



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE**



ESCUELA DE POSTGRADO

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN
ADMINISTRATIVA PARA SUPERAR LOS
CONFLICTOS INTERPERSONALES ENTRE EL
PERSONAL JERÁRQUICO-ADMINISTRATIVO Y
DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°
14369 DEL CASERÍO TULMÁN MATALACAS,
PACAIPAMPA. PIURA, AÑO 2014”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATÉGICA.**

**POR:
LÓPEZ VELÁSQUEZ, LILIAN YULISA.**

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2 015**

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PARA SUPERAR LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES ENTRE EL
PERSONAL JERÁRQUICO-ADMINISTRATIVO Y DOCENTE EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14369 DEL CASERÍO TULMÁN
MATALACAS, PAICAPAMPA. PIURA, AÑO 2014”**

PRESENTADA POR:

LÓPEZ VELÁSQUEZ, LILIAN Y.
AUTOR

CARDOSO MONTOYA, César A.
ASESOR

APROBADA POR:

DR. MARIO SABOGAL AQUINO
PRESIDENTE

MSC. MIGUEL ALFARO BARRANTES
SECRETARIO

MSC. ISIDORO BENITES MORALES
VOCAL

DEDICATORIA

**Dedico esta tesis a: Dios
mi creador, el que me permitió
terminar con salud y derramarme
muchas bendiciones inspirándome
mi espíritu para la conclusión de
esta tesis de Maestría en ciencias
de la educación con mención en
gerencia educativa estratégica.**

**A mis padres
quienes me dieron la vida, educación,
apoyo, consejos. A mis hijos Kenyho,
Brayan y Alexandra Carhuapoma Lòpez
quienes fueron mi fuerza de lucha mi
motor y motivo para culminar este
grado de superación personal y
profesionalmente. Al padre de mis
hijos por su apoyo incondicional que
sin su ayuda nunca hubiera podido
alcanzar este grado. A todos ellos se los
agradezco desde el fondo de mi alma .
Para todos ellos hago esta dedicatoria.**

Que Dios todopoderoso los bendiga.

GRACIAS.

AGRADECIMIENTO

Me es grato el honor que por medio de estas líneas sirvan para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han Colaborado en la realización del presente trabajo al señor asesor por la orientación, seguimiento y la supervisión continua de la presente :

pero sobre todo por la motivación y el apoyo. Especial reconocimiento que amerita mi trabajo.

Quiero extenderme con mi gratitud a la U.N.P.R.G .de Lambayeque, Municipalidad Distrital de Pacaípampa Por la oportunidad brindada y por preocuparse por el desarrollo de sus pueblos, del país formando profesionales competentes y con un espíritu luchador. y un reconocimiento especial a mi familia.

A todos ellos muchas gracias.

ÍNDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
ÍNDICE
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO..... 1

1.1.UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO. 1

1.1.1.Departamento de Piura. 1

1.1.2.Provincia de Ayabaca. 4

1.1.3.Distrito de Pacaipampa. 6

1.1.4.Institución Educativa N° 14369 del Caserío Tulmán Matalacas..... 10

1.2.ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO. 10

1.3.ANÁLISIS CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO..... 21

1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA..... 28

1.4.1.Diseño de la Investigación. 28

1.4.2.Metodología Aplicada en la Investigación. 29

1.4.3.Población y Muestra. 31

1.4.4.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... 32

1.4.5.Procedimientos para la Recolección de Datos..... 32

1.4.6.Análisis Estadístico de los Datos. 33

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO 34

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS. 35

2.2. BASE TEÓRICA. 39

2.2.1. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard. . 39

2.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.	48
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	55
3.1.1. Resultados de Guía de Observación.	55
3.1.2. Resultados de Encuesta.	57
3.2. PROPUESTA TEÓRICA.....	70
3.2.1.Realidad Problemática.....	71
3.2.2.Objetivos de la Propuesta.....	72
3.2.3. Fundamentación.	72
3.2.4. Estructura de la Propuesta.....	74
3.2.5.Cronograma de la Propuesta.....	110
3.2.6.Presupuesto.....	110
3.2.7.Financiamiento de la Estrategia.....	111
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS.....	117

RESUMEN

La mayoría de las interacciones humanas se caracterizan por el desacuerdo y el conflicto. Y las que tienen lugar en el contexto de las organizaciones no son una excepción. Lo normal es vivir en medio del conflicto, al punto de que puede afirmarse que en las organizaciones el conflicto es consustancial a la propia vida y dinámica organizativa.

En la I.E. N° 14369 existen conflictos interpersonales entre el personal jerárquico - administrativo y docente; esto se evidencia por la poca asociatividad, comunicación e interacción; no existe el intercambio de opiniones, de intereses, de valores; hay una desvinculación institucional, los docentes no comparten sus inquietudes, existe mucho el individualismo, la falta de compromiso, de objetivos en común; las relaciones interpersonales son muy tensas y la convivencia diaria en la I.E. presenta constantes confrontaciones, que hace que la Institución no avance y no progrese.

Por ello la presente investigación tiene como objetivo diseñar un Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para superar los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico-administrativo y docente en la Institución Educativa N° 14369 del Caserío Tulmán Matalacas, Distrito de Pacaipampa, Departamento de Piura.

Para obtener resultados aplicamos una guía de observación, encuestas y entrevistas. Luego de haber terminado esta parte se procedió a examinar el problema en mérito a la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, que sirvieron de fundamento a la propuesta “Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para superar los Conflictos Interpersonales”.

Se concluye como logros de la investigación, haber confirmado la hipótesis, haber dado cuenta de la naturaleza del problema y haber matrimoniado la base teórica con la propuesta.

PALABRAS CLAVES: Programa de Capacitación, Gestión Administrativa, Conflictos Interpersonales.

ABSTRACT

Most human interactions are characterized by disagreement and conflict. And those that take place in the context of organizations are no exception. Typically living in the conflict, to the point that can be said that the conflict in organizations is intrinsic to the life and organizational dynamics.

In I.E. No. 14369 interpersonal conflicts exist between senior staff - administrators and faculty; this is evidenced by the lack of association, communication and interaction; There is no exchange of opinions, interests, values; there is an institutional separation, teachers do not share their concerns, there is much individualism, lack of commitment, shared goals; interpersonal relations are very tense and daily living in the IE It presents constant confrontations, which makes the institution no progress and no progress.

Therefore this research is to design a training program in Administrative Management to overcome interpersonal conflicts between the hierarchical administrative and teaching staff at the Educational Institution No. 14369 Matalacas the hamlet Tulmán, Pacaipampa District, Department of Piura.

For results apply an observation guide, surveys and interviews. After finishing this part proceeded to examine the problem in recognition of the theory of Organizational Behavior of Chester Barnard and the Theory of Human Relations of Elton Mayo, which served as the basis for the proposal "Training Program for overcoming Administrative Management Interpersonal Conflict".

We conclude as research achievements, have confirmed the hypothesis, have realized the nature of the problem and have matrimoniado the theoretical basis to the proposal.

KEY WORDS: Training Programme, Administrative Management, Interpersonal Conflict.

INTRODUCCIÓN

“No son los eventos que suceden los que perturban a los seres humanos sino la opinión o interpretación que se hace de ellos”¹

La escuela ha sido muy estudiada desde diferentes puntos de vista, aunque hay un objeto de análisis escasamente abordado: las relaciones entre docentes, directivos - administrativos de la I.E. y los conflictos que se establecen entre ellos. Tradicionalmente, se han interpretado las interacciones entre los gestores como dialogantes, pacíficas y armónicas. Se ha valorado el colectivo con un fuerte sentimiento de ayuda mutua. Esta visión pública no se corresponde con la realidad de algunos centros educativos que explicitan relaciones complejas, difíciles y, en ciertos casos, traumáticas.

Todas las instituciones, y las escuelas no es precisamente una excepción, se caracterizan por vivir diversos tipos de conflictos, de distinta índole y de diferente intensidad. Hasta tal punto que, bajo la aparente imagen de «aconflictividad», la cotidianidad de los conflictos se presenta como un proceso y una de las características centrales y definitorias de los centros educativos. Conflictos entre profesores, conflictos entre profesores y alumnos, conflictos entre profesores y padres de alumnos, conflictos entre profesores y la dirección del centro, conflictos entre alumnos, conflictos entre padres, conflictos entre el centro como tal y la administración educativa, etc., constituyen una pequeña muestra de las múltiples situaciones conflictivas que todos hemos vivido de alguna manera en nuestros centros educativos y que, ineluctablemente, prueban la evidencia empírica de la naturaleza conflictiva de las escuelas².

¹ Epíteto hace 2000 años.

² <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15a02.htm>

En la I.E. N° 14369 del Caserío Tulmán Matalacas, Distrito de Pacaipampa, Departamento de Piura; existen conflictos interpersonales entre el personal jerárquico - administrativo y docente; esto se evidencia por la poca asociatividad, comunicación e interacción; no existe el intercambio de opiniones, de intereses, de valores; hay una desvinculación institucional, los docentes no comparten sus inquietudes, existe mucho el individualismo, la falta de compromiso, de objetivos en común; las relaciones interpersonales son muy tensas y la convivencia diaria en la I.E. presenta constantes confrontaciones, que hace que la Institución no avance y no progrese.

Por ello nuestro trabajo de investigación tiene como **objetivo general**: Diseñar un Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para superar los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico - administrativo y docente en la Institución Educativa N° 14369 del Caserío Tulmán Matalacas, Distrito de Pacaipampa, Departamento de Piura; tiene como **objetivos específicos**: Determinar los factores que originan los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico - administrativo, y docentes de la I.E N° 14369; Investigar el impacto de los conflictos interpersonales en la I.E. N° 14369 y Elaborar la propuesta en relación al propósito de la investigación.

Ante esta situación problemática planteamos la siguiente **pregunta de investigación**: ¿El diseño de un Programa de Capacitación en Gestión Administrativa logrará superar los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico - administrativo y docente en la Institución Educativa N° 14369 del Caserío Tulmán Matalacas, Distrito de Pacaipampa, Departamento de Piura?

Campo de acción: Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para superar los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico - administrativo y docente en la Institución Educativa N° 14369 del Caserío Tulmán Matalacas, Distrito de Pacaipampa, Departamento de Piura.

Para tal efecto formulamos la siguiente **hipótesis**: “**Si** se diseña un Programa de Capacitación en Gestión Administrativa sustentado en las teorías de Chester Barnard y Elton Mayo **entonces**, se logrará superar los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico - administrativo y docente en la Institución Educativa N° 14369 del Caserío Tulmán Matalacas, Distrito de Pacaipampa, Departamento de Piura”

Metodológicamente se aplicó una guía de observación a catorce gestores, a ese mismo número muestral se aplicó una encuesta. Por otro lado, las entrevistas estuvieron orientadas a comprender las perspectivas de los gestores. Los indicadores que se manejaron para la aplicación de estos instrumentos están en relación directa con los temas propuestos en el Programa de Capacitación en Gestión Administrativa.

El esquema capitular de la tesis está definido por tres capítulos.

En el **capítulo I** se realizó el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica, breve descripción de la I.E. lo histórico tendencial y contextual del objeto de estudio y la Metodología empleada.

En el **capítulo II** se concretizó el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, figurando la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. Tanto las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación.

En el **capítulo III** se analizó e interpretó los datos recogidos de la guía de observación y la encuesta. Luego se elaboró la propuesta en base a las teorías mencionadas. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura,

cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres estrategias con sus respectivas temáticas.

Finalmente, se redactaron las conclusiones y recomendaciones a los que se llegaron en la presente investigación.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1.1. Departamento de Piura.

Escudo del Departamento de Piura



FUENTE: Imagen de Google.

³Piura es un departamento del Perú situado al extremo noroeste del país. Esta circunscripción colinda al oeste con el Océano Pacífico y limita con el departamento de Lambayeque al sur, con Cajamarca al este y Tumbes por el norte, así como con territorio ecuatoriano por el noreste. Comprende una dilatada planicie en su mayor extensión — Costa— y una región montañosa menos extensa en la zona oriental

³ https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Piura

del departamento —Sierra—. Desde la zona montañosa discurren los ríos Piura y Chira, que irrigan las excepcionales zonas cultivadas de la planicie costera, donde se extiende el desierto peruano y el bosque seco ecuatorial.

Debido a su proximidad con la línea ecuatorial, la costa de Piura tiene un clima cálido durante todo el año. La temperatura promedio es de 26 °C. El clima costero presenta tantas características de clima tropical en zona yunga y de sabana tropical a nivel del mar. Este clima se le conoce también por seco tropical o bosque seco ecuatorial. Es un clima parecido a la de la una sabana tropical. La temperatura máxima puede alcanzar los 40 °C y la mínima los 15 °C. En la zona costera sur del departamento, colindando con el Departamento de Lambayeque, existe un clima semi desértico. La sierra piurana tiene un clima húmedo subtropical y templado con un promedio anual de 15 °C.

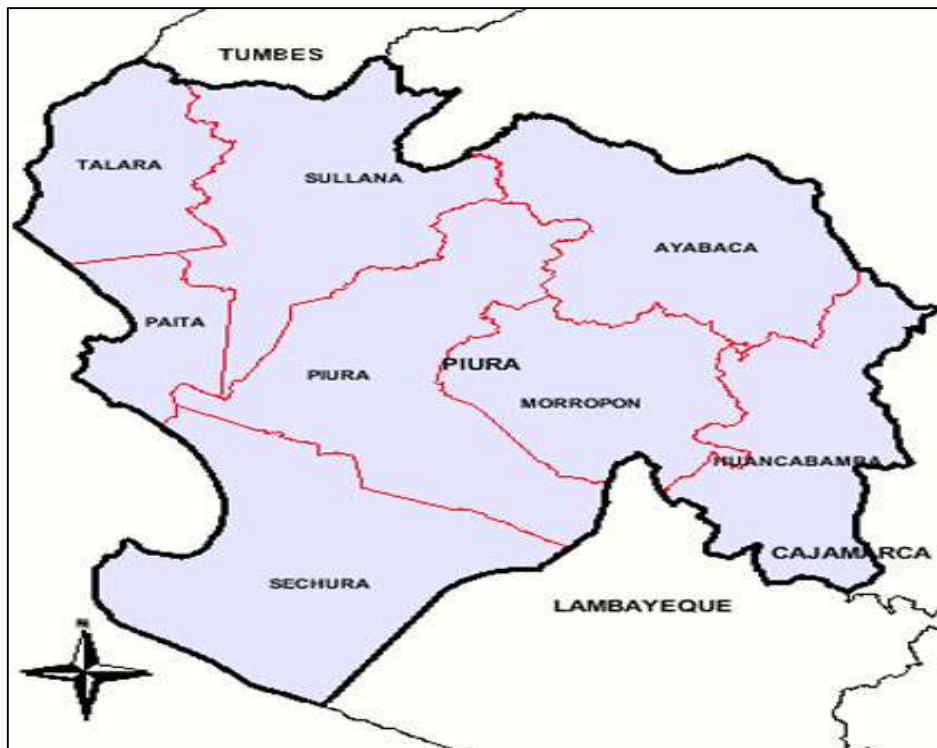
Con 35.892,49 km², la cual equivale al 3% del territorio total del Perú, este departamento está dividido en 8 provincias y tiene un total de 64 distritos.

Desde el censo de 1981, Piura ha pasado a ser el segundo departamento del Perú en lo que a número de habitantes se refiere; ello, a pesar de que en los últimos cuarenta años su población se multiplicó ligeramente menos (por 2,36) que el conjunto del Perú (por 2,57). Su densidad poblacional es, por ello, la cuarta del país, con 45,58 habitantes por km², sólo por debajo de Lima, Lambayeque y La Libertad. La distribución de esta población es desigual. Como casi siempre sucede, la provincia capital concentra, de modo creciente, un alto porcentaje de ella (37,53%, en 2002), seguida de lejos por

Sullana, ubicada en el fértil valle del Chira. La gran mayoría de sus habitantes (74,4%) vive en zonas urbanas, la provincia de Ayabaca tiene un 91,2 de población rural.

Las provincias de este departamento son las siguientes:

- ❖ Ayabaca – Capital: Ayabaca.
- ❖ Huancabamba – Capital: Huancabamba.
- ❖ Morropón – Capital: Chulucanas.
- ❖ Paíta – Capital: Paíta.
- ❖ Piura – Capital: San Miguel de Piura.
- ❖ Sechura – Capital: Sechura.
- ❖ Sullana – Capital: Sullana.
- ❖ Talara – Capital: Talara.



FUENTE: <https://www.google.com.pe/search?q=departamento+de+Piura>

1.1.2. Provincia de Ayabaca.



FUENTE: Imagen de Google

Escudo de la Provincia de Ayabaca



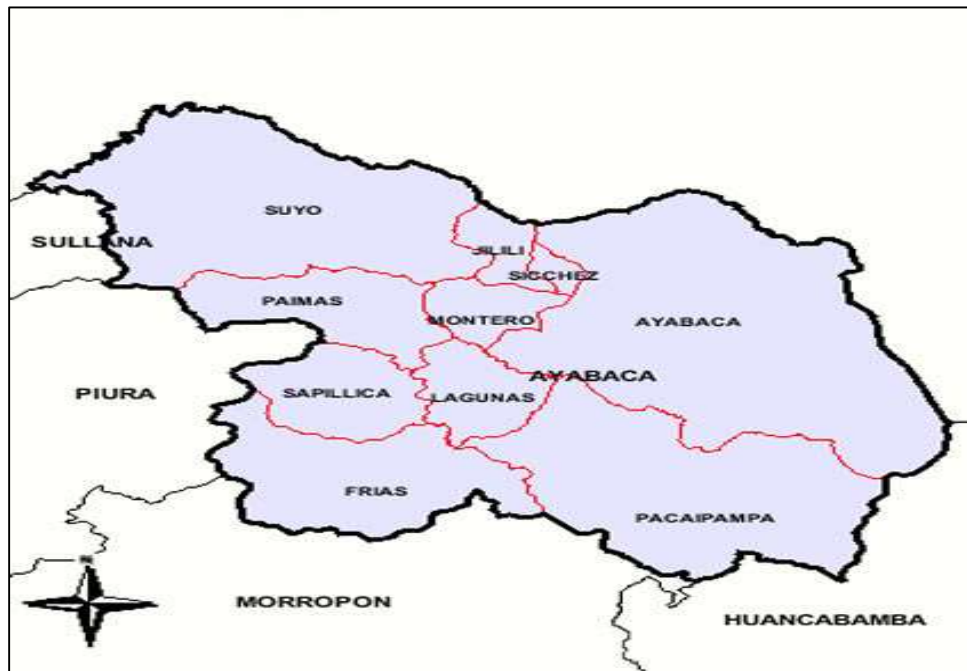
FUENTE: Imagen de Google.

⁴La provincia de Ayabaca es una de las ocho que conforman el departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura en el Perú. Limita por el norte y por el este con la República del Ecuador; por el sur con las provincias de Morropón y Huancabamba; y, por el oeste con las provincias de Piura y Sullana. La provincia tiene una extensión de 5 230,68 kilómetros cuadrados.

⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Ayabaca

La capital de esta provincia es la ciudad de Ayabaca, su fundación española data de 1571, cuando la población indígena local fue “reducida” o concentrada para formar el pueblo de “Nuestra Señora del Pilar de Ayavaca”, nombre de la primera Santa Patrona del lugar. La provincia se divide en diez distritos.

- ❖ Ayabaca.
- ❖ Frías.
- ❖ Jililí.
- ❖ Lagunas.
- ❖ Montero.
- ❖ Pacaipampa.
- ❖ Paimas.
- ❖ Sapollica.
- ❖ Sicchez.
- ❖ Suyo.



FUENTE: <https://www.google.com.pe/search?q=provincia+de+ayabaca>

1.1.3. Distrito de Pacaipampa.



FUENTE: Imagen de Google

Escudo del Distrito de Pacaipampa



Es uno de los diez distritos de la Provincia de Ayabaca, ubicada en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura, en el norte del Perú. Limita por el norte con el Distrito de Ayabaca; por el este con la República del Ecuador; por el sur con la Provincia de Huancabamba y la Provincia de Morropón; y por el oeste con los distritos de Frías y Lagunas.

El distrito fue creado mediante Ley sin número del 2 de enero de 1857, en el gobierno del Presidente Ramón Castilla.

Tiene una extensión de 981,5 km² y una población estimada superior a los 24 000 habitantes.

❖ Centros poblados:

* Urbanos:

Pacaipampa, con 1 180 hab.

* Rurales:

- Bellavista de Cachiaco, con 255 hab.
- Camino Real, con 266 hab.
- Cerro Pintado, con 284 hab.
- Changra, con 397 hab.
- Chulucanitas, con 306 hab.
- Cumbicos Alto, con 490 hab.
- Cumbicus Bajo, con 294 hab.
- Curilcas, con 354 hab.
- El Algarrobo, con 194 hab.
- El Carmen de Curilcas, con 242 hab.
- El Huabo, con 421 hab.
- El Palmo, con 278 hab.
- El Sauce, con 198 hab.
- El Yambur, con 151 hab.
- Huaracas de Matalacas, con 168 hab.
- Lagunas de San Pablo, con 210 hab.
- La Cofradía, con 256 hab.
- La Cria San Pablo, con 245 hab.
- La Laguna, con 165 hab.
- La Ramada de Malache, con 471 hab.

- Las Lomas, con 427 hab.
- Livin de Curilcas, con 216 hab.
- Livin de San Pablo, con 160 hab.
- Lúcumo, con 199 hab.
- Malache, con 427 hab.
- Mangas de Cachiaco, con 223 hab.
- Maray de Curilcas, con 197 hab.
- Maray de Matalacas, con 291 hab.
- Mejico, con 283 hab.
- Membrillo, con 311 hab.
- Miraflores, con 244 hab.
- Nangay de Matalacas, con 325 hab.
- Nangay Pampa, con 184 hab.
- Naranjo de Vilcas, con 181 hab.
- Nota, con 216 hab.
- Nueva Alianza, con 253 hab.
- Nueva Esperanza, con 319 hab.
- Nuevo Florecer, con 155 hab.
- Nuevo Porvenir, con 248 hab.
- Palo Blanco, con 495 hab.
- Palo Blanco de Matalacas, con 160 hab.
- Papelillo, con 345 hab.
- Pata de Cachiaco, con 181 hab.
- Peda Blanca, con 255 hab.
- Pedregal de Matalacas, con 224 hab.
- Portachuelo de Matalacas, con 237 hab.
- Pueblo Nuevo de Matalacas, con 315 hab.
- Pumurco, con 167 hab.
- Pur Pur, con 195 hab.

- Ramadas Vilcas, con 205 hab.
- Ramón Castilla, con 260 hab.
- San Andrés del Faique, con 214 hab.
- San Francisco, con 226 hab.
- San José de Matalacas, con 278 hab.
- San Juan de Matalacas, con 286 hab.
- San Lázaro, con 323 hab.
- San Luis, con 265 hab.
- San Miguel de San Pablo, con 195 hab.
- Santa Cruz de Vilcas, con 237 hab.
- Santa María, con 335 hab.
- Santa Rosa, con 403 hab.
- Tauma, con 252 hab.
- Tazajeras, con 207 hab.
- Tingos, con 156 hab.
- Tojas, con 220 hab.
- Totorá, con 241 hab.
- Tucaque, con 197 hab.
- Tulmancito, con 185 hab.
- Tulmán de Matalacas, con 214 hab.
- Unión de la Cruz, con 195 hab.
- Yumbe, con 199 hab.

1.1.4. Institución Educativa N° 14369 del Caserío Tulumán Matalacas.



FOTOGRAFIA .

1.2. ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Donde exista un conglomerado humano va a generarse conflictos, dadas las diferencias propias de los sujetos que lo conforman, y es el acuerdo o no entre ellos lo que incidirá en el crecimiento o deterioro de las relaciones interpersonales.

⁵El conflicto es definido como “lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos (...)”.

5 VINYAMATA. 2001: PAG.129.

⁶“Es un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia (puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto), que puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado (...)”.

⁷“Es un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrolla su devenir cambian las percepciones y las actitudes de los actores que, en consecuencia, modifican sus conductas, toman nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos que integran su poder y, a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos”.

⁸“Es una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles”.

⁹“El conflicto en un enfrentamiento o choque intencional entre dos individuos o grupos de la misma especie que manifiestan una intención hostil, generalmente acerca de un derecho, buscan romper la resistencia del próximo, usando la violencia, la que podría llevar el aniquilamiento físico del otro”.

¹⁰“El conflicto es divergencia de intereses, o la creencia de las partes de que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse simultánea o conjuntamente, es decir, que en el momento del conflicto las partes se

6 FISAS, V. 2001: PAG.30.

7 ENTELMAN. 2002: PAG.173.

8 ARON. 1982.

9 JULIEN FREUND. 1983: PAG.65.

10 ROZENBLUM DE HOROWITZ. 1997: PÁG. 01.

perciben antagónicas, y no perciben una salida o respuesta integradora para sus diferencias”.

Los autores mencionados, hablan de los conflictos para aludir al hecho de lucha o desacuerdo. Así comprendemos que el término "conflicto" se refiere a las fuerzas o posiciones contrarias que en un determinado momento se encuentran y se chocan, pudiendo ser por interés común o por discrepancias.

Comprendemos que el conflicto sirve de respaldo para el cambio; a partir de una situación explícita conflictiva se desencadena una serie de reacciones positivas o no. Lo que está claro es que cuando uno entra en conflicto con alguien de su entorno es porque en cierta parte se siente amenazado desde sus valores sociales, morales, culturales, etc. Aspectos que conciernen al individuo o al grupo. Por nuestra parte, un conflicto interpersonal existe cuando se da cualquier tipo de posicionamiento o actividad incompatible entre dos o más sujetos, lo cual no es necesariamente negativo.

Entendemos que los conflictos pueden ser analizados o comprendidos desde diversas perspectivas. La clasificación se hará de acuerdo al contexto social, su magnitud o más bien a sus características. Partiendo de ese supuesto nos basamos en el trabajo de París¹¹:

Teoría de los conflictos latentes, emergentes y manifiestos¹²: Los conflictos latentes son aquellos en que las tensiones básicas todavía no se han desarrollado por completo. Los conflictos emergentes se refieren

¹¹ PARÍS. 2005.
¹² MOORE. 1995.

a aquellos en los que las dos partes son identificadas, las dos partes reconocen la existencia del conflicto, pero si no se lleva un procedimiento de regulación se puede producir una fuerte escalada. Ya los conflictos manifiestos son aquellos en los que las dos partes se comprometen habiendo iniciado negociaciones o la regulación del conflicto, aunque no signifique que llegue a una solución.

Conflicto de intereses o conflictos de derecho¹³: Con relación a la razón del conflicto se puede clasificarlos como: conflictos de intereses se refiere a aquellos “que sirven para fijar reglas sobre condiciones de trabajo o meramente económicas”. En cambio, la aplicación de las reglas o la interpretación de las existentes” se da en los conflictos de derechos. Los primeros se producen cuando aparecen ciertas quejas por parte de trabajadores u otros colectivos por no haber sido tratados bajo los presupuestos de las reglas existentes. Lo segundos cuando se produce una contraposición entre los intereses de diferentes partes. En función a la magnitud, Funes de Rioja clasifica en: Conflictos individuales son aquellos en los que el interés propio. En cambio, en los colectivos en interés afectado es el grupo. Es decir, la diferencia se establece dependiendo de si se repercute al interés de una única persona o de un grupo, sean estos dos o más.

Conflicto intrapersonal y colectivo¹⁴: Se entiende el conflicto desde una perspectiva más estricta desde el sujeto, o amplía desde el interés del grupo: Los primeros son aquellos que afectan a una única persona. Son contradicciones que producen en el interior de una persona. Los conflictos colectivos son aquellos que afectan a dos o más personas.

13 FUNES DE RIOJA. 1996. Pg. 96.

14 FISHER. 1990.

Dentro de este grupo se puede diferenciar en tres los conflictos interpersonales, los conflictos intergrupales, los conflictos intranacionales, los conflictos internacionales y los conflictos mundiales. Estos últimos se caracterizan en función del número de personas afectadas. En cada caso son más los afectados hasta que alcanzamos el conflicto que perjudica a toda la población mundial.

Conflictos interpersonales¹⁵: Los conflictos interpersonales entienden los conflictos que se producen entre varias o más personas, como por ejemplo los conflictos matrimoniales, los conflictos escolares, los conflictos vecinales y cívicos, laborales y entre organizaciones. Los tipos de conflictos interpersonales que señala Vinyamata, tienen lugar en cualquier esfera de la realidad social. Allí donde son posibles las relaciones sociales es posible el origen de un conflicto interpersonal. Esta es la razón, por la que actualmente oímos hablar de los conflictos de géneros, de los conflictos laborales, de los conflictos de clase, de los conflictos familiares, de los conflictos generacionales, de los conflictos de religiones, de los conflictos étnicos, de los conflictos de comunidades, de los conflictos de vecinos, de los conflictos educativos, de los conflictos económicos, de los conflictos políticos, de los conflictos amorosos y de los conflictos entre amigos.

Conflictos interpersonales, intrapersonales o sociales¹⁶: Marta Burguet señala que los conflictos se pueden clasificar según los colectivos implicados (interpersonales, intrapersonales o sociales. Los sociales pueden ser internacionales, ecológicos o económicos), el tipo de comportamiento (de evitación, competitivo, colaborador,

¹⁵ VINYAMATA, 1999.

¹⁶ BURGUET, 1999.

complaciente y transigente) la temática (de intereses, estructurales, de relación, de información y de valores) y la percepción (latente, real, pseudoconflicto).

Trabajar con otras personas implica convivir con diferentes necesidades, objetivos, valores, conocimientos, recursos, lo cual hace que los conflictos sean, prácticamente, inevitables. Según la Real Academia Española, un conflicto es un antagonismo, una pugna, una oposición. Ocurre cuando dos o más valores, perspectivas u opiniones son contradictorias en su naturaleza o no pueden ser conciliadas. Sin embargo, los conflictos no constituyen en sí mismos un problema, no son necesariamente negativos. Según cómo se los maneje, pueden dar lugar a nuevas ideas, contribuir a una resolución efectiva de problemas y de toma de decisiones así como constituirse en una oportunidad para desarrollar o mejorar habilidades interpersonales y de comunicación (conflicto constructivo). Un conflicto se convierte en un problema para una empresa cuando afecta la productividad, disminuye la moral de los empleados, polariza a la gente disminuyendo su cooperación, aumenta y agudiza las diferencias causando más y continuos conflictos así como comportamientos inadecuados¹⁷.

Los conflictos pueden surgir de diferentes fuentes que, generalmente, se encuentran dentro de las siguientes tres categorías:

1. Factores de comunicación: incluyen pocas habilidades para escuchar a los demás, compartir información insuficientemente (por ejemplo, no informar acerca de nuevos programas o decisiones),

¹⁷ "Resolving interpersonal conflicts", www.itstime.com; 2002.

diferencias en la interpretación y percepción e ignorar u olvidar aspectos no verbales de la comunicación.

2. Factores estructurales: por ejemplo, diferencias en el nivel de participación y/o desigualdades en el sistema de recompensas, pueden llevar a insatisfacción, resentimientos y dar lugar a conflictos. Igualmente, trabajar con recursos insuficientes (falta del material necesario, de espacio, recursos económicos escasos, etc.), niveles de interdependencia entre los empleados.
3. Factores personales: incluyen aspectos como la autoestima, objetivos, valores y necesidades personales, y liderazgo, entre otros. Por ejemplo, el desacuerdo en los objetivos de algún proyecto, o la diferencia de intereses económicos, de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, etc. pueden ser motivo de conflicto interpersonal.

Los conflictos entre compañeros de trabajo pueden tomar diferentes formas, entre las que podemos mencionar:

- ❖ “Discusiones crónicas” entre dos miembros de la organización.
- ❖ Abuso verbal o menosprecio de las ideas u opiniones de otros.
- ❖ Críticas abiertas al desempeño, las actitudes o casi todo lo que otro haga.
- ❖ Complicidad entre dos miembros, ignorando al resto y limitándose a interacciones estrictamente formales.

Cuando alguno de estos conflictos se pone de manifiesto en la organización, se hace necesario estar atento a las potenciales

consecuencias del mismo y llevar a cabo ciertas acciones para planificar su resolución y así evitar consecuencias negativas y a largo plazo.

Algunas de las consecuencias dentro de la organización pueden ser: pérdida de tiempo gerencial, dificultades en la toma de decisiones - o toma de decisiones equivocadas -, disminución de la motivación para trabajar y aumento del ausentismo, entre otras. Para evitar que esto ocurra, existen cinco métodos que habitualmente se usan para manejar estos conflictos. Cada uno de ellos puede resultar efectivo en diferentes circunstancias:

- ❖ Enfoque directo: Implica evaluar objetivamente el problema y enfrentarlo. Se basa en técnicas de resolución de problemas, y generalmente, deja a todos con la sensación de resolución ya que los temas son expuestos y se busca la forma de lidiar con ellos.
- ❖ Negociación: Es una excelente técnica cuando ambas partes tienen ideas acerca de una solución pero no logran un acuerdo. A menudo, un tercero, como puede ser un líder de grupo o un supervisor, puede ayudar a encontrar el punto en común.
- ❖ Aplicación de reglas: Se usa solamente cuando es obvio que una persona se rehúsa a trabajar en equipo.
- ❖ Retiro: Es útil para prevenir que incidentes menores se conviertan en problemas mayores (por ejemplo, si alguien está de mal humor o tuvo un mal día). Implica evitar el problema o trabajar con él.

- ❖ **Desenfatar:** Es una forma de negociar poniendo el énfasis en las áreas de acuerdo.

Por ser la educación un proceso que está condicionado por múltiples factores, es importante que se esté preparado para transformar las debilidades en fortalezas, propiciando el trabajo en equipo y que además se lleve a cabo diversas actividades en la búsqueda de solución a los problemas que enfrentan a diario en dichas instituciones, de allí que la gerencia ocupe en los actuales momentos un papel preponderante para que las instituciones escolares lleguen a alcanzar elevados niveles de excelencia y de competitividad.

En las escuelas la organización jerárquica piramidal propicia la aparición de conflictos directivos - docentes, generados en muchos casos por una obstrucción de los canales de comunicación que impide la formulación de demandas y sugerencias del docente de aula, que es quien conoce a mayor profundidad el contexto escolar por su relación estrecha y directa con los alumnos, sus representantes y la comunidad.

En este orden de ideas, el conflicto en una organización escolar puede ser definido como la relación antagónica de una o más personas dentro de un mismo grupo. Según Chiavenato¹⁸ éste se ve como un estado natural mediante el cual los integrantes de un grupo sienten la necesidad de negociar y restablecer nuevas reglas de convivencia, nueva distribución de recursos, y reorganización del poder y la autoridad. La superación del conflicto significa el fortalecimiento y el crecimiento del grupo o la organización.

¹⁸ CHIAVENATO. 1998.

El mismo Chiavenato¹⁹ acota que cuando el conflicto aumenta o no es controlado, busca otras formas de expresión como la desmotivación, la agresión, el abandono de las actividades o el aumento de incidentes en el ambiente de trabajo.

Al respecto, investigaciones como las de Jares, (1997), Robbins (1998); Porter (2003) y Navarro (2003), señalan que el conflicto y el disenso en las instituciones educativas, son la manifestación más natural de convivencia en la escuela que aún el propio consenso, ya que los profesores manifiestan una tendencia natural hacia el desacuerdo, demandan espacios hacia las propuestas o discurso y aún la propia discusión sobre el conocimiento y la docencia propios de la profesión, demandan un cuestionamiento activo, y si a esto se agrega que frecuentemente se entablan luchas por la participación, el poder, los recursos y prestigios²⁰, no se puede más que reconocer, que la micropolítica escolar puede conducir a la construcción de espacios colaborativos en comunidad de profesores²¹, de forma natural la vida escolar parte de una instalación constante en el conflicto.

Por otra parte, los directivos tienen que gerenciar un escenario complejo al tener docentes desmotivados económicamente y en condiciones de trabajo generalmente precarias y el gerente puede sentir que no tiene suficientes herramientas para exigir un mejor desempeño con motivación al logro. Esta situación se ha observado durante muchos

19 IDEM.

20 APPLE, 1994.

21 ACHINSTEIN, 2002.

años en muchas instituciones educativas del país, según investigaciones realizadas en diferentes universidades²².

En este sentido, Mesa²³ plantea las consecuencias del conflicto organizacional permanente en los siguientes términos: (a) sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad; (b) tensión y fricción en las relaciones interpersonales; (c) bloqueo de iniciativas; y (d) desvío de energías productivas. Además, la relación jefe-subordinado puede no sólo volverse tensa sino hasta irreconciliable y bastante incómoda. En apariencia la comunicación puede parecer fluida pero la tensión frecuente origina pequeños conflictos, cuya repetición genera desmotivación y apatía. En estos mismos términos, Abajo²⁴ sostiene que el conflicto es “un desacuerdo de ideas, intereses, de tal manera que, en ese momento y en ese contexto, las partes perciben sus intereses como excluyentes, aunque realmente no lo sean”.

El problema surge y se mantiene cuando los conflictos se hacen perpetuos y se solapan los problemas quedando los antagonismos sin resolver. Según Klabaugh y Rosycki²⁵, el conflicto en la escuela es un proceso interactivo que ocurre, cuando los grupos de profesores o actores de la escuela se enfrentan por intereses o protagonismos antagónicos, admiten que si bien es cierto que los administradores escolares, relacionan al conflicto con la ineficiencia y tratan de evitarlo o controlarlo²⁶, pueden en cambio los propios directivos escolares, propiciar la expresión abierta del conflicto para desarrollarlo y

22 PEÑALVER, 1995; SALAZAR, 1998; MORALES, 1999; MESA, 2000; NIEVES, 2000.

23 MESA. 2000.

24 ABAJO. 2001.

25 KLABAUGH Y ROSYCKI. 2005.

26 JARES, 1997.

aprovechar sus funciones revitalizadoras para con la organización escolar.

En estos términos, el conflicto en los centros escolares debe canalizarse a toda costa porque lo más preocupante para el desarrollo armónico entre los miembros de una institución y para la educación misma es que se van generando sentimientos de rabia, frustración, tristeza y autodefensa, porque aumentan las fricciones entre las personas y se instauran las discusiones, la falta de credibilidad, el rumor, y la competitividad desleal, tal vez por falta de información, desconocimiento de las normas, deberes y derechos, falta de reconocimiento a la labor desempeñada, entre otras causas.

1.3. ANÁLISIS CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El tema de conflictos es un tema emergente que se justifica ante la necesidad de dar respuestas a los problemas de convivencia (violencia, intolerancia, discriminación y marginación) que se observan en nuestra sociedad y que se filtran en las aulas.

Los propios docentes son conscientes de que los conflictos interpersonales y las malas relaciones entre colegas, no solo afectan al desempeño de su trabajo y al nivel de satisfacción en el mismo, sino también a la educación de los estudiantes y su rendimiento académico.

En la I.E. N° 14369 existen conflictos interpersonales entre el personal jerárquico - administrativo y docente; esto se evidencia por la poca

asociatividad, comunicación e interacción; no existe el intercambio de opiniones, de intereses, de valores; hay una desvinculación institucional, los docentes no comparten sus inquietudes, existe mucho el individualismo, la falta de compromiso, de objetivos en común; las relaciones interpersonales son muy tensas y la convivencia diaria en la I.E. presenta constantes confrontaciones, que hace que la Institución no avance y no progrese.

El problema de conflictos interpersonales entre el personal jerárquico - administrativo y docente se manifiesta de la siguiente manera:

- ❖ **Comunicación jerárquica:** Existe una comunicación de acuerdo a un organigrama institucional, en donde los cargos desempeñados dentro de la Institución van del menor al mayor rango jerárquico institucional.
- ❖ **Los gestores no se identifican con la Institución en la que trabajan:** La institución no está representada por quienes la integran; observándose un alto nivel de no identificación.
- ❖ **No toman decisiones de manera conjunta:** La toma de decisiones de manera no conjunta, es producto de desacuerdos entre el grupo o grupos que existen dentro de la institución; como causa del mal manejo de las relaciones interpersonales. Trayendo como consecuencia opiniones diferentes y desacuerdos en la toma de decisiones.
- ❖ **No son solidarios con sus compañeros de trabajo:** Los docentes no entienden los problemas del otro; no hay capacidad para ponerse en el lugar del otro, de confiar en su capacidad para salir adelante,

en respetar su libertad, en no juzgarles. Muchas veces algunos docentes no aceptan al colega como es, no ven al otro. En ocasiones este problema se da por la falta de congruencia, es decir, los docentes no están en contacto con ellos mismos, con lo que sienten y piensan, con su capacidad de hablar y actuar. La falta de congruencia los coloca en un plano de aprisionamiento frente al otro y esto les arrastra hacia una reacción despectiva, burlesca.

- ❖ **Incumplimiento de normas de convivencia por el equipo de gestores:** La convivencia y aceptación con el otro no se da, motivo de la no confianza o quizá en el no cumplimiento de las normas que existen y se incumplen.
- ❖ **Falta de respeto entre los gestores de la Institución:** Cada integrante debe cuidar los modales en su trato diario con los compañeros. El ambiente de trabajo, no deja de ser una comunidad que tiene sus propias normas o costumbres. Mantener un buen ambiente de trabajo repercute en beneficio de todos.
- ❖ **Conflictos de relación interpersonal:** Podemos plantear un factor primordial que se basa en el desarrollo de las emociones en el individuo, sus manifestaciones, sus consecuencias y la manera de controlar el desbordamiento de las mismas. Ese desgaste producido al enfrentar los retos de la vida docente que sin duda, elevan los niveles de estrés en los docentes que se manifiestan en diferentes signos como: la irritabilidad, el mal genio, la intolerancia, la agresividad y por tanto muestras de ansiedad.

“Dentro de la I.E. los conflictos que se dan se debe más por la falta de organización que existe dentro de ella, por la falta de trabajo en equipo, ya no nos comunicamos, cada quien por su lado o con su grupo de amigos”²⁷.

“El docente vive cargado de tensiones, ahora con la aparición de nuevos aprendizajes, temas de trabajos que tenemos que desarrollar en clase a diario y las evaluaciones constantes nos estresan y causan un clima muy tenso dentro de la I.E.”²⁸.

“Yo espero que mis compañeros se relacionen conmigo de forma positiva y no me eviten o discriminen. En la escuela estamos acostumbrándonos a los insultos, las burlas; si no hay un adecuado manejo de estos conflictos pues continuarán”²⁹.

- ❖ **Conflictos relacionados con la práctica docente:** La reflexión del profesor y su práctica como docente es una manera muy importante, para lograr que la educación adquiera categoría científica, pero debe cuadrarse a los marcos de cada institución, ya que es regulada por cada una de ellas. Una didáctica crítica requiere que el profesor reconozca su conflicto y factores que afectan ya que esto ayudara a su misma superación y transformación de la I.E.

“Muchos docentes aún desarrollan clases de manera tradicional no se adaptan a los nuevos procesos que se pide actualmente; como también hay docentes que trabajan de manera muy organizada y es

27 Testimonio de Docente, Junio 2014.

28 Testimonio de Docente, Junio 2014.

29 Testimonio de Administrativo, Junio 2014.

ahí donde existen conflictos en la manera de cómo trabajar, como presentar, etc.”³⁰.

“Hay docentes muy cerrados que crean tensiones, conflictos y reaccionan con apatía, porque son demasiado rígidos y rechazan todo lo nuevo o diferente porque lo consideran una amenaza, cuando uno propone nuevas estrategias, cambios en la metodología actualizadas se convierte en blanco de las críticas, se divide así muchas veces los docentes en dos grupos: Son de mente tradicional, cerrado, opuestos al cambio y otros abiertos, de mente innovadora a favor, ambas posiciones hacen mucho daño al rendimiento académico de los estudiantes”³¹.

- ❖ **Conflictos de jerarquía:** Las relaciones de poder, parte inherente de las interrelaciones sociales, pueden ser factor impulsador de conflictos, considerando la asimetría existente en éstas. En éste sentido, Jarez (1997) en su trabajo "El lugar del conflicto en una organización educativa", indica que las prácticas cotidianas están en contacto permanente con posibles conflictos en torno al poder, de forma tanto explícita como oculta. Indicando el autor que éstas pueden girar entre otras fuentes por "Las alianzas, estrategias y tácticas que se ponen en juego para acceder al control de ésta".

“Las preferencias se hacen notorias, ya que un grupo de docentes están de parte del director y otros no; aquí en la I.E. como en otras I.E. la disputa por lograr el poder, ahora con la nueva ley todos están por ocupar el cargo y hablan mal del director se han creado

30 Testimonio de Director, Junio 2014.

31 Testimonio De Director, Junio 2014.

diferentes grupos, ya no es como antes, no hay reuniones, falta comunicación, trabajo en equipo, etc.”³².

- ❖ **Relaciones entre docente – estudiante:** Esta relación no es solo una fuente de satisfacción del profesor en su trabajo sino que para el alumno puede constituir una importante fuente de apoyo y motivación y por tanto ejercer cierta influencia en su rendimiento académico. No obstante para la transmisión de conocimiento en el espacio formal educativo, son necesarias ciertas competencias emocionales, como ejemplo la empatía, la escucha activa, las cuales son pertinentes que posea el docente.

En este sentido Codina (2003) apunta que cuando las emociones son determinantes para que una acción educativa sea eficaz, ha de tener prioritariamente en cuenta el bagaje emocional del alumno y del colectivo, así como también su gradual desarrollo. La relación entre maestro y estudiante es difícil, no se debe precisamente a un déficit de contacto. Los alumnos y las alumnas son poco capaces de ponerse en el lugar del profesor, y el profesor por lo general, tampoco consigue ponerse en lugar de los jóvenes³³.

Conforme a lo afirmado por Fabra y Doménech³⁴, los alumnos perciben a los profesores con ciertas limitaciones o comportamiento desfavorable para la enseñanza. Veamos los principales puntos señalados por los alumnos:

* Descuido con el aspecto físico y emocional.

32 Testimonio De Docente, Junio 2014.

33 CARDÚS, 2001.

34 FABRA Y DOMÉNECH. 2001.

- * Actitudes de superioridad en relación de sus alumnos.
- * Falta de creatividad.
- * Dificultades de comunicación.
- * Falta de manejo metodológico.
- * Falta de motivación al transmitir conocimiento.

Entendemos que los alumnos tienen juicios positivos o negativos hacia los docentes. En el escenario de la educación formal, tenemos el profesor como agente referente máximo de la educación de sus alumnos, no sólo es importante el profesor en la transmisión del saber formal (tecnificado), pero más bien si pone de relieve el saber a ser y a vivir juntos tal como menciona Delors (1996). En este caso se hace evidente la importancia del manejo de las competencias emocionales del profesor en el aprendizaje de sus alumnos, como la motivación, habilidad social, comunicacional. Y sobre todo tener auto-control, ya que juega papel fundamental para la gestión de situaciones de estrés.

“No cabe duda que la comunicación es muy importante dentro de este proceso para poder superar los conflictos; no solo depende de los docentes sino de todo el plantel incluido los estudiantes y padres de familia; crear mejores relaciones interpersonales acabarían con los conflictos”³⁵.

35 Testimonio de Docente, Junio 2014.

1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA.

1.4.1. Diseño de la Investigación.

La investigación está enfocada desde un paradigma cualitativo, ya que se orienta a identificar los problemas en cuanto a los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico - administrativo y docente en la Institución Educativa N° 14369 del Caserío Tulmán Matalacas, Distrito de Pacaipampa, Departamento de Piura.

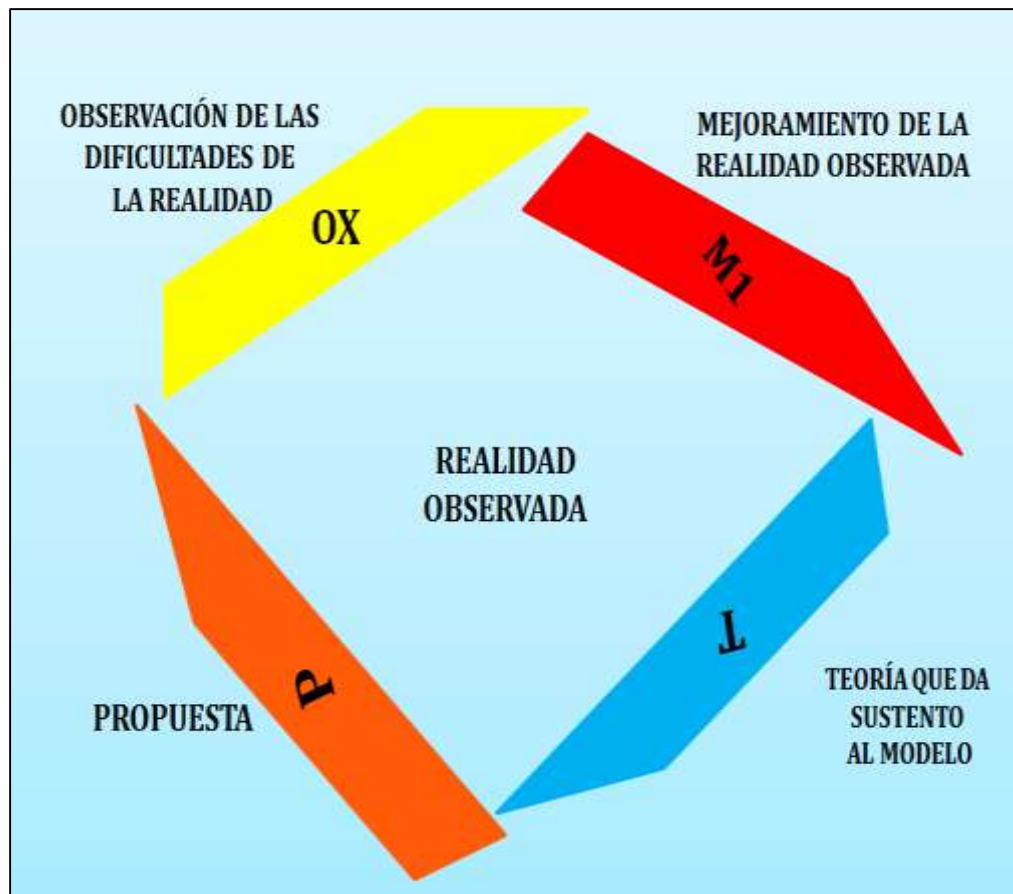
De acuerdo a los criterios planteados por Rosendo³⁶ el presente estudio adopta según su propósito un tipo de investigación descriptiva - propositiva, dado a que la recolección de datos empíricos permitirá la descripción del conocimiento tratado en la investigación para luego establecer conjeturas, de manera que se amplíen los supuestos teóricos referentes a la variable en estudio.

De igual manera, Villavicencio³⁷, plantea que la investigación descriptiva - propositiva se orienta a la recolección de datos empíricos para formular, ampliar o evaluar teorías y proponer una alternativa de solución.

La investigación fue de tipo descriptiva - propositiva, por cuanto se analizaron los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico - administrativo y docente en la Institución Educativa N° 14369, con el único fin de identificarlas y caracterizarlas bajo su estado natural, para luego diseñar una propuesta de solución.

³⁶ ROSENDO, 2003, P.117.

³⁷ VILLAVICENCIO, 2001, P.28.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

1.4.2. Metodología Aplicada en la Investigación.

Para el desarrollo de nuestra investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico - administrativo y docente en la Institución Educativa N° 14369.

- ❖ **Métodos Teóricos:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico - administrativo y docente.

- * **Método Histórico - Lógico:** Que sirvió en la compilación de las teorías y la determinación de los conflictos interpersonales.
 - * **Método Inductivo:** Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los grupos de gestores en la I.E.
 - * **Método Analítico:** Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.
 - * **Método de síntesis:** Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige a los gestores la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.
- ❖ **Método Empírico:** Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual aplicamos instrumentos de recolección de información, tales como: encuestas, entrevistas, testimonios, guía de observación, para tal

efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:

- * Coordinar con el director.
- * Coordinar con los docentes.
- * Coordinar con los administrativos.
- * Preparar los instrumentos de acopio de información.
- * Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- * Formación de la base de datos.
- * Análisis de los datos.
- * Interpretación de los datos.
- * Exposición de los datos.

1.4.3. Población y Muestra.

- ❖ **Población:** La delimitación de la población está definida por la totalidad de gestores (Director, Docentes y administrativos) que pertenecen a la I.E. N° 14369 del Caserío Tulmán Matalacas.

U = 14 Gestores.

- ❖ **Muestra:** Como la población es homogénea y pequeña, entonces estamos frente a un caso de universo muestral, o sea:

n = U= 14 Gestores.

1.4.4. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

- ❖ **Materiales:** Papel, Cd, computadoras, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.
- ❖ **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:** Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación serán:



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

1.4.5. Procedimientos para la Recolección de Datos.

Para el caso de los datos primarios se conquistaron, se analizaron e interpretaron. La investigación por ser original está teñida por un 80% de datos primarios.

Para el caso de los datos secundarios se les tomó en calidad de préstamo y tienen carácter complementario respecto a los datos primarios. Constituyen 20% de la investigación.

1.4.6. Análisis Estadístico de los Datos.

- ❖ **Seriación** : Codificar el instrumento
- ❖ **Codificación** : Asignar un código a las categorías de cada ítems.
- ❖ **Tabulación** : Elaboración de cuadros categóricos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es la “selección de teorías, conceptos y conocimientos científicos, métodos y procedimientos, que hemos requerido para describir y explicar objetivamente el pensamiento crítico, en su estado histórico, actual o futuro”³⁸.



FUENTE: Elaborado por Investigadora de acuerdo a Información.

³⁸ DIETERICH, 2001.

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.

SAIEH (2007)³⁹:

En su investigación “**Conflictos Interpersonales en las Organizaciones**”. Explica que el conflicto es natural, se produce en cualquier relación y en casi todos los ambientes sociales, incluyendo el centro de trabajo. Depende de cada uno responder de manera rápida y profesional con el fin de transformarlo en una oportunidad. El conflicto puede ser positivo, si se aborda de manera temprana y asertiva, puede fortalecer a la organización mediante la corrección de problemas, incrementando la motivación y productividad, mayor lealtad y menor rotación de personal y claridad respecto del objeto corporativo y sus políticas.

No ser capaces de identificar rápida y eficazmente los conflictos y ser capaces de resolverlos antes de que generen impacto en el ambiente global de la organización, los deja vulnerables a sus efectos potencialmente complejos.

En conclusión, los efectos negativos de los conflictos interpersonales en el trabajo son comunes, persistentes y difíciles de tratar. Sin embargo, siendo capaces de identificar estas situaciones y capacitando al personal en el uso de herramientas de resolución de conflictos, la organización se beneficiará con un clima laboral que establece como base la preservación de la dignidad y el respeto a las personas. Muchas empresas se ven tremendamente perjudicadas al no identificar y dejar

39 SAIEH, JAVIER, 2007. Conflictos Interpersonales en las Organizaciones. Santiago de Chile.

conflictos sin resolver por falta de herramientas para enfrentarlos. Esto no debe suceder, es necesario que resolvamos los conflictos interpersonales temprano y maximizar el potencial de éxito de la organización.

IZQUIERDO (2003)⁴⁰:

En su investigación “**Actitudes conflictivas en la institución**”. Este estudio realizado en el Banco Central de Reserva del Perú, acerca de las actitudes de un grupo de trabajadores de diferente nivel jerárquico, dice que la insatisfacción laboral puede generar conflictos interpersonales, pues estos sienten que no son comprendidos, se sienten excluidos, rechazados, etc. Existe relación entre la actitud negativa y el cargo jerárquico que se desempeña. No hay relación entre las actitudes negativas y edad cronológica, existe independencia entre estas dos variables. Entonces una vez más se constata que teniendo en cuenta el grado de jerarquía de las necesidades de Maslow, los que están apenas empezando la pirámide (acorde con sus ingresos) se vuelven conflictivos.

Sin embargo, la mayoría de las investigaciones, sobre todo las empíricas se han enfocado a conflictos interpersonales entre alumnos, descuidando los conflictos entre docentes, lo que refleja ausencia de propuestas de desarrollo organizacional integrales, que den cuenta de la interacción y retroalimentación de los factores objetivos y subjetivos que conviven dentro de la organización.

40 http://www.observatorioperu.com/libros/Para%20mejorar_convivencia_caruana.pdf

CABALLERO (2009)⁴¹:

En su investigación **“El conflicto interpersonal como oportunidad para el aprendizaje”**. Parte de los resultados de un estudio piloto realizado con profesores de secundaria en practicas (alumnos/as de un curso de formación inicial para profesores), recoge la necesidad de formación de estos profesionales en cuestiones intimamente relacionados con la gestión de grupos y la transformación de conflictos; aborda el manejo de los conflictos interpersonales en el aula como una oportunidad privilegiada para aprender conceptos, procedimientos y valores, tales como tolerancia, respeto, participación, responsabilidad, convivencia, etc. que resultan fundamentales en la formación de futuros adultos capaces de decidir, escoger, participar, relacionarse, resolver las diferencias y convivir en un mundo en el que cada vez se hace más necesario responder al reto de la multiculturalidad.

Concluye que a la luz de las reflexiones precedentes, se hace necesario un esfuerzo en la formación de los profesionales de la educación, dirigido a dotar estrategias y recursos que les permitan gestionar adecuadamente las situaciones conflictivas a las que tienen que enfrentar.

FERNANDEZ. (1998)⁴²:

En su investigación **“Prevención de la violencia y resolución de conflictos. El clima escolar como factor de calidad”**. Los profesores

41 CABALLERO GONZALES, Amparo. El conflicto interpersonal como oportunidad para el aprendizaje. Instituto de ciencias de la Educación, departamento de psicología, Universidad Autónoma de Madrid, 2009.

42 FERNANDEZ, I. (1998) Prevención de la violencia y resolución de conflictos. El clima escolar como factor de calidad. Madrid: Narcea.

cometen frecuentemente el error de ignorar, subestimar o resistirse a la solución de aquellos problemas muy reales que existen entre ellos y de su impacto en el rendimiento académico. En lugar de pensar sobre las causas de sus conflictos interpersonales, los docentes aducen a veces sólo superficialmente a cuestiones y contradicciones complejas en la sociedad. Los conflictos se suponen con mucha facilidad resueltos dentro de unos límites reconocidos.

La solución del conflicto, por otra parte encarna una comprensión y una aplicación correcta de procesos democráticos que estimulan responsabilidad social y la respuesta creativa al cambio. Los principios de solución de conflictos se practican al construir una confianza y un respeto mutuos, con técnicas de cooperación y al permitir la participación en la creación, el cumplimiento y mantenimiento de las normas.

CASAMAYOR (1998)⁴³:

En su investigación “**Complejos conflictos interpersonales en el aula**”, hizo un diagnóstico acerca de la percepción que tenían los alumnos sobre los conflictos interpersonales de sus docentes.

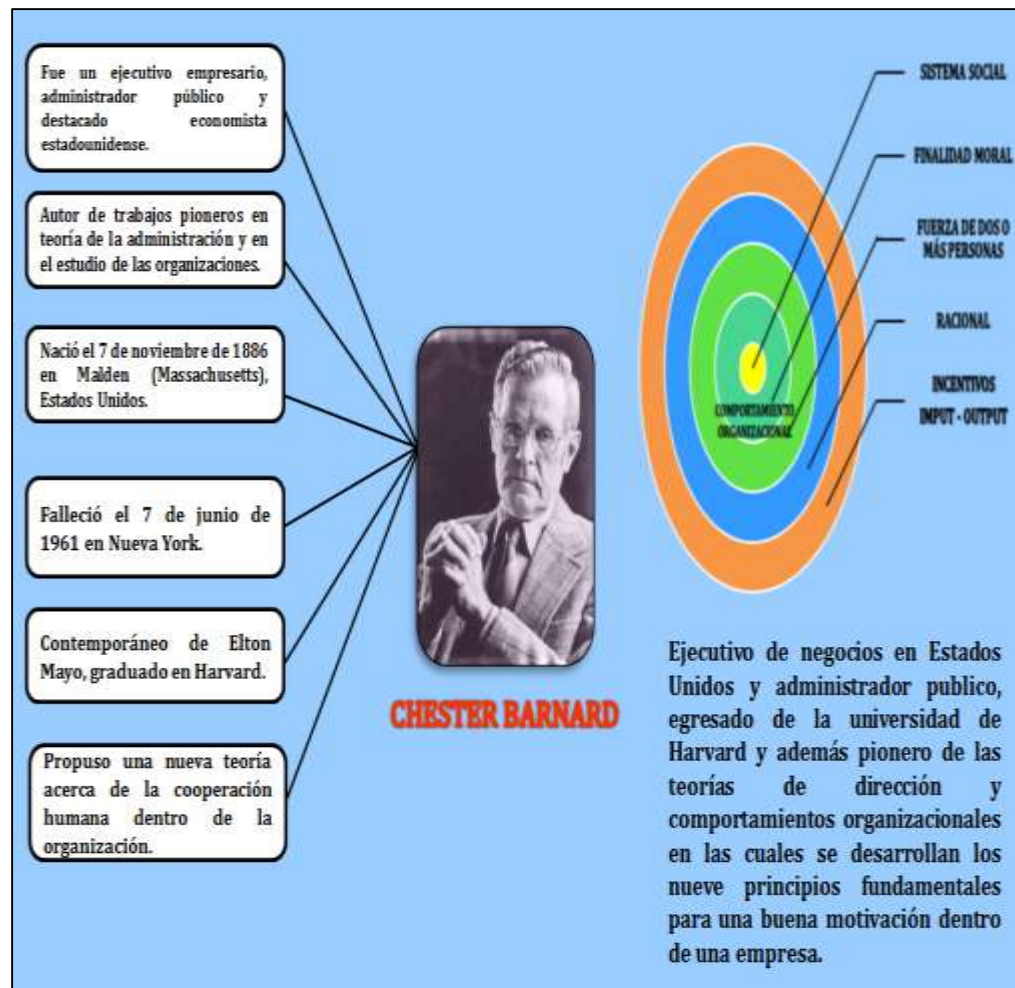
La mayoría de estudiantes encontró vinculación entre el conflicto y la intolerancia, el equívoco y la discusión y muchos buscaron palabras para describir formas de su solución (por ejemplo, transacción, seguridad, excusa, restablecimiento de relaciones, amor, conciliación y comprensión). La interpretación de los conflictos por parte de muchos

43 CASAMAYOR; G. 1998. Como dar respuesta a los conflictos. La disciplina en la enseñanza secundaria. Barcelona: Graó.

estudiantes mayores resultaba globalmente negativa. El conflicto suscitaba incomodidad en los estudiantes. Para los más pequeños está asociado con la incapacidad de considerar una solución eficaz, sobre todo en el nivel interpersonal y de ahí la utilización de mecanismos de distanciamiento.

2.2. BASE TEÓRICA.

2.2.1. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.



FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a Información.

⁴⁴La sociedad americana tuvo gran influencia en Chester, ya que la manera en que esta se desenvolvía en el ámbito laboral preocupaba a Chester, las empresas en las que logro penetrar tuvieron éxito en todos sus niveles debido a su gran aportación de la motivación.

Los signos que presagian la depresión: los avances de la técnica, la producción en serie y la extraordinaria cosecha de divisas que Estados Unidos obtenía de sus deudores europeos, marcaron el fuerte ritmo de crecimiento de la economía norteamericana. En la década de los veinte, los sucesivos gobiernos norteamericanos se concentraron en la expansión económica. En este ambiente donde la prosperidad parecía eterna, el ciudadano medio norteamericano compraba, despreocupadamente y a crédito, radios, automóviles y cuanta manufactura le ofrecía la poderosa industria de su país.

La depresión traspasa las fronteras: cuando los bancos norteamericanos intentaron revitalizar la actividad financiera, el único camino que encontraron fue el de cobrar las deudas a los bancos europeos, lo que dio a la crisis el carácter de internacional.

Los "locos años 20" y la fragilidad del nuevo orden internacional: entre las herencias dejadas por la Primera Guerra Mundial, se cuentan una serie de transformaciones, paradojas y contradicciones que hicieron sentir la fragilidad del nuevo orden internacional. El signo de cambio más evidente, aparte de la desaparición de los imperios centrales o centro-europeos, fue la transformación de Estados Unidos en primera potencia mundial.

44 MERCA 2.0, núm. 235, 2001 "La sociedad en las empresas", Roberto Bellucci.

⁴⁵Basado en su experiencia y en los logros personales, Barnard escribió un libro llamado “Las funciones del ejecutivo” publicado por primera vez en 1938, (el título original es *The Functions of The Executive*), libro donde se desarrollaría su famosa obra, la “Teoría de la Organización”.

En su obra Barnard definió la organización como: “Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo”⁴⁶. Barnard ya manejaba el concepto de “Sistema”, nos dice claramente que formamos parte de un todo, no podemos ser o funcionar como seres independientes, a la par en una organización, se es parte de un cuerpo, donde cada uno realiza una función y si un miembro del equipo falla, entonces no se cumplirá con el objetivo común.

Para Barnard resulta claro que: Todas las personas tienen restricciones basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico.

❖ Así mismo los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección.

⁴⁵ <http://www.google.com.pe/imgres?q=chester+barnard&hl=es&sa=X&biw=1>
⁴⁶ CHESTER BARNARD. *Organization and Management: Selected Papers* (1956)

- ❖ Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivos.
- ❖ Es importante que las personas satisfagan – en cierta medida – sus necesidades individuales.
- ❖ Todo esto debe hacerse dentro de un marco donde se alcancen los objetivos organizacionales. Para esto es de suma importancia contar con un “propósito común” lo que a su vez requiere una “persistente coordinación en el tiempo”.

Los requerimientos mínimos para crear una organización son, según Barnard⁴⁷:

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

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

Según Barnard, para corregir la baja productividad se requiere⁴⁸:

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

⁴⁷ CHESTER BARNARD. Organization and Management: Selected Papers (1956)

⁴⁸ ÍDEM.

- ❖ Abordar la problemática de la comunicación.
- ❖ Cuidar con esmero la resolución de conflictos.

En Las Funciones del Ejecutivo, Barnard consideró que el ejecutivo debe cumplir con las siguientes tareas:

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

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

Así mismo, Barnard conceptuó sobre la autoridad, diciendo que la autoridad contiene dos elementos básicos⁴⁹:

- ❖ Aspecto objetivo: referente al origen del mando que es inherente a la organización misma.

49 ÍDEM

- ❖ Aspecto subjetivo: referente a la aceptación del mando por el gobernador, con lo cual éste valora la autoridad y la acepta y ejecuta.
- ❖ Los subordinados también "deciden", y por lo tanto los superiores tienen que tenerlo en cuenta y deben trabajar bajo este hecho, lo que algunos años más tarde es tomado por James March y Herbert Simón⁵⁰ al referirse a las "premisas de decisión". El participante organizacional procesa información y decide; y en la decisión que adopta puede llegar a obedecer, o no. Y aquí existen – según Barnard – dos aspectos claves: las ventajas provenientes de obedecer, o las desventajas en que puede incurrir como resultado de desobedecer.

“Los nueve principios fundamentales”⁵¹ que plantea Chester Barnard:

1. Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social:

Entidad en la cual se da la interacción entre una o más personas con un fin común, cooperativo y además intrínseco. Entidades con fines lucrativos y no lucrativos es decir, la comunicación como tal dentro de esta misma, se desarrolla de acuerdo al ámbito social en el que se encuentra y de acuerdo a situaciones que se van dando dentro de esta organización, donde la comunicación es un factor social que juega un papel muy importante.

⁵⁰ "Organizations"; Wiley&Sons – 1958

⁵¹ BARNARD, Las funciones de un ejecutivo, 1968, Harvard University Press.

2. Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos:

Cada entidad, ya sea lucrativa o no lucrativa tiene como finalidad el éxito ya sea interno o externo es decir que la empresa como tal sea moralmente aceptada en el mercado o mundo en el que se encuentra rodeada y por ende en la sociedad que se desarrolla.

3. El núcleo de una organización formal son las "actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas:

“Dos cabezas piensan más que una”, la principal razón en las actividades que se realizan dentro de un sistema o entidad es la motivación, ya que estas actividades, funciones, ideas etc. Son el principal engrane de una entidad y hace el que el funcionamiento de esta sea el más favorable y esperado.

4. Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supraindividual:

Las organizaciones pueden llegar a ser compuestas o estructuradas de una manera rígida es decir muy organizacional o mecanicista, debido a esto la persona que labora en el área de trabajo de esta entidad puede llegar a tener diferentes perspectivas de ver las características o decisiones de una empresa, es por eso que la motivación puede llegar a ser impersonal ya que a veces es impuesta por los altos mandos de la organización.

5. Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones clave:

La alta dirección de una empresa siempre va a tener el mando de esta, con fines morales y éticos, es decir los pasos, normas y reglas que se dicten en esa empresa son impuestos por los líderes, y en la mayoría de los casos ellos toman las decisiones más importantes de la empresa o entidad

6. Adoctrinamiento: una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común:

La parte racional de una empresa es originar en la mente de los individuos que laboran o colaboran en la entidad la idea de que hay un fin o una meta común que se relaciona con la misión-visión de esta, para así poder ser eficientes y alcanzar el éxito.

7. Contribuciones e incentivos: cada individuo hace un input a la organización y recibe una parte del output; Barnard no analiza el caso más obvio, cuando el input es mayor que el output, lo que en definitiva hace que la organización crezca o incluso se mantenga:

Es la parte en la que los trabajadores se preguntan ¿Y a mí que me toca?, las contribuciones, gratificaciones e incentivos que recibe la empresa son frutos del buen funcionamiento dentro de esta, dado el caso de Barnard donde hace la conclusión del output y el input, que se pueden estabilizar de una mejor manera las empresas o en su mejor caso el crecimiento tanto estratégico como organizacional.

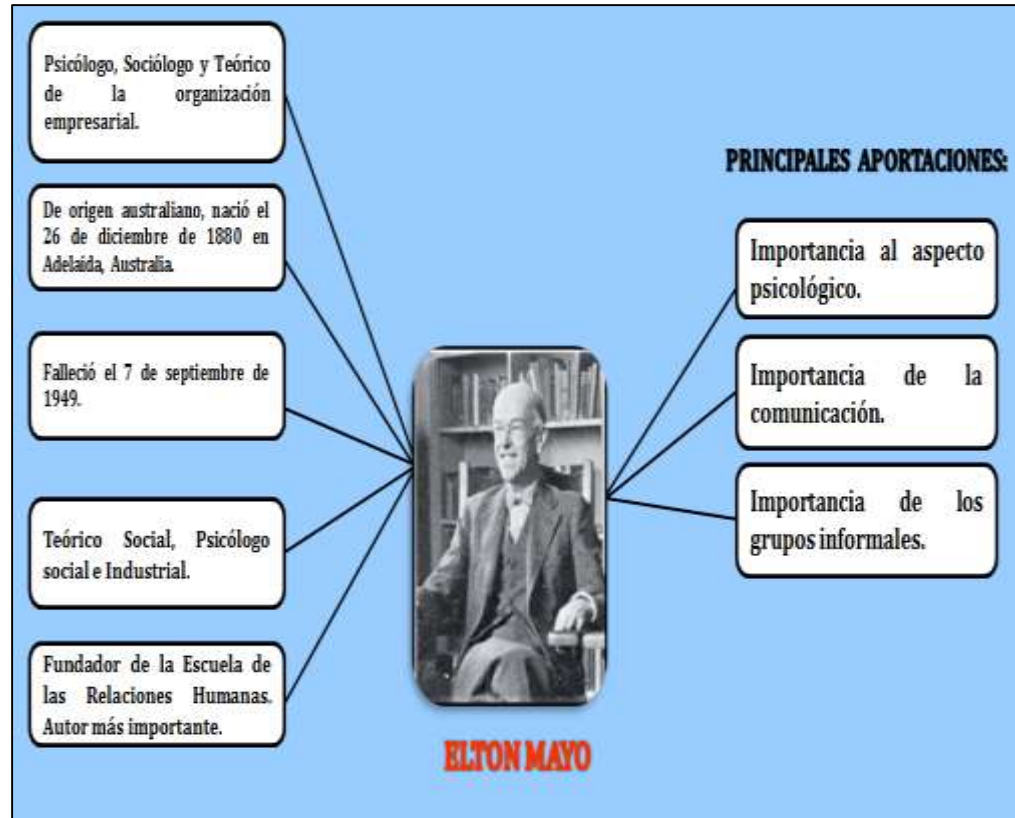
8. Cómo justificar que las cúpulas manden? Se define que la autoridad viene de "abajo", los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores:

Los trabajadores de una entidad son el sostén de esta, ya que ellos producen el éxito y posicionamiento, las reglas o decisiones son de la alta dirección pero realmente los que deciden si seguirlas o acatarlas son los trabajadores, incluso estos mismos pueden hacer un mejor funcionamiento de la alta dirección dando puntos de vista y perspectivas mejores.

9. Funcionalismo externo y moralismo: Se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias. Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.: Cada individuo de este planeta siempre tiene una idea de lo que va a pasar más adelante ya sea ético o no ético, o como lo dicen en la sociedad moralmente aceptado o no aceptado, todo este acontecer de las entidades es capaz de generar una revolución en la mente de una persona con tal de alcanzar la superioridad o el éxito⁵².

52 E. Soto, 2001, 59.

2.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.



FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a Información.

El enfoque humanístico aparece con la Teoría de las Relaciones Humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo⁵³:

❖ Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:

53 MAYO, 1984.

En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría– era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga⁵⁴.

❖ Adaptación del trabajo al trabajador:

Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización⁵⁵.

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de

54 MAYO, 1984.

55 MAYO, 1984.

Hawthorne, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

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

El papel que Mayo tenía en el desarrollo de la gerencia, se asocia generalmente a su descubrimiento del hombre social y de la necesidad de ello en el lugar de trabajo. Mayo encontró que los trabajadores actuaban según sentimientos y las emociones. Él creía que si se trataba al trabajador con respeto y se intentaran resolver sus necesidades, sería los efectos beneficiosos tanto para el trabajador como para la gerencia⁵⁶.

Las cuatro principales causas del surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas son⁵⁷:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la Teoría de las Relaciones Humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

⁵⁶ MAYO, 1984.

⁵⁷ MAYO, 1984.

2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

Conclusiones del Experimento de Hawthorne:

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse a siguientes⁵⁸:

58 MAYO, 1984.

- ❖ El nivel de producción depende de la integración social.

Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejara en su eficiencia.

- ❖ El comportamiento social de los trabajadores.

El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos. En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Kurt Lewin verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no

apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos. Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes de hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.

La Teoría de las Relaciones Humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.

❖ Las recompensas y sanciones sociales.

Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menor y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad.

El estudio de Mayo y sus seguidores destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo.

La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo.

De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.

En este campo de la motivación en el trabajo, se han desarrollado diferentes perspectivas teóricas e investigativas, que sin embargo solo representan una porción de la totalidad del conocimiento de la psicología sobre el tema de la motivación humana.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

3.1.1. Resultados de Guía de Observación.

CUADRO N° 01: CONFLICTOS INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL JERÁRQUICO - ADMINISTRATIVO Y DOCENTE.

CONFLICTOS INTERPERSONALES	INDICADORES	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
AMBIENTE SOCIAL	PARTICIPATIVA	1	1	5	07
COORDINACION	PUNTUALIDAD	0	1	6	07
	RESPETO	1	2	4	07
	NIVEL DE COMPROMISO	0	3	4	07
SINERGIA EN EL TRABAJO	COMPANERISMO	0	2	5	07
	COHESION SOCIAL	0	1	6	07
	CONFIANZA Y COLABORACION	0	2	5	07
RESPONSABILIDAD	CUMPLIMIENTO TAREAS ASIGNADAS	1	1	5	07
	CAPACIDAD PARA ENFRENTAR PROBLEMAS	0	2	6	07
	ASUMIR RIESGOS	0	0	7	07
	TOMA DE DECISIONES	0	1	6	07
LIDERAZGO	ADECUADA COMUNICACIÓN	0	3	4	07

	ORIENTACION	0	2	5	07
	COMPRESION	1	1	5	07
ESTÍMULOS	INCENTIVOS	0	3	4	07
	RECONOCIMIENTO	0	1	6	07
	IDENTIDAD	1	1	7	07

FUENTE: Guía de Observación aplicada al Personal Jerárquico - Administrativo y Docente de la I.E. N° 14369. Junio del 2014.

ANÁLISIS: Los resultados de nuestra investigación tienen como resultado las siguientes características: En el indicador **“AMBIENTE SOCIAL”**, el nivel participativo es considerado como malo (05).

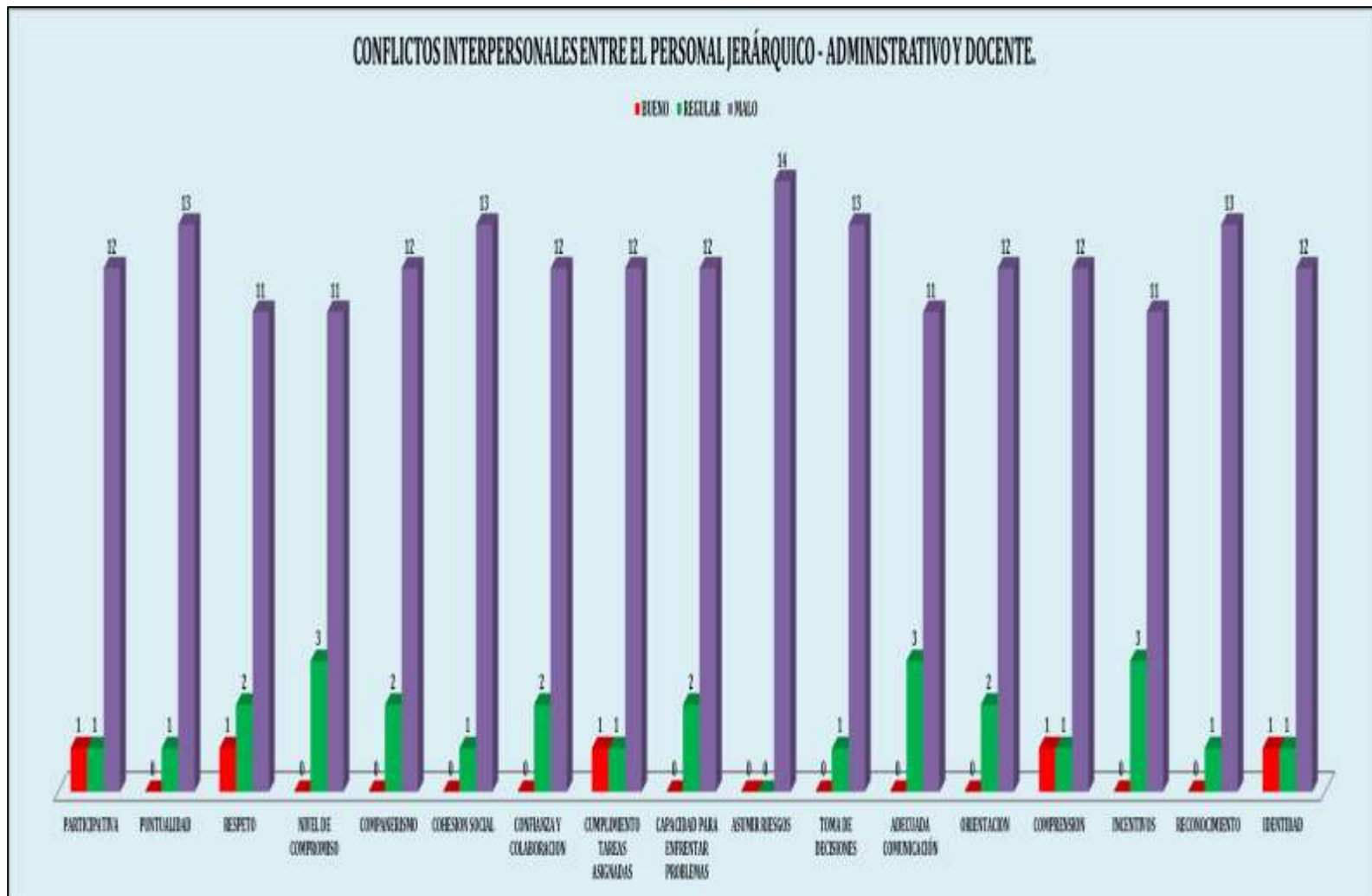
Respecto a la **“COORDINACIÓN”**, la puntualidad (06), el respeto (04) y el nivel de compromiso (04) son consideradas malas.

“SINERGIA EN EL TRABAJO”, de acuerdo a la observación el compañerismo (05), la cohesión social (06), la confianza y colaboración no son desarrolladas (05).

En términos de **“RESPONSABILIDAD”**, el cumplimiento de tareas asignadas (05), la capacidad para enfrentar problemas (06), el asumir riesgos (07) y tomar decisiones es nula (06).

No existe **“LIDERAZGO”**, las formas de comunicación (04), orientación (05) y comprensión (05) son desarrolladas inadecuadamente.

Los docentes no son **“ESTIMULADOS”**, no reciben Incentivo (04), reconocimientos (07) y su identidad es nula (06).



FUENTE: Cuadro N° 01.

3.1.2. Resultados de Encuesta.

CUADRO Nº 02: EXISTEN CONFLICTOS EN LA I.E.

Conflictos en la I.E.	TOTAL	
	Nº	%
Si	05	71%
No	2	29%
Total	07	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico - Administrativo y Docente de la I.E. Nº 14369. Junio del 2014.

ANÁLISIS: 71% de los gestores encuestados declaran que sí existe en el medio laboral conflicto, el 29% sustenta que a veces existen dichos conflictos dentro de su entorno.

Esta situación refleja la necesidad de mejorar los conflictos interpersonales entre los agentes educativos; sin embargo, el 29% no es que niegue el tipo de comportamiento porque considera que existe relativamente dicho comportamiento, lo cual deja en claro que el clima laboral no es el mejor para el desarrollo de la institución.

CUADRO Nº 03: CASO OMISO A LOS CONFLICTOS POR PARTE DE LOS GESTORES.

Los gestores hacen caso omiso a los conflictos que se presentan en la I.E.	TOTAL	
	Nº	%
Sí	06	86%
No	01	14%
Total	07	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico - Administrativo y Docente de la I.E. Nº 14369. Junio del 2014.

ANÁLISIS: Según los datos 86% de los gestores hacen caso omiso a los conflictos existentes en la I.E. no se preocupan por los problemas que puede repercutir en la imagen de la I.E. Tal cual en el cuadro anterior se refleja el tipo de comportamiento en función de las actitudes profesionales de quienes participan en la institución educativa, la valoración del 14% es insignificante frente al 86% que asumen omitir la presencia de los conflictos, la naturaleza de un conflicto afecta necesariamente el normal desarrollo de la gestión por lo que el desarrollo de la investigación en cuanto a esta variable es imperativo.

**CUADRO N° 04: EXISTE COMPROMISO DE LOS GESTORES CON
SU I.E.**

Compromiso de los gestores con su I.E.	TOTAL	
	N°	%
Si	02	29%
No	05	71%
Total	07	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico - Administrativo y Docente de la I.E. N° 14369. Junio del 2014.

ANÁLISIS: Según los datos 71% de los gestores no siente tener un compromiso con el lugar en el que trabaja, 29% manifiesta lo contrario. En este caso se puede observar el porcentaje mayor demuestra un desinterés total por la gestión de la institución, este tipo de comportamiento refleja la ausencia de liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de la dirección y de las funciones administrativas, por ello se justifica el desarrollo del programa de capacitación.

**CUADRO N° 05: LAS NORMAS DE CONVIVENCIA SON
CONOCIDAS Y RESPETADAS POR TODOS LOS GESTORES.**

Conocimiento y respeto a las normas de convivencia de la I.E.	TOTAL	
	N°	%
Sí	04	57%
No	03	43%
Total	07	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico - Administrativo y Docente de la I.E. N° 14369. Junio del 2014.

ANÁLISIS: Según los datos 43% de los gestores no tiene conocimiento de las normas de convivencia de la I.E. en la que labora, a diferencia de un 57% que sí tiene conocimiento de ello. Este datos es importante toda vez que los porcentajes son relativos, conocer o no

conocer las normas de convivencia instituciones no necesariamente podría mejorar las condiciones de trabajo, un profesional, por sentido común debería demostrar un tipo de comportamiento como corresponde frente a la institución; por lo tanto, el conocimiento de las normas de convivencia debería generar una gestión de calidad; sin embargo, en los cuadros anteriores no se puede evidenciar este tipo de comportamiento; por lo tanto, se justifica el estudio realizado en estas variables.

**CUADRO Nº 06: LA COMUNICACIÓN ENTRE GESTORES ES
SINCERA Y ABIERTA.**

Comunicación sincera y abierta entre gestores.	TOTAL	
	Nº	%
Si	02	29%
No	05	71%
Total	07	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico - Administrativo y Docente de la I.E. Nº 14369. Junio del 2014.

ANÁLISIS: Según los datos 71% de los gestores no mantienen una comunicación sincera y abierta entre colegas, todo esto debido a los conflictos constantes que se manifiestan en la I.E., sólo un 29% manifiesta lo contrario. Las formas y estilos de comunicación se cruzan con todas las variables anteriormente planteadas. Dentro de cualquier modelo de gestión la variable comunicación es indispensable, por lo tanto, no es de esperar que la gestión marche bien si no tal forma de comunicación porque solo un 29% considera que la comunicación es abierta y sincera entre los gestores, el poder de la diferencia de los gestores tienen otra impresión y ello es negativo para la gestión institucional.

CUADRO N° 07: LOS GESTORES RECIBEN ESTÍMULOS Y RECONOCIMIENTO.

Reconocimiento y estímulos en los gestores.	TOTAL	
	N°	%
Si	01	07%
No	06	93%
Total	07	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico - Administrativo y Docente de la I.E. N° 14369. Junio del 2014.

ANÁLISIS: 93% de los encuestados manifiestan que su trabajo dentro de la I.E. no es reconocido y mucho menos se les estimula con premios para mejorar cada día, 7% manifiesta lo contrario. Este sesgo que se presenta es importante, cómo comprender al 07% quienes consideran que sí existen formas de estímulos mientras que la diferencia manifiesta todo lo contrario, este hecho trasciende que la falta de liderazgo de parte de los gestores que administran la institución no asumen el papel que le corresponde en cuanto a la estimulación del docente en función de su desempeño. Cuando un directivo no estimula la gestión de los docentes no asume que el talento profesional es una variable para la gestión, esto ligado a la comunicación demuestra la relación que hay entre estas variables determinando la importancia de su estudio.

**CUADRO N° 08: LA RELACIÓN ENTRE GESTORES ES DE
RESPECTO, CONFIANZA Y COLABORACIÓN.**

Relación entre gestores es de respeto, confianza y colaboración.	TOTAL	
	N°	%
Si	02	29%
No	05	71%
Total	07	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico - Administrativo y Docente de la I.E. N° 14369. Junio del 2014.

ANÁLISIS: 71% de encuestados manifiestan que la relación entre colegas no es buena y se encuentra resquebrajada, no se da el respeto, confianza y mucho menos no colaboran con el trabajo a desarrollar; cada quien por su camino. Los indicios del rompimiento

de las relaciones humanas es muy complejo debido a que las normas de convivencia no son respetadas. La naturaleza de los conflictos interpersonales depende mucho de cómo se gestiona los valores como el respeto, la ausencia de un marco axiológico dentro de la institución puede poner en riesgo la institución educativa.

CUADRO N° 09: LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON EL DIRECTOR SON DE ARMONÍA Y FRATERNIDAD.

Relación interpersonal con el director es de armonía y fraternidad.	TOTAL	
	N°	%
Si	01	14%
No	06	86%
Total	07	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico - Administrativo y Docente de la I.E. N° 14369. Junio del 2014.

ANÁLISIS: 86% de encuestados manifiestan que las relaciones interpersonales con el director no son armoniosas ni fraternas. Lo que sucede es que el director sólo congenia con el grupo que le apoya y no tiende a relacionarse con el grupo opositor. Este tipo de comportamiento refleja la ausencia de liderazgo porque se asume actitudes nada adecuadas para la gestión, el tratamiento con el personal debe ser el mismo dependiendo de factores como la equidad, el sentido de justicia que se imparte, este tipo de comportamiento se relaciona con el desarrollo de una cultura basada en el liderazgo pedagógico en función del cumplimiento de las normas de convivencia. Estas cifras son importantes porque determina la caracterización de rol del directivo en relación con los docentes que imparten la educación.

CUADRO N° 10: EL AMBIENTE DE TRABAJO ES AGRADABLE.

Ambiente laboral agradable.	TOTAL	
	N°	%
Si	02	29%
No	05	71%
Total	07	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico - Administrativo y Docente de la I.E. N° 14369. Junio del 2014.

ANÁLISIS: 71% de encuestados manifiesta que no existe un ambiente laboral agradable y 29% manifiesta que si existe un ambiente en cual se pueda laborar. El desarrollo de una cultura organizacional determina la calidad del servicio, de este modo no se puede garantizar que los conflictos interpersonales no sean prevalente, precisamente, cuando surge un conflicto es porque el clima laboral no es el adecuado, debido a que las expectativas de los docentes no tienen respuesta. Este comportamiento refleja el problema en su magnitud para otros estudios de las mismas variables y cómo sus relaciones funcionan recíprocamente.

**CUADRO Nº 11: EL DIRECTOR TOMA DECISIONES EN FORMA
CONSENSUADA Y RAZONABLE CON LOS DEMÁS GESTORES.**

Toma de decisiones.	TOTAL	
	Nº	%
Si	01	14%
No	06	86%
Total	07	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico - Administrativo y Docente de la I.E. Nº 14369. Junio del 2014.

ANÁLISIS: 14% de encuestados manifiesta que las decisiones simplemente las toma el director, no se les toma en cuenta para resolver problemas o hacer algún aporte. La puesta en común el estilo del liderazgo importante para la gestión. Si bien existen muchas clasificaciones para el tratamiento de la gestión existe el estilo democrático para su ejercicio como conducta del cuerpo directivo. Cuando un director toma decisiones arbitrariamente no implica que tenga siempre esta característica, se trata de un estilo y por ello muchas veces el ejercicio de poder es importante. En el caso de los conflictos interpersonales le corresponde a directivo asumir otro estilo con la finalidad de atenuar la gravedad de cada conflicto.

**CUADRO Nº 12: EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS SE
BUSCA LA CONCILIACIÓN Y QUE TODOS GANEN.**

En la resolución de conflictos se busca la conciliación y que todos ganen.	TOTAL	
	Nº	%
Si	01	14%
No	06	86%
Total	07	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico - Administrativo y Docente de la I.E. Nº 14369. Junio del 2014.

ANÁLISIS: 86% de encuestados manifiesta que no se busca la resolución de conflictos en la I.E., lo toman como algo normal y no se hace caso a los diversos problemas que presenta la escuela. Estos

resultados reflejan la inercia del directivo porque considera que los conflictos se deben tratar de modo particular, es un error trata los problemas de este modo, por ello la importancia de este estudio y el desarrollo de un programa de capacitación. La solución de un conflicto depende de las estrategias que se empleen con la finalidad de lograr mejores resultados, cuando un directivo no tiene criterios para ello podría empeorar los problemas.

CUADRO Nº 13: EN LA I.E. SE RESPETA LOS DERECHOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE.

Respeto a los derechos del personal docente y administrativo.	TOTAL	
	Nº	%
Si	02	29%

No	05	71%
Total	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico - Administrativo y Docente de la I.E. N° 14369. Junio del 2014.

ANÁLISIS: 86% de encuestados manifiesta que sus derechos no son respetados y un 14% manifiesta lo contrario. Estos datos se vinculan con la atención de las expectativas de los profesionales. Todo profesional que labora en una institución cual sea su naturaleza tiene expectativas orientadas a su desarrollo profesional, por ello considera que dentro de cada espacio tiene derechos a los cuales no puede renuncia, por ejemplo, el derecho a una capacitación es innegable, de negarle esta posibilidad se quebranta sus propias expectativas y con ello se mella su desempeño y descubre que la institución no le permite su propio desarrollo, este comportamiento refleja que el directivo no tiene las herramientas para una buena gestión donde se cultive un buen clima institucional.

**CUADRO N° 14: SE RESUELVEN LOS CONFLICTOS DE MANERA
OPORTUNA Y POSITIVA.**

Se resuelven los conflictos de manera oportuna y positiva.	TOTAL	
	N°	%
Si	00	0%
No	07	100%
Total	07	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico - Administrativo y Docente de la I.E. N° 14369. Junio del 2014.

ANÁLISIS: 100% de encuestados manifiesta que los conflictos no se resuelven nunca, se dejan pasar o resisten, nadie hace nada por resolverlos. Esta situación es muy compleja porque cuando se resuelven los conflictos se crea una cultura adversa que permite una actitud muy permisible de todos los actores, esta estadística es muy delicada porque el cultivo de las buenas relaciones interpersonales depende mucho de cómo se han organizado los sistemas de comunicación entre los gestores pero fundamentalmente sobre el rol del directivo. El análisis estadístico ha determinado que el estudio de estas variables ha sido muy importante y ha contribuido a la explicación de las mismas asumiendo alternativas de mejora.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

3.2.1. Realidad Problemática.

El conflicto es un proceso inevitable en nuestras vidas, tanto en nuestra vida familiar, escolar o social, cuando estamos niños y peleamos por un juguete aprendemos a resolver los problemas a través de un acuerdo o una disputa; en la escuela los profesores nos enseñan a resolver los conflictos a través de la conciliación o por medio del castigo o la sanción, en la sociedad el Estado como ente regulador de la conducta del ciudadano nos impone sanciones o busca llegar a establecer acuerdo a través del consenso o del respeto a la ley.

La sociedad en que vivimos se encuentra en crisis, poralizada y convulsionada en la que los conflictos son evidentes “vivimos en una época de incesantes e inusitados cambios. La ciencia, la tecnología, las comunicaciones, la informática, transforman la realidad y las ideas, los medios de producción y el conocimiento, las relaciones entre los seres humanos y los de estos con la naturaleza”⁵⁹.

La sociedad en general y el sistema educativo no está exento de estos problemas, el conflicto es un elemento permanente en el entorno educativo. “La escuela no existe separada del medio en que actúa es una comunidad activa que forma parte de la sociedad y sus miembros tienen los mismos problemas personales y sociales que el resto de la población por eso no debe extrañar que en la escuela se originen conflictos, ni que repercuten o se desarrollen otros en ella, provenientes del medio social”⁶⁰

⁵⁹ PNUD, 2000.

⁶⁰ PRAWDA. 2001.

En el ámbito educativo se presentan conflictos entre las decisiones tomadas por el director con los profesores, en las relaciones entre los profesores, en las relaciones maestro alumno y los padres de familia y entre las propuestas de reforma educativa con los profesores que son los protagonistas del hecho educativo y que muchas veces se oponen a los cambios.

3.2.2. Objetivos de la Propuesta.

Proponer un Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para superar los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico-administrativo y docente.

3.2.3. Fundamentación.

❖ Fundamento Teórico:

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

Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la

deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

❖ **Fundamentación Sociológica:**

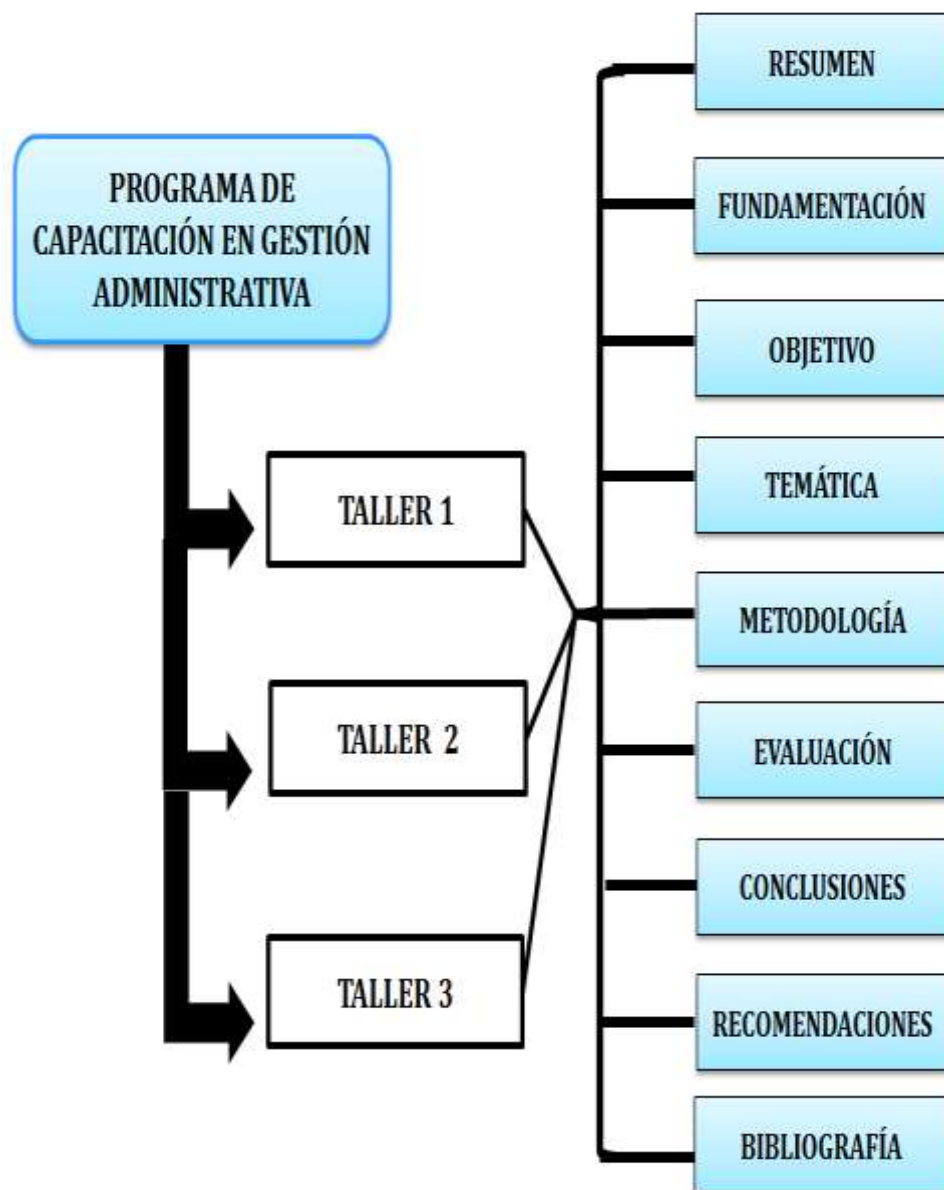
Actualmente se admite que los conflictos interpersonales tienen un componente intergrupales básico por la importancia de los vínculos de los individuos a grupos que condicionan su acción. El punto de vista tradicional afirma que debe evitarse el conflicto porque indica un mal funcionamiento del sistema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

❖ **Fundamentos Pedagógicos:**

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

3.2.4. Estructura de la Propuesta.

El Programa de Capacitación en Gestión Administrativa consta de tres talleres, conformados por el resumen, la fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

TALLER N° 01: CONFLICTO INTERPERSONAL EXISTENTE ENTRE LOS GESTORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Resumen: El taller permitirá desarrollar en los gestores la capacidad para analizar e interpretar el escenario en el que se desenvuelven y laboran, aceptando los problemas y conflictos que pueda identificar dentro de ella.

Además se quiere desarrollar una serie de procesos individuales (exposición e intercambio de experiencias, ideas) que estimulen la conducta en beneficio propio, colectivo, laboral e institucional.

Fundamentación: Se fundamenta en las dos teorías planteadas en la investigación: Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Objetivo: Identificar los conflictos interpersonales que se dan entre los gestores.

Análisis Temático: En este apartado se hace una presentación formal de las actividades prácticas para mejorar la convivencia y los conflictos interpersonales.

TEMA N°01: CONFLICTOS INTERPERSONALES: POR INCAPACIDAD EMPÁTICA.

¿Qué es la empatía?

La empatía es una destreza básica de la comunicación interpersonal, ella permite un entendimiento sólido entre dos personas, en consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un dialogo.



Esta habilidad de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura.



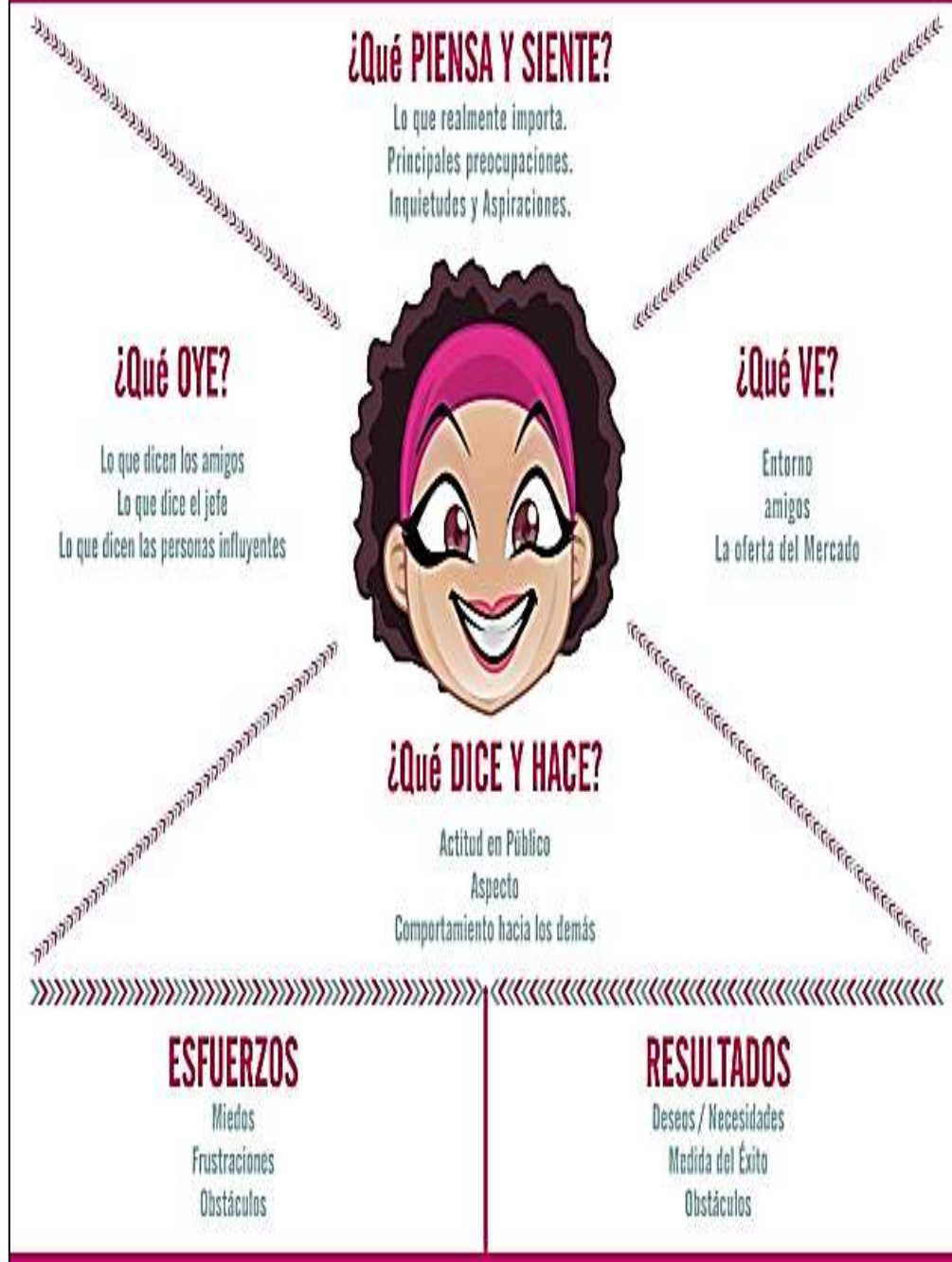
La empatía no es otra cosa que “la habilidad para estar conscientes de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás”.

En otras palabras, el ser empáticos es el ser capaces de “leer” emocionalmente a las personas.

La empatía es algo así como nuestro radar social, el cual nos permite navegar con acierto en el propio mar de nuestras relaciones. Si no le prestamos atención, con seguridad equivocaremos en rumbo y difícilmente arribaremos a buen puerto.

No es exagerado sostener que las bases de la moralidad (que siempre es la interior) deben hallarse en la empatía, en la cual a su vez (al ser llevada con integridad) está la raíz del altruismo.

MAPA DE EMPATÍA



FUENTE: Elaboración Propia.

TEMA N°02: CONFLICTOS INTERPERSONALES: POR FALTA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Cuando una persona ha experimentado poco sus emociones en público es muy reticente a mostrarlas y se siente violento cuando hay emociones que le provocan incomodidad. Estas emociones pueden ser la pena, el amor...

Cualquier situación un poco emocional estresará a este tipo de personas. La solución es sencilla pero hay que ponerse, intentar mostrar tus sentimientos cuando estás conversando con personas.

La mayoría de las veces en las que una persona se vuelve reacia a experimentar sus emociones en público es porque anteriormente, muy probablemente en la infancia, lo hicieron y los resultados fueron nefastos o por el contrario se vio involucrado en situaciones con carga emocional que les resultó muy incómoda.

Por ejemplo; salir a la pizarra y que todo el mundo se riera de lo que hizo pudo hacer que asociara emociones en público a algo que no hay que mostrar. Y de hecho, sobre todo entre los hombres, hay una muy mala idea generalizada de que no es bueno mostrarse débil en público y cuando nos referimos a débil nos referimos a las emociones dado que los hombres asocian mostrarse débil a mostrarse emocional.

Somos seres emocionales. Tomamos decisiones guiados por nuestras emociones, aunque a veces nuestra mente las quiera disfrazar de lógicas.



FUENTE: Elaboración Propia.

TEMA N°03: CONFLICTOS INTERPERSONALES: POR FALTA DE HABILIDADES SOCIALES.

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

Una persona tímida muchas veces pasa como borde o sosa y eso hace que la gente sea más reticente a abrirse ante ellos, si a esto le sumamos que a ellos les cuesta mucho relacionarse tienes un coctel explosivo que crea conflictos interpersonales, además de que las personas con escasa habilidad social suelen ser reticentes a mostrar sus emociones, no obstante su capacidad empática no está relacionada con la timidez así que en este punto se salvan.

Cultivar habilidades sociales es tal vez la tarea más difícil para alguien tímido pero hay que luchar para conseguirlas y solo se conseguirá si luchas contra ello.



FUENTE: Imagen de Google.

Desarrollo Metodológico:

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

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

Agenda Preliminar de la Ejecución del taller:

- **Mes:** Julio del 2014.
- **Tema:** Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

Taller Nº 1			
Cronograma por Temas	Tema Nº 1	Tema Nº 2	Tema Nº 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

EVALUACIÓN DE TALLER

Por ser la investigación de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos del taller, el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada taller.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivo del Taller (Marca con una X)		
1. Se cumplieron.	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo de la Estrategia.	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO
Contenidos y Temas (Responder)		
El tema que más me gustó fue:		
El tema que menos me gustó fue:		
El tema que mejor fue expuesto y		

aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones:

1. El conocimiento de los conflictos que se dan en la I.E. permiten sensibilizar a los gestores para que analicen la realidad laboral en la que se desenvuelve.
2. Los talleres permitirán que los gestores manejen y a la vez cuenten con las habilidades necesarias para manejar los conflictos que se presenten dentro de la Institución en la que labora.

Recomendaciones:

1. Los gestores ante los problemas personales y de interacción necesitan ser capacitados constantemente con pautas que le permitan establecer buena comunicación y tener una buena relación interpersonal.
2. Es necesario que los docentes utilicen estrategias que orienten y faciliten la comunicación de sus inquietudes, propósitos y objetivos.

Bibliografía:

- ❖ JARES, X.: Educación y conflicto. Editorial Popular. Pág. 173 MADRID.
- ❖ JUDSON, S.: Aprendiendo a resolver conflictos. Editorial Catarata. Pág. 70. MADRID.

TALLER N° 02: ¿PORQUÉ SE CREAN CONFLICTOS EN NUESTRO MEDIO LABORAL?

Resumen: Trabajar con otras personas implica convivir con diferentes necesidades, objetivos, valores, conocimientos, recursos, lo cual hace que los conflictos sean, prácticamente, inevitables. Según la Real Academia Española, un conflicto es un antagonismo, una pugna, una oposición. Ocurre cuando dos o más valores, perspectivas u opiniones son contradictorias en su naturaleza o no pueden ser conciliadas. Sin embargo, los conflictos no constituyen en sí mismos un problema, no son necesariamente negativos. Según cómo se los maneje, pueden dar lugar a nuevas ideas, contribuir a una resolución efectiva de problemas y de toma de decisiones así como constituirse en una oportunidad para desarrollar o mejorar habilidades interpersonales y de comunicación (conflicto constructivo). Un conflicto se convierte en un problema para una institución cuando afecta la productividad, disminuye la moral de los empleados, polariza a la gente disminuyendo su cooperación, aumenta y agudiza las diferencias causando más y continuos conflictos así como comportamientos inadecuados.

Fundamentación: Se fundamenta en las dos teorías planteadas en la investigación: Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Objetivo: Conocer el medio laboral del trabajador, el ¿Por qué de los conflictos?

Análisis Temático:

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

TEMA N°01: FACTORES DE COMUNICACIÓN.

Incluyen pocas habilidades para escuchar a los demás, compartir información insuficientemente (por ejemplo, no informar acerca de nuevos programas o decisiones), diferencias en la interpretación y percepción e ignorar u olvidar aspectos no verbales de la comunicación.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación es el proceso de transmitir y recibir ideas, información y mensajes entre individuos. La sociedad humana se funda en la capacidad del ser humano para transmitir intenciones, deseos, sentimientos, conocimiento y experiencia de persona a persona.

En su sentido mas amplio, la comunicación tiene como su interés central a aquellas situaciones de comportamiento en las cuales una fuente transmite un mensaje a un captador del mismo con un intento consiente de afectar el comportamiento del ultimo.

La comunicación se refiere al proceso especial que hace posible la interacción entre la especie humana y permite a los hombres ser sociables.

PARA COMUNICARSE EFECTIVAMENTE:

Debemos darnos cuenta de que cada uno de nosotros percibe el mundo de diferente manera y debemos utilizar este conocimiento como guía para comunicarnos con otros.



ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN:



REQUISITOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ:

1. Claridad.
2. Precisión.
3. Objetividad y Veracidad.
4. Oportuno.
5. Interesante.



FUENTE: Elaboración Propia.

TEMA N°02: FACTORES ESTRUCTURALES.

Diferencias en el nivel de participación y/o desigualdades en el sistema de recompensas, pueden llevar a insatisfacción, resentimientos y dar lugar a conflictos.

Igualmente, trabajar con recursos insuficientes (falta del material necesario, de espacio, recursos económicos escasos, etc.), niveles de interdependencia entre los empleados.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. División del trabajo Permite observar a la organización dividida en "sectores"



	Descripción	¿Quién esta a cargo?	Ventajas	Desventajas
Funcional	Organización donde los miembros del equipo trabajan para un departamento y pueden ser prestados a un proyecto de vez en cuando	Gerente Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor habilidad funcional • Más alto grado de especialización • Líneas de carrera mejor definidas 	<ul style="list-style-type: none"> • El Gerente de proyecto no tiene gran poder • Los proyectos tienen baja prioridad (burocracia) • Los recursos frecuentemente no son otorgados
Proyectizada	La organización esta estructurada de acuerdo a proyectos y no a departamentos	Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente de proyecto tiene gran autoridad • La comunicación en el proyecto es fluida (un sólo equipo) • Lealtad al proyecto es fuerte 	<ul style="list-style-type: none"> • "No home" para los miembros del equipo • Crecimiento y desarrollo puede ser más difícil.
Mixta o Matricial	Organización híbrida donde los individuos reportan a un Gerente de Proyecto y a un Gerente Funcional	Poder balanceado entre ambos gerentes	Puede tener lo mejor de ambos	<ul style="list-style-type: none"> • Duplicación de esfuerzo en algunas tareas • Mayor conflicto • Menos lealtad

FUENTE: Elaboración Propia.

TEMA N°03: FACTORES PERSONALES.

Incluyen aspectos como la autoestima, objetivos, valores y necesidades personales, y liderazgo, entre otros. Por ejemplo, el desacuerdo en los objetivos de algún proyecto, o la diferencia de intereses económicos, de oportunidades de crecimiento dentro de la institución, etc. pueden ser motivo de conflicto interpersonal.



DIFERENCIA PERSONAL

Los conflictos pueden evolucionar de las idiosincrasias individuales y los sistemas de valores personales.

La química entre algunas personas hace difícil que trabajen juntas.

Factores como antecedentes, educación, experiencia y entrenamiento moldean a cada individuo en una personalidad única con un sistema de valores particular.

FUENTE: Elaboración Propia.

Desarrollo Metodológico:

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes del Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">- Motivación.- Se da a conocer los objetivos de la reunión.- Repaso y/o control de los requisitos.

Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de la materia por el facilitador. - Realización de ejercicios prácticos de aplicación por los participantes (individuales o en grupo). - Evaluación formativa del progreso de los participantes. - Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos del taller. - Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. - Síntesis del tema tratado en la reunión. - Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. - Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en el taller siguiente.

Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller:

- ❖ **Mes:** Agosto del 2014.
- ❖ **Tema:** Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

Taller Nº 2			
Cronograma por Temas	Tema Nº 1	Tema Nº 2	Tema Nº 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

EVALUACIÓN DE TALLER

Por ser la investigación de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos del taller, el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada taller.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivo del Taller (Marca con una X)		
1. Se cumplieron.	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo de la Estrategia.	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO
Contenidos y Temas (Responder)		
El tema que más me gustó fue:		
El tema que menos me gustó fue:		
El tema que mejor fue expuesto y		

aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones:

1. El conocer y el tener claro cómo organizar el medio laboral pretende que los gestores plasmen sentimientos, pensamientos, actitudes, de cómo se sienten dentro de su Institución.
2. Los factores estructurales y su importancia radica en crear buenas relaciones interpersonales dentro del entorno laboral como fuera de ella.
3. Los factores personales permiten en el docente crear habilidades para poder desenvolverse de la mejor manera dentro de su grupo laboral.

Recomendaciones:

1. Los gestores ante los problemas personales y de interacción necesitan ser capacitados constantemente con pautas que les permitan establecer buena comunicación, buena relación interpersonal, sean capaces de reconocer el medio laboral.
2. Es necesario que los gestores utilicen estrategias que orienten y facilitan la comunicación de sus inquietudes, propósitos y objetivos.

Bibliografía:

- ❖ HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. 2010. Metodología de la investigación. McGraw-Hill México.
- ❖ MELENDO, Maite. 1995. Comunicación e integración personal. Editorial Sal Terrae. Bilbao. España.

TALLER N° 03: RESOLUCION DE CONFLICTOS INTERPERSONALES.

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

Fundamentación: Se fundamenta en las dos teorías planteadas en la investigación: Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Objetivo: Resolución de conflictos interpersonales en la institución.

Análisis Temático: En este apartado se hace una presentación formal de las actividades prácticas con el fin de resolver los conflictos interpersonales en la I.E.

MANEJO DE CONFLICTOS

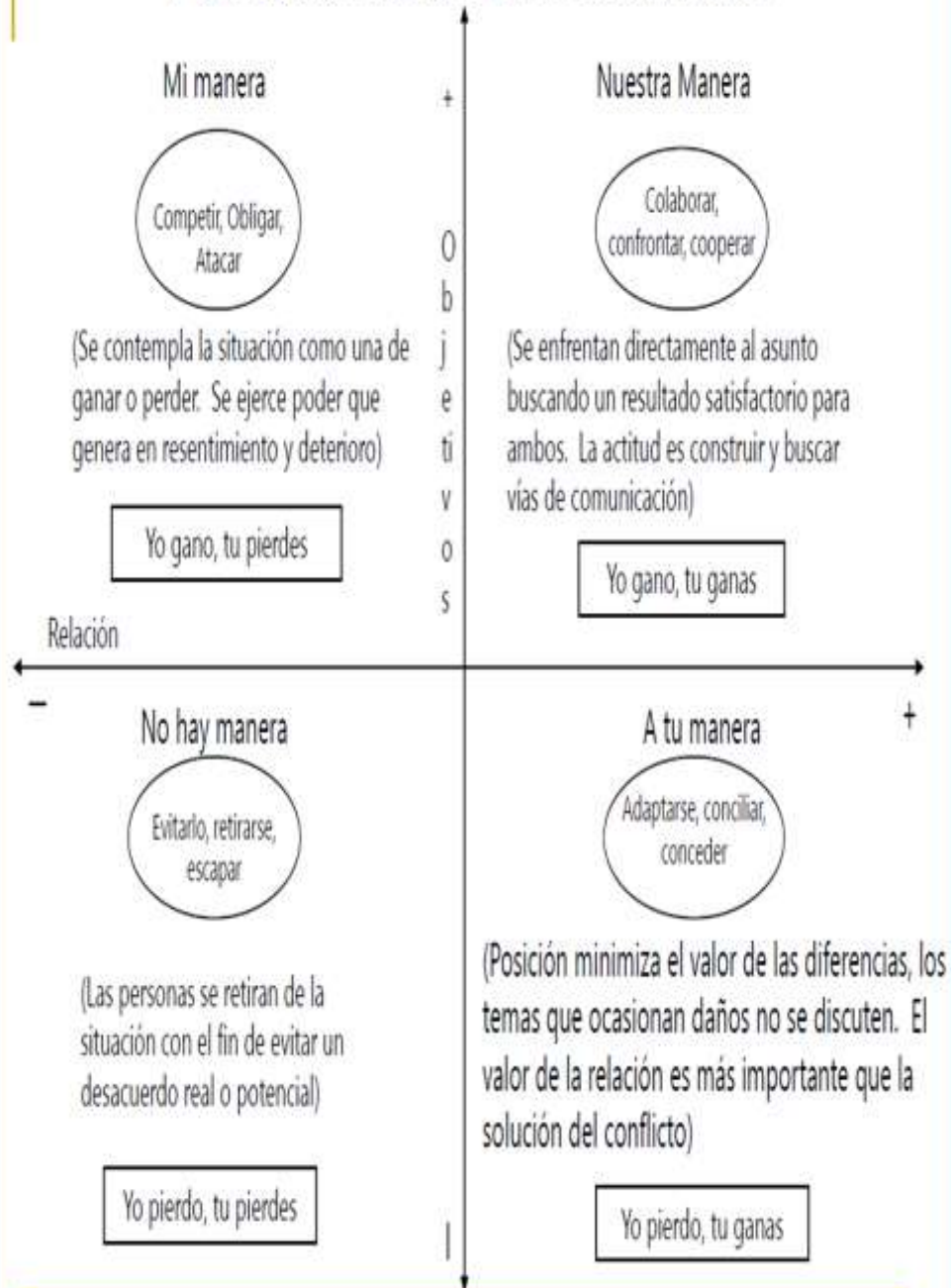
Definición de un conflicto



Una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles. Pueden existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad. Dos o más partes perciben que todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan.

Clases de conflictos: Interpersonal, organizacional e internacional

Formas de Solución de Conflictos



Estrategias en la Solución de Conflictos

Negociación

Proceso por el cual dos o más partes resuelven un asunto sobre el cual pueden tener intereses, necesidades o deseos diversos u opuestos.

Arbitraje

Proceso adjudicativo informal en el que un interventor neutral recibe la prueba de las partes en conflicto y a base de la prueba presentada emite una decisión o laudo.

Mediación

Proceso de intervención no adjudicativo en el cual un interventor neutral ayuda a las partes en conflicto a lograr un acuerdo que les resulte mutuamente satisfactorio.

Adjudicación Oficial

Proceso formal en el cual las partes tienen la oportunidad de presentar pruebas y argumentos ante un tribunal u oficial adjudicativo que determinan las acciones a llevarse a cabo.

El Arte de Lograr un Acuerdo

Paso 1 ¿Cuál es el problema?

- ☐ Aceptación del conflicto y determinar que método se utilizará para solucionarlo
- ☐ Crear el ambiente adecuado
- ☐ Acordar reglas de discusión (no interrumpir, respeto y orden)
- ☐ Ofrecer oportunidad para expresión
- ☐ Escuchar en forma que demuestra empatía

Paso 2 Analizar las causas del conflicto

- ☐ Examinar toda la información que permita conocer las causas del conflicto
Ej. Hacer preguntas, parafrasear, resumir
- ☐ Manejar las emociones, evitar atacar por medio de críticas, amenazas, insultos que no ayudan a la comunicación.

El Arte de Lograr un Acuerdo

Paso 3 ¿Cuáles son las posibles alternativas?

- Generar opciones utilizando técnicas de "brainstorming" u otros métodos decisionales
- Evaluar cada alternativa identificando criterios de selección
Ej. Costo/beneficio, consecuencias, viabilidad, intereses/necesidades, ventajas o desventajas

Paso 4 Toma de decisiones

- Enfocar en los resultados deseados, discutir las alternativas hasta llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes

Paso 5 Establecer un plan de acción

- Donde, cómo, cuándo y quién llevará a cabo el plan de acción

FUENTE: Elaboración Propia.

Desarrollo Metodológico:

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes del Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">- Motivación.- Se da a conocer los objetivos de la reunión.- Repaso y/o control de los requisitos.

Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de la materia por el facilitador. - Realización de ejercicios prácticos de aplicación por los participantes (individuales o en grupo). - Evaluación formativa del progreso de los participantes. - Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la Estrategia. - Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. - Síntesis del tema tratado en la reunión. - Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. - Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la Estrategia siguiente.

Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller:

- **Mes:** Setiembre del 2014.
- **Tema:** Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

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

EVALUACIÓN DE TALLER

Por ser la investigación de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos del taller, el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada taller.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivo del Taller (Marca con una X)		
1. Se cumplieron.	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
2. Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo de la Estrategia.	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO
Contenidos y Temas (Responder)		
El tema que más me gustó fue:		
El tema que menos me gustó fue:		
El tema que mejor fue expuesto y		

aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones:

1. El desarrollo de cada paso del taller como las formas de solucionar los conflictos, superará los conflictos interpersonales entre los docentes de la I.E.

Recomendaciones:

1. Aplicar estas presentaciones formales a esta Institución.
2. Favorecer nuevas presentaciones o dinámicas para este taller.
3. Extender la propuesta a otras instituciones en beneficio de las buenas relaciones interpersonales laborales.

Bibliografía:

- GALAN, Arturo. 2007. El perfil del profesor universitario. Ediciones Encuentro. Madrid. España.
- HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. 2010. Metodología de la investigación. McGraw-Hill México
- KATZENBACH, Jon. 2000. El trabajo en equipo. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
- MONROY, Anameli. 1999. Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.

3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14369												
Fecha por Taller	Taller N° 1				Taller N° 2				Taller N° 3			
Meses	Julio				Agosto				Setiembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones Previas												
Convocatoria de Participantes												
Aplicación de Estrategias												
Validación de Conclusiones												

3.2.6. Presupuesto

Recursos Humanos:

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
1	Capacitadores	S/ 200.00	S/ 600.00
1	Facilitador	S/ 250.00	S/ 750.00
TOTAL			S/ 1350.00

Recursos Materiales:

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
14	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 8.40
14	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 7.00
1200	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 36.00
42	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 210.00
600	Copias	S/ 0.10	S/ 60.00
Total			S/.321.40

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos humanos	S/ 1350.00
Recursos materiales	S/.321.40
Total	S/ 1671,40

3.2.7. Financiamiento de la Estrategia.

RESPONSABLE: LÓPEZ VELÁSQUEZ, Lilian Yulisa.

CONCLUSIONES

1. La existencia de conflictos interpersonales entre el personal jerárquico - administrativo y docente; esto se evidencia por la poca asociatividad, comunicación e interacción; no existe el intercambio de opiniones, de intereses, de valores; hay una desvinculación institucional, los docentes no comparten sus inquietudes, existe mucho el individualismo, la falta de compromiso, de objetivos en común; las relaciones interpersonales son muy tensas y la convivencia diaria en la I.E. presenta constantes confrontaciones, que hace que la Institución no avance y no progrese..
2. La Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, permitieron diseñar un “Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para superar los Conflictos Interpersonales”, teniendo en cuenta el contexto, la interacción, los propósitos y objetivos vinculados a las actitudes, creencias y experiencias del personal jerárquico - administrativo y docente.
3. La hipótesis quedó confirmada, vale decir el problema de investigación se justificó.

RECOMENDACIONES

1. Profundizar las investigaciones sobre los conflictos interpersonales teniendo en cuenta la multidimensionalidad de las causas de los problemas.
2. Adecuar las teorías a otros estudios, ya que son enfoques pertinentes que dan vitalidad y luz a toda investigación científica.
3. Aplicar el Programa de Capacitación en Gestión Administrativa con la finalidad de propiciar el desarrollo institucional y mejorar el ambiente laboral de todo trabajador.

BIBLIOGRAFÍA

1. 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.
2. BELTRÁN, J. Y CARBONELL, J.L. (1999). Estrategias para la resolución de conflictos: materiales de apoyo al programa convivir es vivir. Madrid: MEC.
3. BOQUÉ, M. C. (2002). Guía de mediación escolar. Rosa Sensat. (Dossier Rosa Sensat). Barcelona.
4. BURGUET, M. (1999). El educador como gestor de conflictos. Bilbao: Descleé de Brouwer.
5. CALVO, P. y otros. (2003). La Mediación: Técnica de resolución de conflictos en contextos escolares. Comunicación presentada en el I Congreso Internacional de Mediación celebrado en las Palmas de Gran Canaria, en marzo.
6. CASAMAYOR, G. (Coord). (1998). Cómo dar respuesta a los conflictos. La disciplina en la enseñanza secundaria. Graó. Barcelona.
7. CASCÓN SORIANO, P. (Coord.). (2000). Educar para la paz y la resolución de conflictos. Barcelona: Cisspraxis.
8. CIRERA, J. (2004). Conflictos en los centros educativos. Cultura organizativa y mediación para la convivencia. Graó. Barcelona.
9. CORNELIUS, H. FAIRE, S. (1996). Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones. Madrid Gaia Ediciones.

10. COWIE, H. (1998). La ayuda entre iguales. Cuadernos de Pedagogía, 270 (junio) pp. 56-59.
11. CHESTER Irving Barnard and Its Implications for Educational Administration. A Research Paper. Mathews, Gary S. (1981) An Examination of Cooperative Organizational Behavior and the Functions of Executives in Formal Organizations
12. DELORS, J. y otros. (1966). La educación encierra un tesoro. Santillana Madrid.
13. ESCÁMEZ, J.; GARCÍA, R.; ALES, A. (2002). Claves educativas para escuelas no conflictivas. Idea Books. (Idea Universitaria).
14. FERNÁNDEZ GARCÍA, I (Coord.). (2001). Guía para la convivencia en el aula. Madrid: Cisspraxis.
15. FERNÁNDEZ GARCÍA, I. (1999). Prevención de la violencia y resolución de conflictos. El clima escolar como factor de calidad. Madrid. Nancea.
16. GALTUNG, J. (1985). Sobre la Paz. Barcelona. Ed. Fontamara.
17. 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
18. GALTUNG, J. (2000). Conflict Transformation by Peaceful Means. The transcend method. Geneva: UNDP
19. GALTUNG, J. (2003). Paz por Medios Pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización. Bilbao: Bakeaz/Guernica Gogoratuz.
20. GOLEMAN, D. (1999). La práctica de la inteligencia emocional, Kairós. Barcelona.
21. GÓMEZ CASAÑ, P. (2000). Programa de Fomento de la Convivencia en centros educativos. Valencia: Consejería de Cultura, Educación y Ciencia.
22. HARRIS, T. A (1969). Yo estoy bien, tú estás bien. Barcelona: Grijalbo.

23. HERNÁNDEZ, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México, D.F.: Mc Graw-Hill
24. JARES, X. R. (2001 a). Aprender a convivir. Vigo: Xerais.
25. KILMANN, Thomas. (2008). Modos de conflicto Instrumento. 20 de agosto de 2008
26. MAYO, Elton. (2004). Critical Evaluations in Business and Management, Ed. John Cunningham Wood, Michael C. Wood.
27. OLIVAR Linares, 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.

Linkografía

1. http://www4.ujaen.es/~apantoja/mis_libros/gestion_confli_05.pdf
2. <http://gestionorganizacional.blogspot.com/>
3. <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>
4. <http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>
5. <http://proyectosytesis.blogspot.com/2009/04/el-conflicto>
6. http://www.observatorioperu.com/libros/Para%20mejorar_convivenci
7. <http://lesddelainformacion.blogspot.com/2009/07/necesidades-humanas-abraham-maslow.html>
8. <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>
9. <http://www.elergonomista.com/fuentesconflicto.html>
10. <http://www.slideshare.net/psicouic/conflictos-interpersonales-1465606>
11. <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeConflicto>
12. <http://www.unap.cl/~setcheve/adm/Page36.html>
13. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=715>
14. <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/el-conflicto-y-sus-elementos>

ANEXOS



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



N°.....

FECHA:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

CONFLICTOS INTERPERSONALES	INDICADORES	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
AMBIENTE SOCIAL	PARTICIPATIVA				
COORDINACION	PUNTUALIDAD				
	RESPETO				
	NIVEL DE COMPROMISO				
SINERGIA EN EL TRABAJO	COMPANERISMO				
	COHESION SOCIAL				
	CONFIANZA Y COLABORACION				
RESPONSABILIDAD	CUMPLIMIENTO TAREAS ASIGNADAS				
	CAPACIDAD PARA ENFRENTAR PROBLEMAS				
	ASUMIR RIESGOS				
	TOMA DE DECISIONES				
LIDERAZGO	ADECUADA COMUNICACIÓN				
	ORIENTACION				
	COMPENSION				
ESTÍMULOS	INCENTIVOS				
	RECONOCIMIENTO				
	IDENTIDAD				



ANEXO N°02

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO" DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

DATOS INFORMATIVOS.

EDAD: _____ SEXO: _____
TIEMPO DE SERVICIOS: _____ PROCEDENCIA: _____
TÍTULO: _____ GRADO ACADÉMICO: _____
CATEGORÍA: _____ DEDICACIÓN: _____
ÚLTIMA ESPECIALIZACIÓN: _____
LUGAR Y FECHA: _____

CÓDIGO A: CONFLICTOS INTERPERSONALES

1. ¿Existen conflictos entre los gestores de la I.E.?

Si

☐

No

☐

2. ¿Los gestores hacen caso omiso a los conflictos que se presentan en la I.E.?

Si

☐

No

☐

3. Existe compromiso de los gestores con su I.E.?

Si

☐

No

☐

4. ¿Las normas de convivencia son conocidas y respetadas por todos los gestores?

Si

☐

No

☐

5. ¿Conocimiento y respeto a las normas de convivencia de la I.E.?

Si

☐

No

☐

6. ¿La comunicación entre gestores es sincera y abierta?

Si

☐

No

☐

7. ¿Los gestores reciben estímulos y reconocimiento?

Si

☐

No

☐

8. ¿La relación entre gestores es de respeto, confianza y colaboración?

Si

☐

No

☐

9. ¿Las relaciones interpersonales con el director son de armonía y fraternidad?

Si

☐

No

☐

10. ¿El ambiente de trabajo es agradable?

Si

No

11. ¿El director toma decisiones en forma consensuada y razonable con los demás gestores?

Si

No

12. ¿En la resolución de conflictos se busca la conciliación y que todos ganen?

Si

No

13. ¿En la I.E. se respeta los derechos del personal administrativo y docente?

Si

No

14. ¿Se resuelven los conflictos de manera oportuna y positiva?

Si

No



ANEXO N°03

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



SECCION DE POSTGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

Edad: -----.sexo:-----

Empleo/cargo: -----

Lugar y fecha de la entrevista: -----

Nombre del entrevistado: -----

Entrevistador: -----

CODIGO A: CONFLICTOS INTERPERSONALES.

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

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

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

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

3. ¿Existe falta de comunicación?

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

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

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

CODIGO B: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

5. ¿Un Programa de Capacitación superará los conflictos interpersonales de los gestores?

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

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

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

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

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

8. ¿Tiene referencias de la Teoría de Chester Barnard y Elton Mayo?

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