en septiembre 7.

La perspectiva humanística apareció con la Teoría de las Relaciones Humanas en EE.UU, partiendo de los años 30. Su surgimiento se logró debido a que las ciencias sociales se empezaron a desarrollar, primordialmente la psicología, y puntualmente la psicología del trabajo, que surge en los primeros diez años del S. XX, la que tuvo una orientación principal a dos puntos básicos que han acompañado varias etapas de su desarrollo (MAYO, 1984):

- **Analizar el trabajo y adaptar a los trabajadores a trabajar:**

En este primer momento ha dominado el ámbito de producción netamente. La finalidad de la psicología industrial o psicología del trabajo para algunos fue constatar cada característica humana que exigían tareas de sus ejecutantes, y que se seleccione a cada empleado científicamente, basándose en esos criterios. Estas selecciones científicas estaban basadas en más de una prueba. A lo largo de esa etapa el tema predominante en la psicología del trabajo era seleccionar personal, las orientaciones profesionales, cada método de aprender y trabajar, la fisiología del trabajo y el estudiar el cansancio y cada accidente. (MAYO, 1984).

- Adaptación del trabajo a los trabajadores:

Este segundo momento se ha caracterizado por el aumento de la atención que se dio a cada aspecto individual y social del trabajo, con un nivel de dominio de cada aspecto sobre la producción, al menos teóricamente. El tema que predominaba en este punto era estudiar las personalidades de los trabajadores y los jefes, estudiar las motivaciones y cada incentivo laboral, el liderazgo, la comunicación, toda relación interpersonal y social al interior de las organizaciones (MAYO, 1984).

La teoría de las relaciones humanas (conocida además bajo la denominación de escuela humanística de la administración), se desarrolló por Elton Mayo y un equipo que colaboró con él, tiene origen en EE.UU, como repercusión inmediata del resultado obtenido en el experimento de Hawthorne, fundamentalmente fue un movimiento que reaccionó y se opuso a la clásica teoría de la administración.

Por consiguiente, esta teoría surge de la necesidad de que se contrarreste la tendencia a deshumanizar el trabajo, que inició cuando se aplicaban más de un método riguroso, científico y preciso, al que cada trabajador se sometía de manera forzada.

El rol que Mayo tuvo en el desarrollo de la administración, está asociado comúnmente a que descubrió a la persona social y la necesidad del mismo en el lugar de trabajo. El autor pudo encontrar que el trabajador actuaba conforme a más de una emoción y sentimiento. El consideró que de tratarse a los trabajadores respetuosamente y de intentar dar solución a cada necesidad, habrían impactos que beneficiarían a los trabajadores y a las empresas (MAYO, 1984).

Esta teoría tiene cuatro causas principales de surgimiento que se detallan a continuación: (MAYO, 1984):

1. Se necesitaba la humanización y democratización de la administración, deslindándola de todo concepto rígido y mecanicista de la clásica teoría y su adecuación a cada nuevo patrón de vida de la población americana. De esta manera, la Teoría de las Relaciones Humanas se pudo convertir en una tendencia típica americana dirigida a democratizar todo concepto administrativo.

2. Que se desarrolle cada llamada ciencia humana, especialmente las ciencias psicológica y sociológica, además de su gran impacto intelectual y los intentos primarios de aplicarlo a las organizaciones industriales. Cada ciencia humana vino a mostrar, cada vez más, los inadecuados principios de la teoría clásica.
3. Cada idea de las filosofías pragmáticas de John Dewey y de las psicologías dinámicas de Kart Lewin, han sido primordiales para humanizar la administración. Mayo se considera como el que fundó la escuela; Dewey, de manera indirecta, y Lewin, más directamente, han tenido una gran contribución para que sea fundada. Además, ha sido importante la sociología de Pareto, pese a que ningún autor del movimiento del inicio ha tenido contactos directos con alguna obra suya, sino solo con su divulgador más grande de ese tiempo en EE.UU.
4. La conclusión del experimento de Hawthorne, que se ha realizado en el periodo 1927 y 1932 coordinado por Elton Mayo, lograron poner en amenaza cada principal postulado de la teoría clásica de la administración.

Conclusiones del Experimento de Hawthorne.

Este experimento ha permitido que se delimite cada principio básico del movimiento de las relaciones humanas. Se concluye principalmente lo siguiente (MAYO, 1984):

- Los niveles de producción dependen de las integraciones sociales.
- Se verifica que los niveles de producción no se determinan por las capacidades físicas o fisiológicas de los trabajadores (como afirma la teoría clásica), sino por la normativa social y cada expectativa que lo rodea. Son sus capacidades sociales las que establecen su grado de eficiencia y eficacia, y no sus capacidades de realizar de manera correcta más de un movimiento eficiente en un periodo establecido de manera previa. Mientras más se integre socialmente con los grupos laborales, estará más dispuesto a producir. Si los trabajadores reúnen una buena condición física y fisiológica para trabajar y no están integrados socialmente, su falta de adaptación social se verá reflejada en su eficiencia.

- Los comportamientos sociales del trabajador.

- El experimento de Hawthorne ha permitido que se compruebe que los comportamientos de los individuos se apoyan completamente en un grupo. La mayoría de las veces, el trabajador no actúa ni reacciona de manera aislada como individuo, sino como miembro de un grupo. En el experimento, el individuo no podía determinar por sí solo su porcentaje de productividad, si no que dejaban que sea establecido e impulsado por el grupo. Cuando habían trasgresiones de alguna norma grupal, los individuos recibían un castigo social o moral de los integrantes del grupo para que se ajuste a cada estándar grupal. La teoría clásica no percibió que los comportamientos del empleado se influyen por cada norma y valor del grupo social en que están participando. Kurt Lewin hizo la posterior constatación de que los individuos se resistirán a los cambios para no aislarse de ningún parámetro de su grupo, mientras dicho grupo se mantenga sin modificaciones. Ya que el poder de los grupos para propiciar un cambio en los comportamientos individuales es muy amplio, la administración no puede ocuparse del trabajador de modo individual, como si fuera un átomo aislado, si no como miembro de un grupo laboral, sujeto a la influencia social de este grupo. El trabajador no reacciona como individuo aislado con respecto a la administración, a una decisión, norma, recompensa y castigo, si no como miembro de un grupo social cuya actitud se encuentra influenciada por un código de conducta grupal. Esto es la teoría de control social acerca del comportamiento. Las amistades y el grupo social del trabajador poseen significación fundamental para las organizaciones y, en consecuencia, deberían considerarse cada aspecto importante en la teoría de la administración.

- Esta teoría enfrenta los comportamientos sociales de los trabajadores a los comportamientos mecánicos propuestos por la teoría clásica, que se basa en la concepción atomística de los hombres.

- Cada recompensa y sanción social.

- A lo largo del experimento se ha comprobado que el obrero que producía mucho más o mucho menos de las normas determinadas socialmente, perdía el respeto y aprecio de los demás; entonces, el trabajador de las salas de montaje de un terminal prefería tener una menor producción y, consecuentemente, tener menores ganancias antes que arriesgar una relación amical.
- El análisis de Mayo y sus colaboradores resalta lo importante que son los estados de ánimo del trabajador en su rendimiento laboral. Aparece entonces un interés por saber cómo se estaba sintiendo cada individuo en las organizaciones, cuál era su actitud frente a la organización y su trabajo.
- El rumbo de esta averiguación tuvo una naturaleza pragmática: la suposición implícita era qué diferencia en las motivaciones de una persona conllevaba una diferencia en la productividad laboral.
- De ello surge que se estudie las motivaciones de los hombres en sus trabajos y ello llevó a que se examine cada necesidad humana y cómo se relaciona con una recompensa monetaria, no monetaria y otros aspectos de la vida en una organización, como son los tipos de supervisión, las relaciones entre actitud, conductas y eficacia laboral.
- En esta área de las motivaciones laborales, se desarrollaron más de una distinta perspectiva teórica e investigativa, que únicamente han representado una fracción del total de los conocimientos de la psicología acerca de las motivaciones humanas.

1.2.3. Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard.

Basándose en sus experiencias y en cada logro personal, Barnard logro escribir un libro que llamó *Las funciones del ejecutivo* que por primera vez se publica en 1938, (originalmente el nombre es *The Functions of the Executive*), donde se ha desarrollado su obra popular, la *Teoría de la Organización* (BARNARD, 1948).

En su obra Barnard ha definido las organizaciones de la siguiente manera: “Sistemas de más de una actividad o fuerza consciente coordinada de más de una persona. Este

recibe la denominación de organización, se compone de cada actividad de las personas. Lo que va a convertir cada actividad en un sistema es que se coordine el esfuerzo de diversos individuos. Por este motivo cada aspecto significativo no es personal. Se determinan por el sistema, respecto, al tiempo, las formas, a los grados" (BARNARD, 1948).

Barnard ya tenía manejo de la conceptualización de "Sistema", menciona con claridad que conformamos una totalidad, no se puede ser o funcionar como un ser independiente, en paralelo a las organizaciones, somos partes de un cuerpo, en el que todos realizan funciones y si alguno de los miembros llega a fallar, no se puede cumplir con los objetivos comunes (BARNARD, 1948).

Para este autor es evidente lo mencionado a continuación:

- Toda persona tiene alguna restricción basada en las situaciones que confronta y además por cada propia restricción de naturaleza biológica.
- De igual manera cada participante organizacional tiene poderes limitados en los procesos de toma de decisiones – elecciones.
- Cada actividad organizacional es efectiva solo si todo proceso y tarea de interacciones son efectivas.
- Tiene mucha importancia que la persona satisfaga – en algún nivel – toda necesidad individual.
- Todo ello tiene que hacerse en un contexto en el que se puedan alcanzar todo objetivo organizacional. Para lo cual es imprescindible que se tengan "propósitos comunes", que al mismo tiempo precisa "persistentes coordinaciones".

Cada requerimiento mínimo para la creación de organizaciones según Barnard, se mencionan a continuación (BARNARD, 1948):

- Individuo capaz de unirse con los demás individuos.
- Tener disposición de trabajo para la realización de actividades comunes.

Ello constituye una de las partes medulares de su Teoría de la Organización, de este modo, cada elemento clave para el funcionamiento correcto de las organizaciones son finalidades comunes y estructuras sociales.

Conforme a este autor, para la corrección de productividades bajas se precisa:

- Que se establezca más de una relación estable y beneficiosa constantemente para los dos lados (empresas y empleados).
- Que se tenga en consideración lo importante que son los grupos, los formales e informales.
- Que se procure que participe cada trabajador en toda decisión y cuando se define el sistema de todo objetivo.
- Que se aborden las problemáticas de las comunicaciones.
- Que se cuide esmeradamente la solución de un conflicto.

En *Las Funciones del Ejecutivo*, el autor ha considerado que el ejecutivo debería realizar cada tarea mencionada (BARNARD, 1948):

- Desarrollo de un sistema organizacional de informaciones.
- Motivación y estímulo a todo subordinado para lograr un elevado nivel de colaboraciones.
- Definición de cada objetivo y propósito de las organizaciones como sistemas.
- Esfuerzos por conservar la comunicación en la organización.

En esta función el ejecutivo debería contar con más de una competencia que le permita la definición de cada rol organizacional necesario en sus esferas de acción que deben ser combinados con los esquemas de reclutamiento de "contribuyentes" apropiados. El ejecutivo debería valorar que existan comunicaciones informales – cosa que en anteriormente era revolucionario – que eran consideradas como disfuncionales para una empresa (BARNARD, 1948).

De igual modo, el autor ha conceptualizado acerca de la autoridad, donde dice que esta presenta elementos básicos que son dos:

- Aspecto objetivo: en referencia a los orígenes del mandato que está ligado a las organizaciones mismas.
- Aspecto subjetivo: en referencia a aceptar el mandato por quien gobierna, con lo que él va a valorar la autoridad y aceptarla y ejecutarla.
- Cada subordinado también "decide", en consecuencia, el superior tiene que considerarlo y debe ejecutar bajo esta situación, cosa que tiempo después va a

tomar James March y Herbert Simón ("Organizations"; Wiley & Sons – 1958) al hablar acerca de la "premisa de decisión". Los participantes organizacionales procesan información y deciden; y en las decisiones que adoptan pueden o no mostrar obediencia. Conforme al autor aquí hay dos puntos clave: toda ventaja proveniente de la obediencia, o toda desventaja en que podría incurrirse producto la desobediencia (BARNARD, 1948).

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

Para reseñar la teoría de Barnard podemos decir (BARNARD, 1948):

- La organización es, naturalmente, un sistema cooperativo y no puede ser de otra manera: organizaciones como sistemas sociales.
- La organización no puede carecer de un "fin moral", se legitima por cada uno de su fin, por el servicio que presta; y ello es de tal modo porque es un sistema cooperativo.
- El foco de las organizaciones formales es cada actividad coordinadas de manera consistente o el esfuerzo de más de dos individuos.
- Para este autor, las organizaciones son más racionales que el individuo debido a que son impersonales o supraindividuales.
- El líder inculcará los propósitos morales a cada miembro, pero principalmente deberán acertar en la toma de cada decisión claves.
- Adoctrinamiento: "Una de las funciones esenciales de las direcciones es que se inculque el hecho de que existen metas comunes".
- Contribucion e incentivo: toda persona aporta a las organizaciones y reciben un porcentaje del producto; el autor no ha analizado la ejemplificación más obvia, si el aporte es mayor que el producto, las organizaciones crecen o se mantienen.
- Cómo se justifica que la cúpula mande. Se ha definido que las autoridades vienen de "abajo", cada miembro decide si acepta o no la potestad de su superior.
- Funcionalismo externo y moralismo: Se ha aceptado de manera crítica que la organización es un ente funcional para cada implicado, es de manera fundamental democrática y beneficiosa en su influencia.

- hacer el intento y obtener fracaso es, mínimamente, aprendizaje. Sin embargo, no intentarlo es vivir pensando en qué pudo haber pasado.

1.3. MARCO CONCEPTUAL.

1.3.1. Estrategias Metodológicas.

La estrategia metodológica es la que hace posible la identificación de cada principio y criterio, mediante un método, técnica y procedimiento que constituye una planificada y ordenada progresión, facilitando que se construya un conocimiento a lo largo de los procesos enseñanza/aprendizaje. Estrategia: Técnica aplicada logar adecuadamente cada objetivo y contenido previsto. Ejemplos de estrategia: Planificación y organización cuidadosa de los contenidos, dinámicas, tutoría con el docente, no permitir espacios para improvisar.

1.3.2. Conflictos Interpersonales Docentes.

Los conflictos interpersonales son fenómenos congénitos en las dimensiones sociales de los seres humanos; son manifestaciones claras de las divergencias, generadoras de aprendizaje; son procesos constructivos que regulan y fortalecen las interrelaciones y que potencian el hecho de que se respete cada diferencia. Toda relación interpersonal en las instituciones educativas cumple un rol fundamental para desarrollar cada proceso y actividad que se realice, e influye indirectamente cuando se desarrolla la clase y en el aprendizaje del alumnado. Los conflictos interpersonales se entienden como choques abiertos entre personal docente que están interactuando sobre alguna contradicción que surge a manera de un objetivo opuesto e incompatible en situaciones concretas. Los conflictos interpersonales se manifiestan cuando interactúan más de dos maestros.

17. CAPÍTULO II

MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Distrito de Santa Cruz.

Pertenece a Santa Cruz Provincia, una provincia de la Región Cajamarca.

Santa Cruz distrito conforma la Provincia de Santa Cruz, junto con once distritos más, ubicado al Norte peruano.

Santa Cruz era un pueblo que en 1870 se elevó a la categorización de distrito, cuando José Balta asumía la presidencia. Cuando se creó Hualgayoc como provincia, en 1870 en agosto 27, se creó además Santa Cruz como distrito; posteriormente pasó a conformar Santa Cruz provincia que se creó por medio de Ley del 21 de abril de 1950, cuando Manuel Odría asumía la presidencia.

I.E.I. N° 422, Caserío Chupicallpa, Distrito Santa Cruz.

La institución educativa n° 422 de Chupicallpa del distrito Santa Cruz y de la provincia de Santa Cruz creada por resolución n° 0091 DRE Cajamarca, inicio sus labores el primero de marzo del año 1989 con una población de 20 niños (4 niños y 12 niñas). En la institución educativa cuenta con dos plazas, directora encargada por 1 profesora, Elvia Antonieta Rojas Guerrero.

Actualmente la institución tiene una infraestructura moderna y equipada con medios audiovisuales, juegos recreativos y recibe apoyo del gobierno municipal y nacional con programas que beneficia a nuestros niños como QALIWARMA, etc.

En el presente año atiende 15 niños en edades de 3, 4 y 5 años. Los niños participan de las diferentes actividades que realizan su institución educativa y otras instituciones del distrito.

2.2. METODOLOGÍA EMPLEADA.

2.2.1. Paradigma y Modalidad de la Investigación.

Se asumió el paradigma cualitativo en mérito al diseño de investigación.

2.2.2. Contexto y sujetos de Investigación.

El estudio fue realizado en la I.E.I. N° 422, Caserío Chupicallpa, Distrito Santa Cruz, Provincia Santa Cruz. Los sujetos de la investigación fue la plana docente.

2.2.3. Diseño de la Investigación.

Se ha adoptado el diseño descriptivo propositivo con enfoque mixto.



Fuente: Elaborada por las investigadoras.

2.2.4. Métodos.

- **Métodos Teóricos.**

Cada método utilizado ha sido de utilidad para la definición de toda teoría necesaria que sirve para la determinación de los niveles de cada conflicto interpersonal docente.

- **Método Histórico – Lógico.**

Identifico las teorías acordes a la naturaleza del problema de investigación que han permitido la determinación de los niveles de cada conflicto interpersonal docente.

- **Método Inductivo.**

Fue utilizada para seleccionar la problemática de la temática de estudio, mediante la observación al permitir singularizar el objeto de estudio.

- **Método Analítico.**

Permite comprender la complejidad del problema de investigación al aceptar que el todo es la suma de las partes y que el todo no se explica sino a partir del análisis de cada una de ellas.

- **Método de Síntesis.**

Va a reunir cada parte que se separó en la investigación para que se llegue al todo. Analizar y sintetizar son cada uno un procedimiento complementario, ya que en la ejecución una sigue a la otra. Permitiendo la comprensión y explicación del objeto de investigación.

- **Método Empírico.**

Permite justificar el problema de investigación con evidencias empíricas respecto a los indicadores de la operacionalización de variables gracias a que se aplica cada instrumento para recolectar información: entrevista, observación, encuesta.

2.2.5. Población.

La determinación de la población se ha definido por la totalidad de docentes del marco de investigación (Secretaría Docente):

N: 14 docentes.

2.2.6. Material, Equipo, Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.

Materiales.

Papeles, diapositiva, plumón, lapicero, lápices, corrector.

Equipos.

Computador, impresor, retroproyector, teléfono celular.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Técnica	Instrumento
Primaria	
Observar	Guías de observación
	Pautas de registros de observación
Entrevistar	Guías de entrevistas
	Pautas de registros de entrevista
Encuestar	Guías de encuestas
	Pautas de registros de encuestas
Técnica	Instrumentos
Secundarias	
Fichajes	Bibliográficos
	Textuales

2.2.7. Procedimientos para la Recolección de Datos.

- Coordinaciones con el Director.
- Coordinaciones con el personal docente.
- Preparaciones de cada instrumento para acopiar datos.
- Aplicaciones de cada instrumento para acopiar datos.

- Elaboración de una base de datos.
- Analizar cada dato.
- Interpretar cada dato.
- Exponer cada dato.

18. **CAPÍTULO III**
19. **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Tabla 1. Resultados de Guía de Observación

<i>Conflictos Interpersonales Docentes</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>	<i>Total</i>
<i>Ambiente Social</i>	Participativas	1	1	12	14
<i>Coordinación</i>	Puntualidad	0	1	13	14
	Respeto	1	2	11	14
	Niveles de Compromiso	0	3	11	14
<i>Sinergia en el Trabajo</i>	Compañerismo	0	2	12	14
	Cohesiones Sociales	0	1	13	14
	Confianza y Colaboraciones	0	2	12	14
<i>Responsabilidad</i>	Cumplir Tarea Asignada	1	1	12	14
	Capacidad para hacer frente a un Problema	0	2	12	14
	Asumen un Riesgo	0	0	14	14
	Toman Decisión	0	1	13	14
<i>Liderazgo</i>	Adecuadas Comunicaciones	0	3	11	14
	Orientación	0	2	12	14
	Comprensión	1	1	12	14
<i>Estímulos</i>	Incentivo	0	3	11	14
	Reconocimientos	0	1	13	14
	Identidad	1	1	12	14

Fuente: Guía de Observación aplicada a los docentes. Julio 2022.

Interpretación.

El resultado de nuestro estudio tiene las características mencionadas a continuación:

Dimensión **Ambiente Social**, el ítem participativa se considera malo (12).

Dimensión **Coordinación**, la puntualidad (13), el respeto (11) y compromiso (11) se consideran malos.

Dimensión **Sinergia en el Trabajo**, según lo que observa el compañerismo (12), cohesión social (13), confianza y colaboración no se desarrollan (12).

Dimensión **Responsabilidad**, el cumplimiento de tarea asignada (12), la capacidad para hacer frente a un problema (12), asume algún riesgo (14) y toma alguna decisión es nulo (13).

No hay **Liderazgo**, la forma de comunicarse (11), orientación (12) y comprensión (12) se desarrollan de modo inadecuado.

El personal docente no es **Estimulado**, no recibe incentivos (11), reconocimiento (13) y su identidad son nulas (12).

Resultados de Guía de Encuesta

Tabla 2. Conflicto Docente en el Medio Laboral

Conflicto Docente en el Medio Laboral	Total	
	Nº	%
Siempre	10	72%
A Veces	2	14%
Nunca	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Julio 2022.

Interpretación.

72% del personal docente encuestado declaró que si hay en algún conflicto en el medio laboral; por : desacuerdo, falta de interés, falta de responsabilidad, bajas cooperaciones

y ayuda mutua, apatías, rivalidad, el 14% ha sustentado que en ocasiones se presenta un conflicto al interior de sus medios laborales.

Tabla 3. Rivalidades entre personal Docente

Rivalidad entre Docentes	Total	
	N°	%
Siempre	12	86%
A Veces	1	7%
Nunca	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Julio 2022.

Interpretación.

Aquí se aprecia que un 86% del personal docente encuestado ha afirmado la presencia de rivalidades que tienen entre sí, debido a los deficientes niveles de relación interpersonal, el conflicto se da a diario, no hay compañerismo entre ellos, cada quien es individualista, trabaja para su propio interés personal y no para que se desarrolle la I.E.

Tabla 4. Identificación con la Institución

Identificación con la Institución	Total	
	N°	%
Siempre	0	0%
A Veces	1	7%
Nunca	13	93%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Julio 2022.

Interpretación.

De todo docente encuestado, un 93% ha expresado no sentir identificación con la I.E., un 7% ha manifestado que en ocasiones.

Tabla 5. Norma 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. Julio 2022.

Interpretación.

De cada docente encuestado, 93% ha afirmado que no han participado cuando se elabora alguna norma para convivir, solo han acatado cada norma vigente, el 7% ha afirmado que en ocasiones.

Tabla 6. Respeto entre plana Docente

Respeto entre plana Docente	Total	
	N°	%
Siempre	1	7%
A Veces	1	7%
Nunca	12	86%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Julio 2022.

Interpretación.

Se evidencia que de cada encuestado, 86% ha respondido que no existe respeto entre el personal docente. Los tratos no suelen ser cercanos, contrario a un 7% que ha respondido que a veces y 7% respondieron siempre. Los maestros deben tener cuidado con su trato y modales con todo compañero. Los sentimientos de familiaridad no distan de una educación correcta.

Tabla 7. Empatía Institucional de los Docentes

Empatía Institucional	Total	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A Veces	1	7%
Nunca	13	93%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Julio 2022.

Interpretación.

De cada docente encuestado, 93% ha afirmado que no hay empatía en la institución, el 7% ha opinado que a veces.

Se evidencia que no hay empatía, el docente no entiende si su compañero tiene un problema; no son capaces de ponerse en el los zapatos de los demás, de tener confianza en sus propias capacidades para sobresalir, de tener respeto por la libertad, en no juzgar. En ocasiones el docente no acepta a sus colegas como son. Ello se debe a que no existe congruencia, o sea, el docente no está en contacto con él mismo, con sus sentimientos y pensamientos, con sus capacidades de habla y actuación. La ausencia de congruencia lo pone en una situación de presión frente a los otros y ello lo conduce a reacciones despectivas, burlescas.

Tabla 8. Solidaridad de los Docentes

Solidaridad de los Docentes	Total	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A Veces	0	0%
Nunca	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Julio 2022.

Interpretación.

La tabla nos hace ver que no existe solidaridad entre colegas. Es lo típico de una I.E donde reinan los conflictos interpersonales en la plana docente.

Tabla 9. Contribución de los Docentes

Contribución de los Docentes	Total	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A Veces	1	7%
Nunca	13	93%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Julio 2022.

Interpretación.

De cada docente encuestado, 93% ha sostenido que no hay voluntad de los docentes para la mejora de una relación interpersonal, un 7% ha opinado que a veces hay disposición para la mejora de una relación interpersonal.

Tabla 10. Distribución de un Premio y Reconocimiento

Premio y Reconocimiento	Total	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A Veces	0	0%
Nunca	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes. Julio 2022.

Interpretación.

Toda la plana docente encuestada ha sostenido que cada premio o reconocimiento no es distribuido justamente.

Los reconocimientos son estrategias de gran importancia para otorgar premios y felicitaciones públicas a cada integrante con el fin de que se refuerce el comportamiento y conducta positiva que esté alineada con las estrategias de su I.E y orientada al incremento de la producción y la calidad de su servicio, debido a que todo trabajador que se siente reconocido y apreciado, mostrará actitudes positivas y más confiado en sí mismo, propiciando un agradable clima laboral.

Resultados de Guía de Entrevista

Conflictos interpersonales docentes.

“Dentro de la I.E. prima un ambiente individual, cada uno se maneja de acuerdo a su criterio como resultado de que existe un mal ambiente laboral. No nos comunicamos, no trabajamos en equipo a favor de la institución educativa” (Entrevista docente. Julio 2022)

“El docente se siente tensionado por falta de capacitación y al no trabajar en equipo su comportamiento se vuelve hostil, el docente responde mal y no sabemos cómo desarrollamos nuestras clases” (Entrevista docente. Julio 2022)

Se prescinde de medios y materiales tecnológicos.

“Los docentes no pueden desenvolverse al margen del desarrollo de la tecnología. Los medios y materiales contribuyen a favor del desarrollo de las estrategias de enseñanza. Como no intercambiamos opiniones no colaboramos a favor de nuestro auto aprendizaje a favor del aprendizaje de nuestros estudiantes” (Entrevista docente. Julio 2022)

“Hay docentes muy tercos especialistas en generar alguna tensión, conflicto y reacción indiferente, ya que son tienen mucha rigidez y rechazo por cada cosa nueva que llegan a considerar como amenazas, quien quiera proponer alguna nueva estrategia, cambio metodológico termina siendo critiado” (Entrevista docente. Julio 2022)

Liderazgo Directoral.

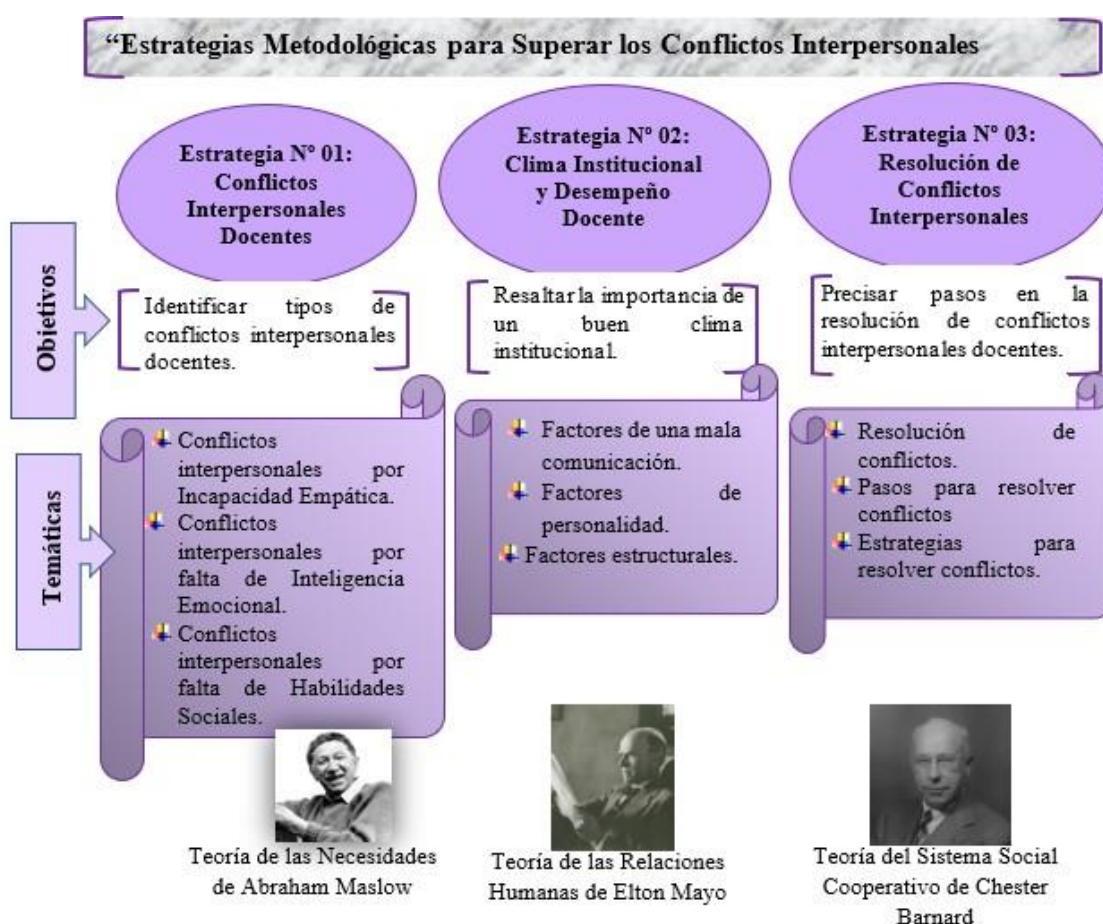
“Hay más de una preferencia evidente, parte de la plana docente de lado del Director y en resto no; esto alimenta ambientes institucionales en los que reina la escasa identidad con la institución, propiciando una imagen deficiente frente a las demás I.E por el deficiente liderazgo directoral” (Entrevista docente. Julio 2022)

- **Relación docente – estudiante.**

“Los estudiantes tiene una percepción de los docentes con alguna limitación o comportamientos desfavorables para los procesos de enseñar, así comentan que descuidan su aspecto físico, su aseo personal, su vestimenta, no son creativos, preocupados, no les interesa su desarrollo profesional, no motivan. Esto es lo que he recogido de mis estudiantes” (Entrevista docente. Julio 2022)

3.2. PROPUESTA TEÓRICA.

“Estrategias Metodológicas para Superar los Conflictos Interpersonales Docentes”



3.2.1. Realidad Problemática.

Los vínculos entre el personal docente son claves para el favorecimiento del desarrollo de aprendizajes en cada alumno. El docente debe tomar las responsabilidades que implican estas conexiones y ser ejemplo para su alumnado. Esta progresión de modificaciones son determinantes para desarrollar y formar profesionalmente a los docentes y en consecuencia, exige que se adquiera más de una competencia profesional vinculada no solamente al contenido de la asignatura que está impartiendo y a las gestiones de aprendizajes, sino además a que se desarrolle cada destreza para resolver un conflicto, del tipo que sea, producido por el propio contenido de la enseñanza o por las convivencias en la escuela. El ámbito social actualmente, caracterizado por falta de seguridad, actos violentos y más de una mala relación interpersonal en las escuelas, es razón suficiente para que se impulse el desarrollo de algún programa que ayude a mejorar las convivencias y, consecuentemente, el manejo de un conflicto. No obstante, principalmente, es de gran importancia que se forme a cada uno de los docentes de la I.E en el manejo de un conflicto, ello supone el desarrollo de competencias para convivir mejor. Así, cada programa formativo en este marco es un eficaz instrumento para que se potencie toda competencia docente en cuanto de las convivencias y solucionar un conflicto. Ciertamente, gestionar con propiedad un conflicto podría evitarnos un mal mayor, al mismo tiempo, intervenir con eficacia precisa de aprendizajes positivos para cada participante. Un conflicto interpersonal es aquel conflicto que se tiene con otra persona por carencia en cuanto a socializar, ser empático o por carencia de inteligencia emocional. El conflicto interpersonal suele deberse a sí mismos y a no tener inteligencia interpersonal.

3.2.2. Objetivo de la Propuesta.

Diseñar estrategias metodológicas para superar los conflictos interpersonales docentes en la I.E.I. N° 422, Caserío Chupicallpa, Distrito Santa Cruz.

3.2.3. Fundamentación.

- **Fundamento Teórico**

Se sustenta en las teorías de la base teórica.

- Para Maslow, la Teoría de Necesidades ha permitido la identificación de una progresión de estrategias que se relacionan con satisfacer toda necesidad de las personas.
- Para Mayo, la Teoría de las Relaciones Humanas se contrarresta la inclinación profunda a deshumanizar el trabajo.
- Para Barnard, la Teoría del Sistema Social Cooperativo se define las organizaciones como sistema de fuerzas o actividades coordinadas de manera consciente de más de dos individuos.

- **Fundamento Pedagógico.**

La Pedagogía trasciende cuando favorece y estimula las comunicaciones entre cada parte en los conflictos, lo que generalmente implica que se controle cada interacción destructiva. Favorecer que cada parte comprenda el conflicto de manera general, y no solo de su óptica. Los conflictos son inherentes a los seres humanos, pero también lo es convivir, y ello conforma la convivencia; en consecuencia, es inevitable e imprescindible que se promueva el entendimiento de los conflictos como proveedor de aprendizajes, desarrollos y madurez de las personas. Formación, promoción y fomento de toda actitud que hace de los conflictos oportunidades para desarrollarse, es una contemporánea visión de la enseñanza y son oportunidades de cambios para las sociedades permitiendo que cada persona asimile un nuevo conocimiento y se sienta identificado con su institución y a su vez de responsabilidad profesional.

3.2.4. Estructura de la Propuesta.

La propuesta se conforma por tres estrategias, que contienen su resumen, fundamentación, objetivo, temáticas, metodologías, evaluaciones, conclusión, recomendación y contenido bibliográfico. Las Estrategias como programas son formulaciones racionales de más de una actividad específica, graduada y sistemática para el cumplimiento de todo objetivo de los programas.

Estrategia N° 01: Conflictos Interpersonales Docentes

Resumen.

Lo ideal es que los docentes adquieran más de una competencia para interactuar en un conflicto, para autocontrolarse, para mejorar las relaciones interpersonales y para la resolución de conflictos. La estrategia va a permitir el desarrollo en el docente las capacidades para el análisis e interpretación de los escenarios en los que se desenvuelve y labora, con la aceptación de cada problema y conflicto que vaya identificando en ellas.

Asimismo, se pretende el desarrollo de más de un proceso individual (exponer e intercambiar alguna experiencia, idea) que estimule las conductas a favor de sí mismo, de los demás, de los centros laborales e institucionales.

Fundamentación.

La estrategia se fundamenta en la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, al permitir la comprensión de cada necesidad del personal docente en las instituciones educativas considerando toda necesidad de estima, afiliación y aprecio, de autorrealizarse, entablar relaciones, necesidad de ser autónomo, de identidad institucional y de vocación profesional.

Objetivo.

Identificar tipos de conflictos interpersonales docentes.

Análisis Temático.

La presentación de los temas es en relación a imágenes. El aprendizaje a nivel inicial es esencialmente visual, permitiéndonos diferenciar entre mirar y observar. El propósito es que estas imágenes se observen para asimilar nuevos conocimientos y novedosas responsabilidades profesionales e institucionales a favor de los estudiantes.

Desarrollo de la estrategia N° 01

Cronograma por temas:

Tema			
Día	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
Lunes	X		
Martes		X	
Miércoles			X

Tema N° 1

- **Conflictos interpersonales por Incapacidad Empática**

Un individuo que muestra algún conflicto interpersonal por no ser empático es una persona egoísta que es simplemente así por no se saber ponerse en los zapatos del resto.

Solamente pueden verse a ellos mismo como eje central y no hacen nada que no sea por si mismo, muestran bastante frialdad e incomodidad frente a una emoción empática.



Tema N° 2

- **Conflictos interpersonales por falta de Inteligencia Emocional**

Esta clase de conflictos ocurren cuando una persona no domina una emoción, puede ser propia o del resto. Si se quiere evitar un conflicto interpersonal y ser un maestro interpersonal deben desarrollarse bastante las capacidades emocionales propias como ajenas.



Tema N° 3

- **Conflictos interpersonales por falta de Habilidades Sociales.**

Ser tímido en exceso y no tener alguna habilidad social le ocasiona más de un conflicto interpersonal.

Que se cultive cada habilidad social es quizá la labor más complicada para una persona tímida, pero debe lucharse para conseguirlo y solamente se va a conseguir si se lucha con eso. Más de una persona tímida asiste a algún curso teórico, empiezan a leer más de un libro, sin embargo sus vidas no cambian nada y se debe a que ser tímido no se puede superar en cada si no se debe salir a las calles, al mundo real.



Desarrollo Metodológico.

Para llevar a cabo la primera de las estrategias y lograr los objetivos propuestos se ha planteado que se siga un proceso metodológico conformado por tres momentos para cada uno de los temas propuestos.

Parte Componente de la Estrategia	Acción
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> - Motivar a los docentes. - Mencionar cada propósito de la sesión. - Repasar controlar cada requisito.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar la asignatura por quien va facilitar. - Realizar alguna dinámica práctica aplicada por el docente participantes (personal o en grupos). - Evaluar la formación de los progresos de cada participante. - Refuerzo del que está facilitando, con el propósito de que se fijen los aprendizajes obtenidos.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar lo aprendido relacionado con cada propósito de la Estrategia. - Comunicar a quienes participaron lo que resultó después de evaluar y reforzar con la intención de que

	<p>se corrija y se fije cada uno de los aprendizajes logrados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sintetizar los temas tratados en la sesión. - Motivar a cada docente demostrando cuánto importa y cómo se puede aplicar lo aprendido. - Anunciar los temas que serán tratados o dinámica que se desarrollará en las estrategias que sigue.
--	---

Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia.

Mes: Agosto, 2022.

Evaluación de Estrategia.

Se agradece a los participantes por haber colaborado para evaluar las estrategias. cada respuesta y comentario es de gran importancia para ayudar a que se mejore la calidad de toda sucesión temática. Por favor, rellenar la casilla correspondiente siguiendo la clave que se enumera en seguida.

Claves para la Evaluación.

Pésimo	1	Malo	2	Regular	3	Bueno	4	Excelente	5
--------	---	------	---	---------	---	-------	---	-----------	---

Ejercicios de simulación: utilidad

Pésimo		Malo		Regular		Bueno		Excelente	
--------	--	------	--	---------	--	-------	--	-----------	--

Presentación Temática	Presentaciones Claras	Contenidos Relevantes	Utilidad Práctica
Tema N° 1 Conflicto Interpersonal: Falta de capacidad Empática.			
Tema N° 2 Conflicto Interpersonal: Por Inteligencia Emocional.			
Tema N° 3 Conflicto Interpersonal: Por Habilidad Sociale.			

De manera general, ¿Cómo percibes las estrategias?

Pésimo		Malo		Regular		Bueno		Excelente	
En referencia a la satisfacción de cada expectativa en las estrategias, en su opinión fue:									
Pésimo		Malo		Regular		Bueno		Excelente	

Logísticas de las estrategias (secretaria, material, ambiente para trabajar, hospedaje, alimentos)									
Pésimo		Malo		Regular		Bueno		Excelente	

Deja un comentario:

Gracias.

Estrategia N° 02: Clima Institucional y Desempeño Docente

Resumen.

La relevancia de que se busquen buenos climas en las organizaciones se encuentran en que ello tiene gran influencia en los desempeños del docente, ya que impacta de manera profunda en que esté motivado, en su actitud y las satisfacciones de cada docente personalmente. Los climas institucionales son de gran importancia debido a que genera buenas convivencias, que favorecen que se logre todo objetivo educacional centrado en el desarrollo de la plana docente. Los climas escolares positivos permiten que las personas se sientan acompañadas, seguras, queridas, tranquilas y además que se fomente su desarrollo. Ello tendrá repercusión en los aprendizajes y en que establezca una relación positiva. El que se potencien buenos ambientes escolares favorecen convivencias sanas. Se logra un buen clima fomentando el respeto entre docentes, dando importancia a los estudiantes y reconociendo sus problemas,

involucrando a los padres de familia, construyendo espacios para quejas y denuncias, educando la inteligencia emocional.

Fundamentación.

Teoría de las relaciones Humanas de Mayo, que ha afirmado que los niveles de productividad no se determinan por las capacidades físicas o fisiológicas de los trabajadores (como afirma la clásica teoría), si no por cada norma social y expectativa de la que se rodea.

Teoría del Sistema Social Cooperativo de Barnard, que ha sostenido que cada actividad organizacional es efectiva solo mientras todo proceso y tarea de interacción es efectiva.

Objetivo.

Resaltar la importancia de un buen clima institucional.

Análisis Temático.

La presentación de los temas es en relación a imágenes. El aprendizaje a nivel inicial es esencialmente visual, permitiéndonos diferenciar entre mirar y observar. El propósito es que estas imágenes se observen para asimilar nuevos conocimientos y novedosas responsabilidades profesionales e institucionales a favor de los estudiantes.

Desarrollo de la estrategia N° 02

Cronograma por temas:

Tema			
Día	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
Lunes	X		
Martes		X	
Miércoles			X

Tema N° 1

FACTORES DE UNA MALA COMUNICACIÓN

- Hablar sin escuchar.
- Decir lo que uno piensa, sin valorar las implicaciones.
- Exceso de palabras, sin contenido real.
- Falta de confianza y asertividad.
- Pobre inteligencia emocional.

Tema N° 2

FACTORES DE PERSONALIDAD

Hay más de un factor determinante la personalidad: las herencias, los afectos, la alimentación, un cuerpo sano, los desarrollos neuropsicológicos, el entorno y los aprendizajes.

Para Hans J. Eysenck , profesional de la psicología de nacionalidad inglesa que se ha dedicado a estudiar la personalidad, la misma se estructura por "dimensiones" que son tres: inteligencia, carácter y temperamento (que constantemente son confundidos).

Concluimos que se nace con más de una característica propia, que va siendo desarrollada y definida, estructurada y cambiada con el tiempo.

Tema N° 3

FACTORES ESTRUCTURALES

Todo individuo tiene tendencias a formar más de un estímulo en algún contexto y esto refleja influencias culturales.

Cada diferencia en los niveles de participación o desigualdad en los sistemas de recompensa, podrían ocasionar insatisfacciones, resentimiento y ocasionar un conflicto.

Desarrollo Metodológico.

Para llevar a cabo la segunda de las estrategias y lograr los objetivos propuestos se ha planteado que se siga un proceso metodológico conformado por tres momentos para cada uno de los temas propuestos.

Partes Componentes de la Estrategia	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">- Motivar a los docentes.- Mencionar cada propósito de la sesión.- Repasar controlar cada requisito.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">- Presentar la asignatura por quien va facilitar.- Realizar alguna dinámica práctica aplicada por el docente participantes (personal o en grupos).- Evaluar la formación de los progresos de cada participante.- Refuerzo del que está facilitando, con el propósito de que se fijen los aprendizajes obtenidos.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">- Evaluar lo aprendido relacionado con cada propósito de la Estrategia.- Comunicar a quienes participaron lo que resultó después de evaluar y reforzar con la intención de que se corrija y se fije cada uno de los aprendizajes logrados.- Sintetizar los temas tratados en la sesión.- Motivar a cada docente demostrando cuánto importa y cómo se puede aplicar lo aprendido. <p>Anunciar los temas que serán tratados o dinámica que se desarrollará en las estrategia que sigue.</p>

Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia.

Mes: Agosto, 2022.

Evaluación de Estrategia.

Se agradece a los participantes por haber colaborado para evaluar las estrategias. cada respuesta y comentario es de gran importancia para ayudar a que se mejore la calidad de toda sucesión temática. Por favor, rellenar la casilla correspondiente siguiendo la clave que se enumera en seguida.

Claves para la evaluación

Pésimo	1	Malo	2	Regular	3	Bueno	4	Excelente	5
Ejercicios de simulación: utilidad									
Pésimo		Malo		Regular		Bueno		Excelente	

Presentación Temática	Presentaciones Claras	Contenidos Relevantes	Utilidad Práctica
Tema N° 1 Conflicto Interpersonal: Factor de Comunicación.			
Tema N° 2 Conflicto Interpersonal: Factor Estructural			
Tema N°3 Conflicto Interpersonal: Factor Personal			

De manera general, ¿Cómo percibe las estrategias?

Pésimo		Malo		Regular		Bueno		Excelente	
En referencia a la satisfacción de cada expectativa en las estrategias, como fue:									
Pésimo		Malo		Regular		Bueno		Excelente	

Logística de las estrategias (secretaria, material, ambiente laboral, hospedaje, alimentos)								
Pésimo		Malo		Regular		Bueno		Excelente

Déjanos un comentario:

Gracias.

Estrategia N° 03: Resolución de Conflictos Interpersonales Docentes

Resumen.

Solucionar conflictos es una de las competencias que hace posible ser un impulsor de cambios, otorga la posibilidad de que se fortalezca cada idea y que se formen sus pensamientos críticos. Trabajar de manera colaborativa es una de las estrategias que favorece toda relación interpersonal y hace posible que el docente se conozca, escuche más de una perspectiva distinta, aprendan a respetarse y tolerarse, aceptando la diferencia y valorando toda destreza y habilidad de los demás. Mediar ha adquirido importancia para resolver un conflicto. Que se evite el juzgado y se opte por la mediación para la resolución de una diferencia negociando tiene más de un beneficio y acapara menor tiempo. Beneficios de resolver conflictos: Comprender a la otra parte de con empatía y asertividad. Mejora las convivencias con el resto. Aprende a ser un ser humano mejor. Aplica escuchar activamente. Entiende el pensamiento y sentimiento de la otra parte. Aprende a autocontrolar toda emoción que conduce a sentimientos iracundos y enojos.

Fundamentación.

Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow en función a la sustentación de sus cinco niveles.

Teoría del Sistema Social Cooperativo de Barnard, basado en la conceptualización de los sistemas de actividad o fuerza coordinada de manera consciente más de dos individuos.

Objetivo.

Precisar pasos en la resolución de conflictos interpersonales docentes.

Análisis Temático.

La presentación de los temas es en relación a imágenes. El aprendizaje a nivel inicial es esencialmente visual, permitiéndonos diferenciar entre mirar y observar. El propósito es que estas imágenes se observen para asimilar nuevos conocimientos y novedosas responsabilidades profesionales e institucionales a favor de los estudiantes.

Desarrollo de la estrategia N° 03

Cronograma por temas:

Tema			
Día	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
Lunes	X		
Martes		X	
Miércoles			X

Tema N° 1

Resolución de Conflictos

La resolución de conflictos es importante tanto en el lugar de trabajo como en las relaciones interpersonales. La resolución de conflictos une a las personas para encontrar una solución a un problema en lugar de separarlas. El propósito del lugar de trabajo es crear un entorno inclusivo de personas que sepan gestionar y limitar los conflictos. No se puede esperar un lugar de trabajo libre de conflictos, por lo que debe esforzarse por garantizar que todos tengan las habilidades para manejar los conflictos de manera profesional. La resolución de conflictos también significa que los problemas se resuelven mucho más rápidamente, lo que puede conducir a una mayor eficiencia en el lugar de trabajo. En lugar de quedarse atrapado con un problema durante horas o incluso días, puede resolverlo de manera rápida y eficiente para que todos puedan volver a trabajar. Un conflicto mal manejado puede hacer perder tiempo y dinero a su empresa, mientras que la resolución de conflictos puede mejorar las relaciones, el desempeño y la retención de los empleados.

Tema N° 2

Pasos para resolver conflictos

1° Identificación y descripción del problema.

¿Cuál es el problema?

2° Generación de alternativas de solución

¿Qué puedo hacer?

3° Anticipación de consecuencias

¿Qué ocurrirá si lleva a cabo la solución tal..?

4° Toma de decisión

Ahora debo elegir una solución

5° Diseño y desarrollo de un plan

Voy a poner en práctica la solución elegida

6° Valoración de la eficacia de la intervención

¿Ha sido eficaz la solución que hemos llevado a cabo?

Tema N° 3

Estrategias para resolver conflictos

- Describir con detalles cada uno de los hechos de forma operativa y haciendo referencia a acontecimientos concretos, evidentes e irrefutables.
- Intentar prever lo que probablemente ocurriría si pusieran en práctica las distintas propuestas.
- Atiende a cada opción por separado. Valorando cuales serían sus consecuencias inmediatas a mediano y largo plazo.
- Tras analizar los pros y contra y la relación entre beneficios y perjuicios de cada solución, compara entre si las diferentes alternativas, descarta aquellas que resulten menos convenientes y de entre las restantes selecciona la solución potencialmente más eficaz y operativa.
- Una vez que hemos tomado la decisión pasamos a preparar a cabo acciones para aplicar la misma.
- Se observa la situación problemática se ha resuelto intentaremos recordar cómo se ha actuado para hacerlo de forma parecida en situaciones similares.

Desarrollo Metodológico.

Para llevar a cabo la tercera de las estrategias y lograr los objetivos propuestos se ha planteado que se siga un proceso metodológico conformado por tres momentos para cada uno de los temas propuestos.

Partes Componentes de la Estrategia	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">- Motivar a los docentes.- Mencionar cada propósito de la sesión.- Repasar controlar cada requisitos.

Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar la asignatura por quien va facilitar. - Realizar alguna dinámica práctica aplicada por el docente participante (personal o en grupos). - Evaluar la formación de los progresos de cada participante. - Refuerzo del que está facilitando, con el propósito de que se fijen los aprendizajes obtenidos.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar lo aprendido relacionado con cada propósito de la Estrategia. - Comunicar a quienes participaron lo que resultó después de evaluar y reforzar con la intención de que se corrija y se fije cada uno de los aprendizajes logrados. - Sintetizar los temas tratados en la sesión. - Motivar a cada docente demostrando cuánto importa y cómo se puede aplicar lo aprendido. - Anunciar los temas que serán tratados o dinámica que se desarrollará en las estrategia que sigue.

Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia.

Mes: Agosto, 2022.

Evaluación de Estrategia.

Se agradece a los participantes por haber colaborado para evaluar las estrategias. cada respuesta y comentario es de gran importancia para ayudar a que se mejore la calidad de toda sucesión temática. Por favor, rellenar la casilla correspondiente siguiendo la clave que se enumera en seguida.

Ejercicios de simulación	1	2	3	4	5
Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	

	Presentaciones Claras			Contenidos Relevantes			Utilidad Práctica		

De manera general, ¿Cómo percibe las estrategias?

Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
En referencia a la satisfacción de su expectativa en las estrategias, opina que fue:				
Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente

Logística de las estrategias (secretaría, material, ambiente laboral, hospedaje, alimentos)				
Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente

Déjanos un comentario:

Gracias.

3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

I.E.I. N° 422, Caserío Chupicallpa, Distrito Santa Cruz,												
Estrategia N° 1				Estrategia N° 2				Estrategia N° 3				
Fecha por Taller	N° 1				2				N° 3			
Meses, 2022	Agosto				Setiembre				Octubre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones Previas	x				x				x			
Convocatoria de Participantes		x				x				x		
Formalización de Estrategias			x				x				x	
Conclusiones				X				x				x

3.2.6. Presupuesto

Recursos Humanos.

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
1	Capacitador	S/ 250.00	S/ 750.00
1	Facilitador	S/ 300.00	S/ 900.00
Total			S/ 1650.00

Recursos Materiales.

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
14	Folder con faster	S/ 1.00	S/ 14.00
14	Lapicero	s/ 1.00	s/ 14.00
1200	Hojas bonds	S/ 0.03	s/ 36.00
42	Refrigerio	S/ 5.00	S/ 210.00
600	Copia	S/ 0.10	S/ 60.00
Total			S/.334.00

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos humanos	S/ 1650.00
Recursos materiales	S/ 334.00
Total	S/ 1984.00

3.2.7. Financiamiento de las Estrategias.

Responsables: Chávez Sánchez, Lita Medalí.

López Torres, Madeleyne Yojani.

3.3. DISCUSIÓN.

El clima institucional surge de la concepción de que los hombres viven en un ambiente complejo y dinámico, ya que una organización está compuesta por individuos, agrupaciones y colectividad que genera más de un comportamiento diverso y que afecta esos ambientes. El clima institucional tiene su origen en la ciencia sociológica, en la cual la conceptualización de organización en la teoría de las relaciones humanas acentúa la relevancia de los hombres en su rol de trabajo y por sus participaciones en los sistemas sociales. Ha definido al clima institucional como producto del modo en que los individuos han establecido todo proceso de interacción social y en el que dicho proceso se encuentran bajo la influencia de sistemas de valores, actitud y creencia, además de su ambiente interno. La palabra clima en el contexto de la educación tuvo más de una acepción en su denominación y definición de la variable, razón por la se utilizó por más de un investigador como “clima organizacional”, “clima institucional,” “clima laboral” y “clima educativo”, su definición, interpretación y análisis se va a determinar también por cada objetivo de la investigación, por la orientación que otorgue quien está investigando. Para resumir, la gestión del clima institucional se logra a través de la utilización de algún indicador, considerando que el clima representa un elemento multidimensional que caracteriza el sistema de organización educativa, en el que tienen intervención cada conducta de los individuos. El ambiente o clima laboral

son un determinante elemento de la labor educativa. En consecuencia, un clima adecuado no facilita solo todo proceso organizativo y de gestión, si no además de innovaciones y cambios, razón por la cual si se pretenden mejorarlo, se necesita considerar cada percepción de todo actor institucional. El clima institucional es el ambiente laboral en las organizaciones, como se percibe y experimenta por cada integrante de las mismas. Ello implica lo que se siente y cómo se reacciona por parte de cada individuo frente a toda característica y la calidad de las culturas organizacionales y de sus valores. De manera general, son las expresiones personales de lo que percibe cada docente y directivos y forman de la I.E que integran. El clima institucional es un asunto muy importante actualmente para toda institución, mismas que están buscando continuos mejoramientos del ambiente de sus instituciones, para de ese modo se pueda aumentar la producción, sin dejar de lado los recursos humanos, de ello lo preocupante que resulta mejorar los comportamientos institucionales y por las escalas de valor que posea cada trabajador. Los directivos, profesionales, administrativos y docentes, están en interacción continua, cosa que tiene influencia en el clima laboral que se va a desarrollar en los centros laborales. Conocer plenamente los valores que mejore toda relación interpersonal entre cada trabajador y las organizaciones cobran relevancia capital, debido a que eso fomenta más de una condición para que el trabajo se pueda desarrollar en ambientes que motiven a los trabajadores a ser productivos y eficientes en el contexto de las culturas de valores. La agravada centralización de toma de decisión, es una causa de la debilitación de las capacidades de gestión y decisión de las propias instituciones educativas. La temática de un conflicto es un aspecto que está emergiendo y que está justificado por las necesidades de responder a cada problema de convivencia (violencias, intolerancias, discriminaciones y marginaciones) que se pueden observar en nuestra sociedad y que se han filtrado en los salones de clase. La propia plana docente es consciente de que cada conflicto interpersonal y mala relación entre compañeros, no afecta solo los desempeños laborales y satisfacciones consigo mismos, sino además a la educación del alumnado y sus rendimientos académicos. Todo ello se patentó en la pregunta de investigación: ¿Qué estrategias mejorarían las relaciones interpersonales docentes en la I.E.I. N° 422? ¿Caserío Chupicallpa, ¿Distrito Santa Cruz, Provincia Santa Cruz? A fin de alcanzar un propósito: Proponer estrategias metodológicas para probablemente mejorar los conflictos interpersonales docentes en la I.E.I. N° 422. Caserío Chupicallpa, Distrito Santa Cruz, Provincia Santa Cruz.

20.CAPÍTULO IV

21.CONCLUSIONES

1. La existencia de conflictos interpersonales entre los docentes se evidencia en un mal clima laboral, esto es, falta de normas de convivencia, ausencia de participación e impuntualidad, falta de respeto entre docentes, poca comunicación entre ellos, carencia de colaboración, confianza, comprensión, rivalidad e insolidaridad, docentes con posiciones disímiles, como consecuencia de la falta de liderazgo directoral, como tal inexistente voluntad por revertir el mal clima institucional.
2. No existe sinergia institucional, incumplimiento de tareas, incapacidad para enfrentar problemas, asumir riesgos, tomar decisiones, también falta de empatía institucional, prescindiéndose de medios y materiales tecnológicos.
3. La propuesta compromete siete partes, a nivel de la cuarta parte ubicamos las tres estrategias fundamentadas por la base teórica cuyas teorías las eligió la naturaleza del problema de investigación.
4. Cada estrategia contiene once partes y se diseñaron en mérito a la lógica de los objetivos específicos y se relacionaron con la base teórica en función a los objetivos, temario y fundamentación de cada estrategia.

22.CAPÍTULO V

23.RECOMENDACIONES

1. Sugerir a la Directora profundizar la investigación sobre los conflictos interpersonales docentes teniendo en cuenta la multidimensionalidad de las causas de los problemas a fin de apostar por un buen clima laboral.
2. Recomendar a la Directora aplicar la propuesta con la finalidad de propiciar el desarrollo institucional sustentado en una dirección de conocimiento y responsabilidad institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alzate, R. (2003). *“La mediación escolar en España. Historia y proceso”*. Ponencia presentada en el I Congreso Internacional de Mediación, celebrado en Las Palmas de Gran Canaria, en marzo.
- Barnard, Ch. (1938). *Las funciones del ejecutivo*. Harvard University Press.
- Barnard, Ch. (1948). *Organización y gestión*. Harvard University Press.
- Beltrán, J. & Carbonell, J.L. (1999). *Estrategias para la resolución de conflictos: materiales de apoyo al programa convivir es vivir*. Madrid: Mec.
- Boqué, M. (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. et al. (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.
- Castillo, J. (2018). *“Estrategias metodológicas para superar los conflictos interpersonales docentes de la I.E. N° 14329, Caserío de Pampa Grande, Distrito de Frías, Provincia de Ayabaca, Región Piura, año 2017”*. Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”. Lambayeque. Perú. [Castillo Castillo Juan Alberto.pdf \(unprg.edu.pe\)](#)
- Cirera, J. (2004). *Conflictos en los centros educativos. Cultura organizativa y mediación para la convivencia*. Graó. Barcelona.
- Cornelius, H. & Faire, S. (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. et al. (1966). *La educación encierra un tesoro*. Santillana Madrid.
- Escámez, J. et al. (2002). *Claves educativas para escuelas no conflictivas*. Idea Books. (Idea Universitaria).
- Fernández, I. (1999). *Prevención de la violencia y resolución de conflictos. El clima escolar como factor de calidad*. Madrid. Nancea.
- Fernández, I. (Coord.). (2001). *Guía para la convivencia en el aula*. Madrid: Cisspraxis.

- Flores, C. & Mercedes, P. (2019). *“Influencia de las relaciones interpersonales en la calidad del servicio educativo”*. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Perú.
http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3529/UNFV_FLORES_CARLOS_MERCEDES_PAOLA_MAESTRIA_2019.pdf?sequence=1&isAllo
- 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, J. (2018). *“Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos educativos en la Institución Educativa Carlos José Echavarry Osacar”*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. [Registro Nacional de Trabajos de Investigación: Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos educativos en la Institución Educativa Carlos José Echavarry Osacar, Arequipa-2016 \(sunedu.gob.pe\)](#)
- Gómez, P. (2000). *Programa de Fomento de la convivencia en centros educativos*. Valencia: Consejería de Cultura, Educación y Ciencia.
- Harris, T. (1969). *Yo estoy bien, tú estás bien*. Barcelona: Grijalbo.
- Hernández, R. et al. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Mc Graw-Hill
- Jares, X. (2001 a). *Aprender a convivir*. Vigo: Xerais.
- Judson, S. (2000). *Aprendiendo a resolver conflictos*. Editorial Catarata. Pág. 70. Madrid.
- Kilmann, 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. (1984). *Teoría de las relaciones humanas*. FCE, México.
- Olivar, R. & Romero, Y. (2008). *Propuesta para la reducción de conflictos en escuelas de la I y II etapa de educación básica*. Laurus, 14, 250-272.
- Silva, P. (2022). “Relaciones interpersonales y desempeño docente en la I.E. N° 10011 “Francisco Bolognesi” del Distrito de José Leonardo Ortiz, provincia de Chiclayo,

Región Lambayeque”. *Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque. Perú.* <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/10811>

Villavicencio, T. (2022). “*Estrategia metodológica para mejorar las habilidades sociales en los docentes en una institución educativa pública de Cusco*”. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú.
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/11507811-b446-465c-8ea6-6986ac643ac5/content>



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



Datos Informativos.

N°

Institución Educativa

Lugar y Fecha de la Observación:

<i>Conflictos</i> <i>Interpersonales</i> <i>Docentes</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>	<i>Total</i>
<i>Ambiente Social</i>	Participativas	1	1	12	14
<i>Coordinación</i>	Puntualidad	0	1	13	14
	Respeto	1	2	11	14
	Niveles de Compromiso	0	3	11	14
<i>Sinergia en el Trabajo</i>	Compañerismo	0	2	12	14
	Cohesiones Sociales	0	1	13	14
	Confianza y Colaboraciones	0	2	12	14
<i>Responsabilidad</i>	Cumplir Tarea Asignada	1	1	12	14
	Capacidad para hacer frente a un Problema	0	2	12	14
	Asumen un Riesgo	0	0	14	14
	Toman Decisión	0	1	13	14
<i>Liderazgo</i>	Adecuadas Comunicaciones	0	3	11	14
	Orientación	0	2	12	14
	Comprensión	1	1	12	14
<i>Estímulos</i>	Incentivo	0	3	11	14
	Reconocimientos	0	1	13	14
	Identidad	1	1	12	14



ANEXO N°02

UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSGRADO
GUÍA DE ENCUESTA

Datos Informativos.

Título: _____ Grado Académico: _____
Cargo: _____
Última Especialización: _____
Apellidos y Nombres del Encuestador: _____
Lugar y Fecha: _____

Código A: Conflictos Interpersonales Docentes.

1. ¿Presencia de conflictos docentes en su institución educativa?

Siempre ☐
A Veces ☐
Nunca ☐

2. ¿Existe rivalidad docente en su institución educativa?

Siempre ☐
A Veces ☐
Nunca ☐

3. ¿Existe identificación institucional en su institución educativa?

Siempre ☐
A veces ☐
☐

Nunca

4. ¿Existen normas de convivencia en su institución educativa?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

5. ¿Practican el valor del respeto entre docentes en su institución educativa?

Siempre ☐

A Veces ☐

Nunca ☐

6. ¿Existe empatía institucional docente en su institución educativa?

Siempre ☐

A Veces ☐

Nunca ☐

7. ¿Se practica la solidaridad docente en su institución educativa?

Siempre ☐

A Veces ☐

Nunca ☐

8. ¿Se percibe contribución docente a favor de generar un buen clima laboral en su institución educativa?

Siempre ☐

A Veces ☐

Nunca ☐

9. ¿Se da una distribución justa de premios y reconocimientos docentes en su institución educativa?

Siempre

A Veces

Nunca



ANEXO N°03

UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



SECCION DE POSGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

Datos Informativos.

Título: _____ Grado Académico: _____

Cargo: _____

Última Especialización: _____

Apellidos y Nombres del Entrevistado: _____

Apellidos y Nombres del Entrevistador: _____

Lugar y Fecha: _____

Código A: Conflictos Interpersonales Docentes.

1. ¿A qué se debe el mal clima laboral en su institución educativa?

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

2. ¿Por qué la falta de empatía entre docentes en su institución educativa?

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

3. ¿Existe falta de comunicación?

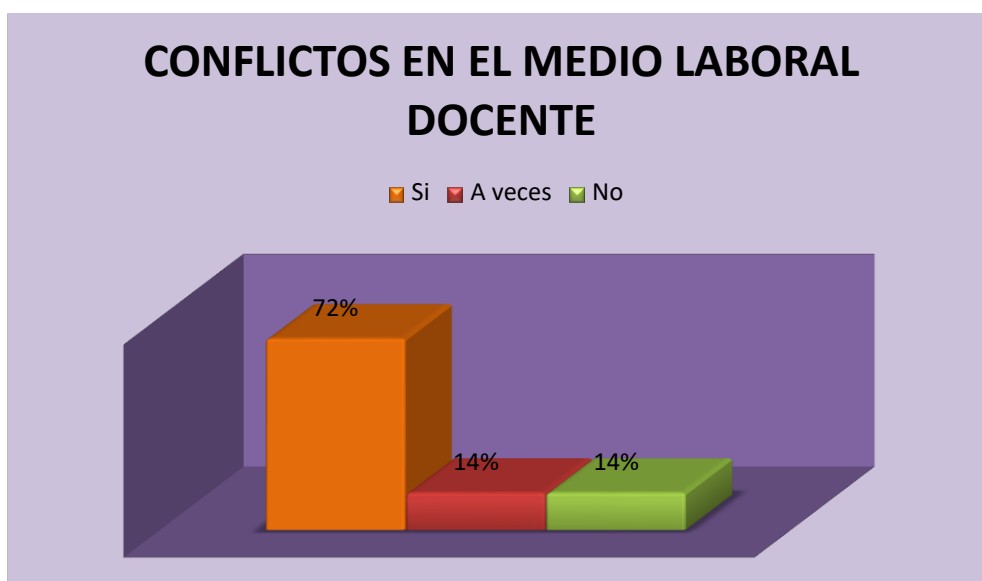
.....
.....
.....

4. ¿La constante descoordinación motiva los conflictos interpersonales entre docentes en su institución educativa?
.....
.....
.....
5. ¿La falta de liderazgo incentiva el mal clima laboral en su institución educativa?
.....
.....
.....
6. ¿Admite que existe sinergia institucional en su institución educativa?
.....
.....
.....

Código B: Estrategias Metodológicas.

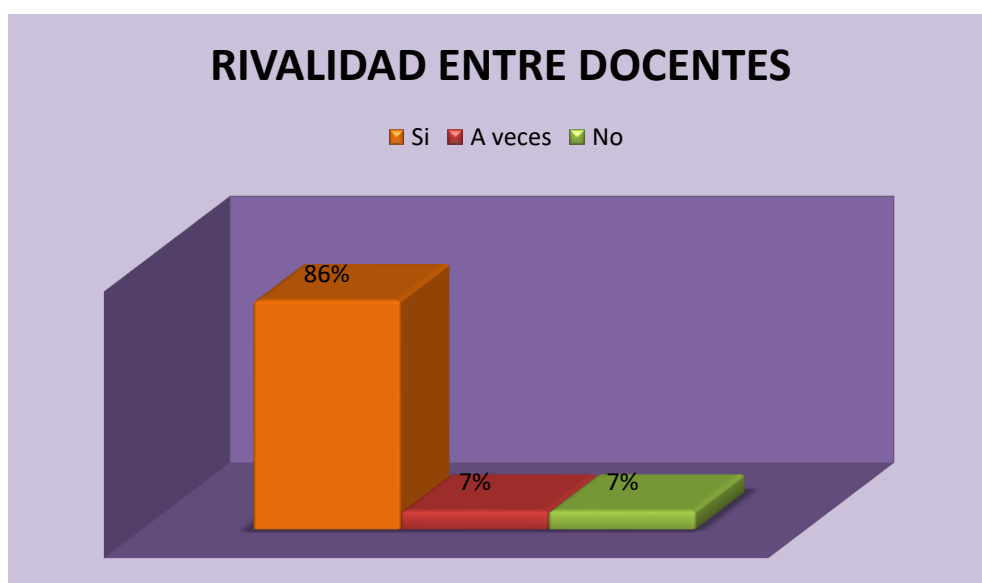
7. ¿La motivación superaría los conflictos interpersonales docentes?
.....
.....
.....
8. ¿Una buena gestión institucional contribuiría a superar los conflictos interpersonales docentes?
.....
.....
.....
9. ¿El trabajo en equipo, colaborativo, lograría superar los conflictos interpersonales docentes?
.....
.....
.....
10. ¿Las estrategias metodológicas como medios de gestión institucional lograrían superar los conflictos interpersonales docentes?
.....
.....
.....

Gráfico N°01



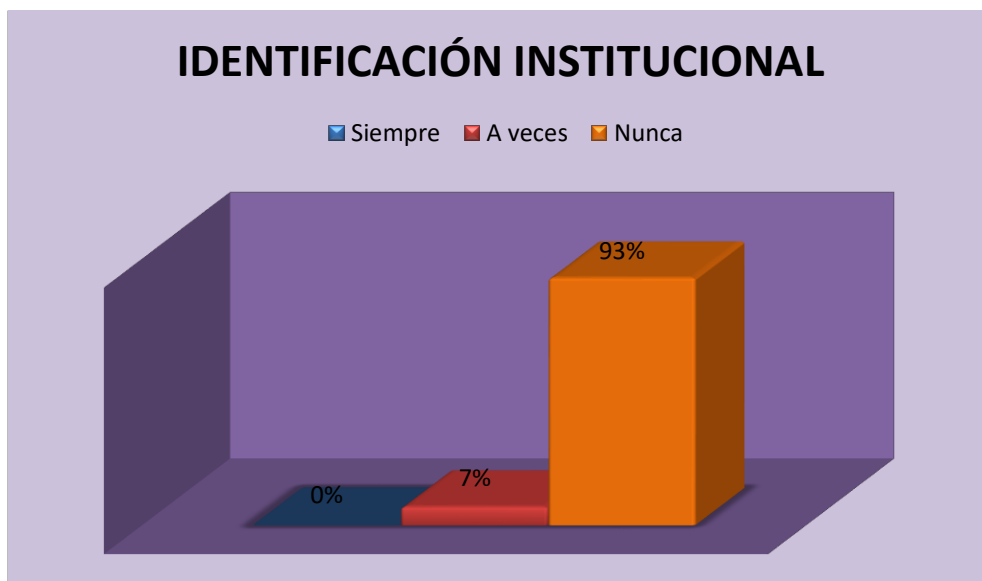
Fuente: Tabla N°02

Gráfico N°02



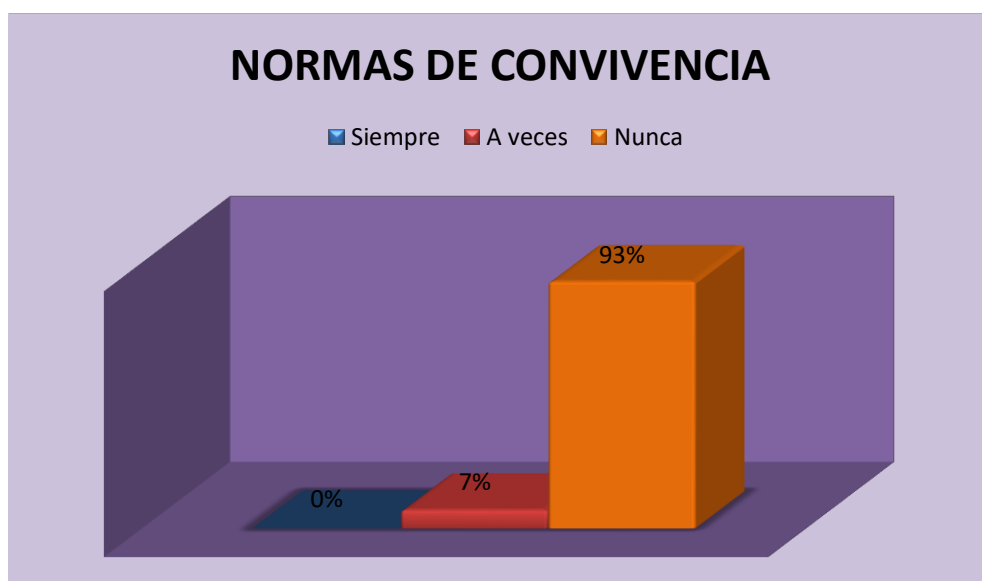
Fuente: Tabla N°03

Gráfico N°03



Fuente: Tabla N°04

Gráfico N°04



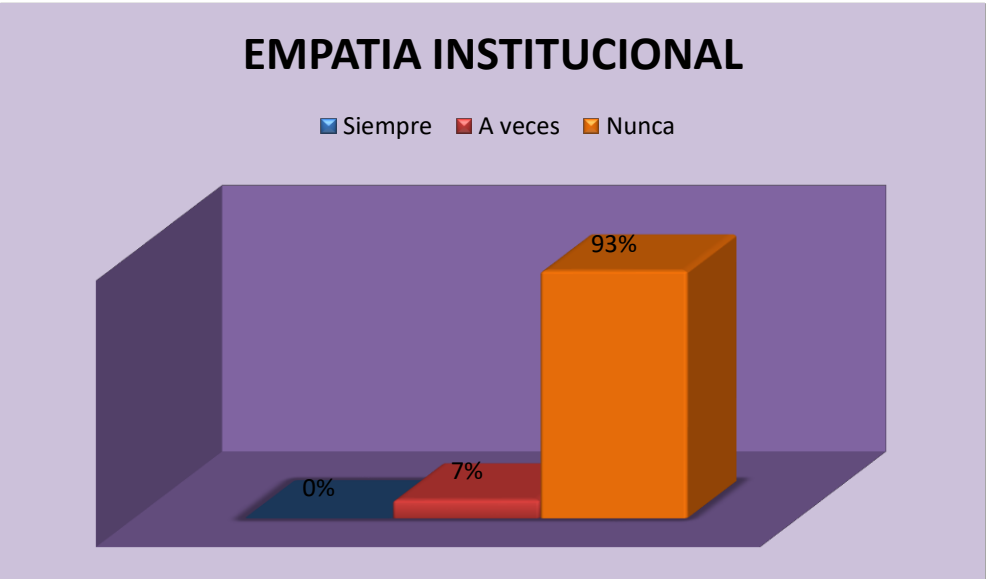
Fuente: Tabla N°05

Gráfico N°05



Fuente: Tabla N°06

Gráfico N°06

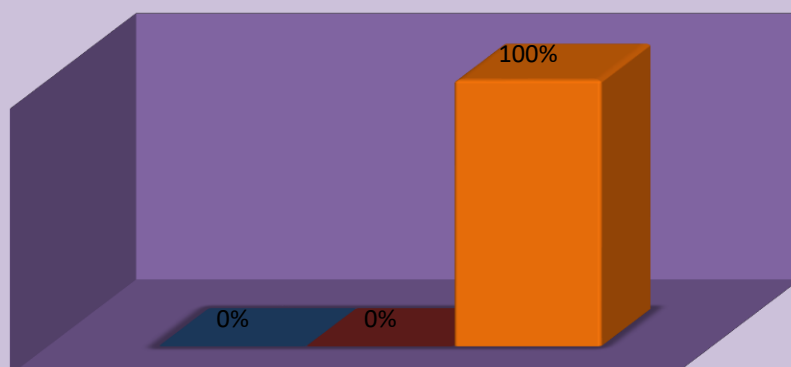


Fuente: Tabla N°07

Gráfico N°07

SOLIDARIDAD ENTRE DOCENTES

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca

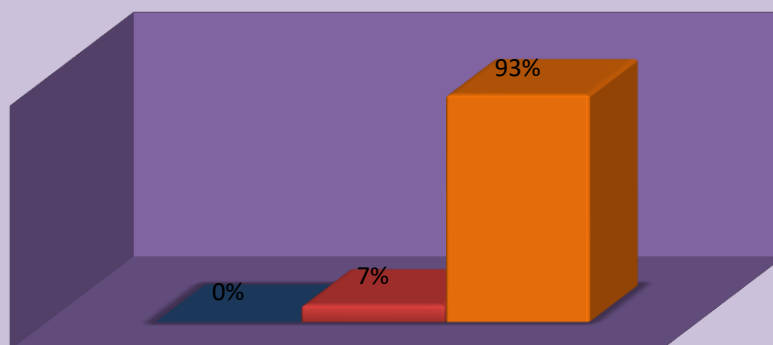


Fuente: Tabla N°08

Gráfico N°08

CONTRIBUCIÓN DEL DOCENTE

■ Si ■ A veces ■ No



Fuente: Tabla N°09

Gráfico N°09



Fuente: Tabla N°10

TESIS

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%	19%	1%	11%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	10%
2	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	4%
3	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	1library.co Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1%
8	espacio-digital.upel.edu.ve Fuente de Internet	<1%
9	archive.org Fuente de Internet	

forge

		<1 %
10	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.upec.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
13	www.psicok.es Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to ipn Trabajo del estudiante	<1 %
15	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad de San Martin de Porres Trabajo del estudiante	<1 %
17	Submitted to University of Massachusetts - Amherst Trabajo del estudiante	<1 %
18	Submitted to Universidad Virtual - UDG Trabajo del estudiante	<1 %
19	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1 %

George R. D. R.

20	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
21	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
22	repositorio.espam.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
23	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
24	www.alfepsi.org Fuente de Internet	<1 %
25	www.ospaaal.org Fuente de Internet	<1 %
26	documents.mx Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias Apagado



Dr. CASTRO KIKUCHI Jorge.
ASESOR



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:	Lita Medalí - Madeleyne Yojani. López Torres - Chávez Sánch...
Título del ejercicio:	Quick Submit
Título de la entrega:	"Estrategias Metodológicas para Superar Conflictos Interper...
Nombre del archivo:	TESIS_LITA_MADELEINE_final.docx
Tamaño del archivo:	2.66M
Total páginas:	91
Total de palabras:	15,796
Total de caracteres:	87,738
Fecha de entrega:	24-oct.-2023 08:51a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	2205798993

UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN

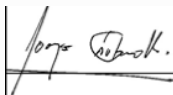
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN EDUCACIÓN
MODALIDAD MIXTA LEMM



TESIS
"Estrategias Metodológicas para Superar Conflictos Interpersonales
Docentes, L.E.I. N° 422, Caserío Chupicalpa, Distrito Santa Cruz,
Provincia Santa Cruz, 2022"

Tesis Presentada para Obtener la Licenciatura en Ciencias de la Educación, Nivel Inicial
Investigadores: Chávez Sánchez, Lita Medalí.
López Torres, Madeleyne Yojani.
Asesor: Dr. CASTRO KIKUCHI Jorge.

Lambayeque - Perú 2023



1