



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
"PEDRO RUIZ GALLO"  
DE LAMBAYEQUE**



**SECCIÓN DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**TESIS**

**"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA SUPERAR LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL JERÁRQUICO, ADMINISTRATIVO Y DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "ENRIQUE LÓPEZ ALBÚJAR", DISTRITO PIURA, PROVINCIA DE PIURA, REGIÓN PIURA, AÑO 2016".**

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

**PRESENTADA POR:**

**NAVARRO PALACIOS, Lily Esther.**

**LAMBAYEQUE-PERÚ  
2018**

**“Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para Superar los Conflictos Interpersonales entre el Personal Jerárquico, Administrativo y Docente en la Institución Educativa “Enrique López Albújar”, Distrito Piura, Provincia de Piura, Región Piura, Año 2016”.**

**Presenta por:**

---

**LILY ESTHER NAVARRO PALACIOS**  
**Autor**

---

**M. Sc. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA**  
**Asesor**

**Aprobada por:**

---

**Dr. FÉLIX LÓPEZ PAREDES**  
**PRESIDENTE**

---

**M. Sc. MARTHA RÍOS RODRÍGUEZ**  
**SECRETARIO**

---

**Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI**  
**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

**A quienes son mi motor y motivo,  
la razón de mi día a día; mi madre,  
mi esposo y mis adorados hijos  
Sergio y Dara por su apoyo en todo  
momento, por su paciencia en el  
tiempo de estudio que no estuvimos  
juntos y por comprender que todo  
esfuerzo tiene su recompensa.**

**LILY ESTHER.**

## **AGRADECIMIENTO**

**Nuestro agradecimiento a Dios  
Por la fortaleza que nos da cada  
día para seguir adelante.**

**A nuestros maestros que con sus  
Enseñanzas han contribuido a  
nuestra formación profesional.**

**A todas las personas que de una  
u otra forma han enriquecido este  
trabajo.**

**Autora.**

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I .....	1
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	1
1.1.UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	2
1.1.1.Departamento de Piura.....	2
1.1.2.Provincia de Piura.....	3
1.1.3.Distrito de Piura. ....	3
1.1.4.Institución Educativa “Enrique López Albújar”. ....	4
1.2.ORIGEN Y TENDENCIAS DE LA PROBLEMÁTICA.....	5
1.2.1.Origen de la Conflictividad Interpersonal .....	5
1.2.2.Naturaleza y Definición del Conflicto – Estado de mi Unidad de Estudio.....	8
1.2.3.Pertinencia de Nuestra Propuesta.....	11
1.3.CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.....	12
1.4.DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA. ....	15
1.4.1.Diseño de la Investigación.....	16
1.4.2.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	17
1.4.3.Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos. ....	17
1.4.4.Población y Muestra. ....	19
1.4.5.Núcleo del Problema.....	20
CAPÍTULO II .....	22
ESTADO DEL ARTE.....	22
2.1. ANTECEDENTES.....	23
2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
2.2.1. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard. ....	28
2.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.....	32
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	45

2.3.1. Programa de Capacitación. ....	45
2.3.2. Gestión Administrativa. ....	46
2.3.3. Conflictos Interpersonales. ....	46
CAPÍTULO III .....	47
RESULTADOS, PROPUESTA Y MODELO TEÓRICO .....	47
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	48
3.2. PROPUESTA TEÓRICA.....	55
3.2.1. Realidad Problemática.....	56
3.2.2. Objetivos de la Propuesta.....	56
3.2.3. Fundamentación. ....	56
3.2.4. Estructura de la Propuesta. ....	59
3.2.5.Cronograma de la Propuesta. ....	89
3.2.6.Presupuesto. ....	89
3.2.7. Financiamiento.....	90
CONCLUSIONES .....	91
RECOMENDACIONES .....	92
BIBLIOGRAFÍA CONFIGURAR.....	93
ANEXO .....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Presencia de Conflictos en el Medio Laboral del Docente en la I.E. ....	51
Tabla 2: La Rivalidad entre Docentes – Administrativos y Personal Jerárquico.....	51
Tabla 3: Identificación Institucional de los Participantes .....	52
Tabla 4: Respeto entre Participantes de la Institución. ....	52
Tabla 5: Nivel de Empatía Institucional entre los Participantes. ....	53
Tabla 6: Solidaridad entre Compañeros de Trabajo.....	54

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Departamento de Piura.....	2
Ilustración 2: Provincia de Piura.....	3
Ilustración 3: Diseño de la Investigación .....	16
Ilustración 4: Propuesta Teórica .....	55
Ilustración 5: Conflictos Interpersonales .....	61
Ilustración 6: Conociendo algo más sobre las Relaciones Interpersonales.....	64

## **RESUMEN**

No cabe duda que donde existe crisis de liderazgo reina el conflicto institucional, falta de identidad y compromiso con la institución y pérdida del principio de autoridad. La gran perdedora la comunidad institucional.

Nuestra investigación tiene como objetivo elaborar un Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para superar los conflictos interpersonales entre el personal Jerárquico, Administrativo y Docente en la Institución Educativa “Enrique López Albújar”, Distrito Piura, Provincia de Piura, Región Piura.

Aplicamos guías de observación, encuestas y entrevistas. Luego de haber terminado desarrollamos la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard y la Teoría de las Relaciones Humanas de George Elton Mayo; que sirvieron de fundamento a la propuesta “Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para superar los conflictos interpersonales entre el personal Jerárquico, Administrativo y Docente”. A propósito las teorías fueron identificadas en mérito a la naturaleza del problema de investigación.

En el personal Jerárquico, Administrativo y Docente de la Institución Educativa “Enrique López Albújar”, Distrito Piura, Provincia de Piura, Región Piura se observa que nadie confía en nadie, las reuniones se tiñen de insultos verbales entre el Director, docentes y personal administrativo. Estos conflictos internos han generado divisionismo entre los mismos docentes-personal jerárquico y administrativo. Tanto es así que cada uno evidencia un desamor por su institución. Docentes que no llegan a la hora a su centro de trabajo, inasistencia a reuniones de trabajo, las reuniones que convoca el Director por lo general se tornan en discusiones sin ninguna



salida, todos critican y denuncian, piden cuentas claras; pero nadie brinda explicaciones.

Concluimos como logros de la investigación, haber justificado el problema de investigación y haber elaborado la propuesta.

**Palabras Clave:** Programa de Capacitación; Gestión Administrativa; Conflictos interpersonales.

## **ABSTRACT**

There is no doubt that where there is a leadership crisis there is institutional conflict, lack of identity and commitment to the institution and loss of the principle of authority. The big loser the institutional community.

Our research aims to develop a Training Program in Administrative Management to overcome interpersonal conflicts between the Hierarchical, Administrative and Teaching staff in the Educational Institution "Enrique López Albújar", Piura District, Piura Province, Piura Region.

We apply observation guides, surveys and interviews. After we finished, we developed the Organizational Behavior Theory of Chester Barnard and the Theory of Human Relations by George Elton Mayo; which served as the basis for the proposal "Training Program in Administrative Management to overcome interpersonal conflicts among the Hierarchical, Administrative and Teaching staff". By the way, the theories were identified in terms of the nature of the research problem.

In the Hierarchical, Administrative and Teaching Staff of the Educational Institution "Enrique López Albújar", Piura District, Province of Piura, Piura Region it is observed that nobody trusts anyone, the meetings are stained with verbal insults between the Director, teachers and administrative personnel . These internal conflicts have generated divisions among the teachers themselves-hierarchical and administrative personnel. So much so that each one shows a lack of love for their institution. Teachers who do not arrive on time at their workplace, non-attendance to work meetings, the meetings convened by the Director usually turn into discussions without any exit, all criticize and denounce, ask for clear accounts; but nobody offers explanations.

We conclude as achievements of the investigation, have justified the research problem and have elaborated the proposal.

Palabras Clave: Training Program; Administrative management; Interpersonal conflicts.

## INTRODUCCIÓN

Los conflictos interpersonales son aquellos conflictos que tenemos con otras personas por falta de sociabilidad, empatía o escasa inteligencia emocional. Suelen ser debidos a uno mismo y su falta de Inteligencia interpersonal, es decir, no sabemos relacionarnos entre personas de una manera positiva.

Los docentes deben promover un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo. Las relaciones humanas en el aula y en todos los espacios de la escuela se basan en la aceptación mutua y la cooperación, el respeto entre la comunidad educativa.

<https://www.google.com/search?q=marco+del+buen+desempe%C3%B1o+docente>

Las buenas relaciones constituyen un elemento sustancial de comunicación. La comunicación en las relaciones interpersonales se deduce que no son verdaderamente efectivas como lo exigen las instituciones modernas, las comunicaciones inter personales son una herramienta que conlleva a alcanzar altos niveles de excelencia laboral; y así lograr los objetivos de la institución.

Ahora el Director permite que se violen los canales de comunicación; existiendo barreras para las buenas relaciones interpersonales entre él, los docentes y el personal administrativo.

Entre el personal Jerárquico, Administrativo y Docente de la I.E. se evidencia la presencia de conflictos Interpersonales y como consecuencia la pregunta de la **posible solución al problema de investigación** es: ¿El diseño de un Programa de Capacitación en Gestión Administrativa superará los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico,

administrativo y docente en la Institución Educativa “Enrique López Albújar”, Distrito Piura, Provincia de Piura, Región Piura?

**Objetivo general:** Elaborar un Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para superar los conflictos interpersonales entre el personal Jerárquico, Administrativo y Docente en la Institución Educativa “Enrique López Albújar”, Distrito Piura, Provincia de Piura, Región Piura; **objetivos específicos:** Determinar los factores que originan los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico-administrativo, y docentes del ámbito de estudio; Precisar las características que determinan el modelo de gestión administrativa que desarrolla la I.E. “Enrique López Albújar”, Distrito de Piura, Provincia de Piura, Región Piura; y Elaborar un Programa de Capacitación en relación al propósito de la investigación.

**Hipótesis:** “Si se elabora 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 “Enrique López Albújar”, Distrito de Piura, Provincia de Piura, Región 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 “Enrique López Albújar”, Distrito de Piura, Provincia de Piura, Región Piura. **Objeto:** Proceso de gestión educativa.

Nuestra tesis compromete tres capítulos. En el **capítulo I** realizamos el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica del objeto de estudio, descripción de la I.E. Origen y tendencias de la problemática, características y descripción de la metodología empleada.

En el **capítulo II** concretizamos el estado del arte, 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 George Elton Mayo. Tanto las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación. Culminando el capítulo con el Marco Conceptual.

En el **capítulo III** analizamos e interpretamos los datos recogidos de las guías de observación y encuesta. Luego elaboramos la propuesta.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## 1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO.

### 1.1.1. Departamento de Piura.

El Departamento de Piura está ubicado en la parte nor-occidental del país. Tiene una superficie de 35 892 km<sup>2</sup>, ocupando el 3,1 por ciento del territorio nacional. Limita por el norte con Tumbes y la República del Ecuador; por el este, con Cajamarca y el Ecuador; por el sur, con Lambayeque; por el oeste, con el Océano Pacífico. Políticamente está dividido en 8 provincias y 64 distritos, siendo su capital la ciudad de Piura. (BCRP 2016)



*Ilustración 1: Departamento de Piura*

*Fuente: Google maps*

Piura posee un clima tropical y seco, con una temperatura promedio anual de 24°C, que en el verano supera los 35°C, pudiendo llegar hasta 40°C cuando se presenta el Fenómeno El Niño extraordinario.



La época de lluvias es entre enero y marzo. En las zonas andinas, el clima presenta noches frías y mañanas templadas. (BCRP 2016).

### 1.1.2. Provincia de Piura.

Piura es una provincia del noroeste del Perú situada en la parte central del departamento de Piura. Limita con las provincias de Paita y de Sullana por el noroeste; con las de Ayabaca, Morropón y Lambayeque por el este; y, con la de Sechura por el suroeste. Su capital es la ciudad homónima de Piura, a la sazón capital departamental. (wiki/Provincia\_de\_Piura)



*Ilustración 2: Provincia de Piura*  
*Fuente: Imagen de google*

### 1.1.3. Distrito de Piura.

El Distrito de Piura fue creado en los primeros años de la República, es uno de los nueve distritos que conforman la Provincia de Piura, ubicada en el departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno regional de Piura, en el norte del Perú. (Wiki/Distrito\_de\_Piura)

### 1.1.4. Institución Educativa “Enrique López Albújar”.

- **Resolución de Creación** :  
Resolución Suprema N°002-ED del 05 de enero de 1966.
- **Ubicación** :
  - **Departamento** : Piura.
  - **Provincia** : Piura.
  - **Distrito** : Piura.
  - **Centro Poblado** : Urbanización Piura.
- **Nivel y Modalidad** : Secundaria de menores.

El Colegio “Enrique López Albújar” inició sus labores en los salones de la Parroquia “San José”, en la primera semana del mes de abril de 1966, gracias al apoyo del R.P. Jesús Sarvide ISO, quien cedió en forma momentánea los ambientes de la parroquia; encargándosele la Dirección al Prof. Hildebrando Cabellos Espino.

Posteriormente el Diputado por el Departamento de Piura, Dr. Ramón Abásalo, consiguió que el terreno destinado para la construcción de un estadio, sea cedido para la edificación del Colegio, a fin de atender la gran demanda educativa que había en el Sector Oeste de la ciudad de Piura; convirtiéndose de esta manera, nuestro centro educativo, en el Alma Mater de este Sector.

Inició sus labores escolares en su local propio el 2 de marzo de 1970, con 05 aulas, 180 alumnas y 10 profesores.

En la actualidad, el Colegio es dirigido por el Prof. Justo Sullón Saavedra; tiene un Subdirector, un Jefe de Laboratorio y una plana docente constituida por 69 docentes nombrados y 02 contratados. Su población estudiantil mixta es de 2147, distribuida en 48 aulas que funcionan en los turnos de mañana (25 aulas) y tarde (23 aulas). (Proyecto Educativo Institucional. I.E. "Enrique López Albújar". Piura)

## **1.2. ORIGEN Y TENDENCIAS DE LA PROBLEMÁTICA.**

### **1.2.1. Origen de la Conflictividad Interpersonal** (Antonio Vallas – Recuperado de: <http://www.antoniovalls.com/pdf>)

Todo apunta a que en un futuro más o menos lejano, muchos empleados trabajarán para su empresa pasando la mayor parte del tiempo, sentados ante un terminal de ordenador situado en su propia casa.

Sin querer entrar ahora en los pros y los contras que ello traerá consigo para unos y otros, una cosa está clara: Los empleados de la empresa no tendrán ocasión de despilfarrar tantas horas retribuidas, en inútiles interacciones personales muchas de ellas por desgracia conflictivas. Antes de entrar a considerar su solución se hace necesario comprenderlas.

El origen del conflicto interpersonal en la empresa es tan antiguo como la propia sociedad humana. Pues la sociedad humana, por definición, alberga un potencial de confrontación entre sus miembros, que se manifiesta con virulencia si no se le vigila. Y en la empresa en concreto

tiene un coste enorme; piénsese tan sólo en las grandes pérdidas que acarrearán las huelgas.

Toda empresa se desenvuelve en un medio que le es hostil; pues todo hacer humano encaminado a mejorar su situación, debe vencer la natural resistencia de las cosas a conformarse a sus propósitos, sean estos cazar, construir un edificio o fabricar un producto. Y el hombre busca paliar esta hostilidad precisamente asociándose con otros hombres, con la expectativa de conseguir junto a otros lo que individualmente le resulta más inasequible. Pero el trabajo en sociedad no elimina totalmente los obstáculos del camino: tan sólo los hace más asumibles. Y que las cosas no siempre salgan bien, es una fuente objetiva inagotable de conflictos.

Las **causas** de los **conflictos interpersonales** pueden ser:

- **Objetivas:** Hechos reales ante los que es ineludible tomar partido.
- **Subjetivas:** Percepción de la realidad según la personalidad de cada uno.

Es notoria en la vida de la empresa, la presencia de numerosos conflictos interpersonales que provoca el hecho de que se pierda dinero, o sobre todo, que no se disponga de medios para hacer frente a los pagos a su vencimiento. Los enfrentamientos se producen entre directivos, entre subordinados, y entre directivos y subordinados... todo el mundo culpando a alguien y casi nadie a sí mismo, del precario estado de liquidez en que se encuentra la organización.

Más difíciles de identificar pero no menos reales y dañinas, son las causas subjetivas de los conflictos entre el personal. El que cada cual

sea una realidad única e irrepetible, dificulta el conocimiento de los más Íntimos pliegues del corazón humano, haciendo al hombre propenso a los malentendidos.

Una diferente visión de lo que es prioritario o la simple incompatibilidad de caracteres, puede abrir brechas entre personas, muy difíciles de cerrar. Por no hablar ya del prejuicio que puede ocasionar en una relación profesional la codicia o la ambición sin freno, o la malicia pura y dura que también se da.

Conseguir los objetivos de cualquier organización supone superar los conflictos interpersonales que frenan su progreso... unos conflictos cuya aparición, como se ve, no debe extrañar a nadie. Pero eso no quiere decir que no se puedan emprender acciones específicas para controlarlos o solventarlos.

Los seres humanos por lo general nos vemos afectados por un número de situaciones del entorno social, familiar o personal que trae consigo una carga emocional con la cual muchos docentes llegamos a las escuelas y que pueden ser la causa principal de la ruptura de relaciones interpersonales, evidentemente esta carga emocional influye en la forma para manejar de manera asertiva las situaciones que puedan presentarse en la institución educativa. Dichas situaciones incluyen a los padres de familia entes importantes también en el proceso educativo.

Para Beatríz Oré, Directora de la escuela de Psicología de la Universidad Antonio Ruíz de Montoya, el peligro no es una persona que reacciona impulsiva o agresivamente, sino lo que ésta encuentra al relacionarse con su entorno. “Si afuera la sociedad está descontrolada, a una persona impulsiva le da más angustia, le genera stress y le lleva a ser más impulsiva. Hay esa relación entre lo social

y lo individual. Cuando lo social funciona, ayuda a que las individualidades se autorregulen y no tengan que defenderse”

Esta falta de autocontrol, que afecta las relaciones interpersonales, son expresiones evidentemente de un problema de tensión o de inclusive cierto desorden psicológico que está afectando a la población en su conjunto.

Por su parte, la psiquiatra del Instituto nacional de salud mental, Patricia Albornoz, comentó que “Tenemos una población con trastornos mentales importantes, con tensión por stress y niveles de insatisfacción importantes.

### **1.2.2. Naturaleza y Definición del Conflicto – Estado de mi Unidad de Estudio**

- **Orígenes:** Burguet señala que los conflictos se pueden clasificar según las partes involucradas en intrapersonales, interpersonales, o sociales (intragrupal e intergrupal).

El *conflicto intrapersonal* se da en el individuo consigo mismo. Se manifiestan mediante (Callista Roy, 1984) pensamientos y sentimientos negativos o contradictorios hacia sí mismo: respecto a su imagen corporal, su identidad y la coherencia con el ideal de sí mismo. Surgen de creencias, percepciones, necesidades o valores contradictorios y algunos aspectos que influyen en su surgimiento son autoestima y el autoconcepto. Por lo general, los problemas interpersonales tienen su raíz en los problemas intrapersonales. Y pueden manifestarse en conflictos de intereses y de roles.

Según Gooleman estas capacidades intrapersonales hacen parte de la Inteligencia Emocional. Y para Howard Gardner es un tipo de inteligencia dentro de su teoría de inteligencias múltiples.

Esta inteligencia intrapersonal abarca varias habilidades:

1. Conocer las propias capacidades y limitaciones
2. Capacidad para fijarse metas realistas y como alcanzarlas
3. Evaluar capacidades y carencias personales
4. Habilidad para adecuar pensamientos y emociones personales a las circunstancias
5. La capacidad para regular el estrés, el comportamiento y los pensamientos.

El conflicto **interpersonal** se da entre dos o más individuos. Surgen de oposiciones de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, debido a diferencias de personalidad o presiones referentes a los roles.

El conflicto entre individuos y grupos frecuentemente se relaciona con la manera en que las personas afrontan las presiones de conformidad que les impone su grupo de trabajo.

El conflicto interpersonal es **intragrupal** cuando el conjunto de acciones antagónicas entre individuos se produce dentro de un mismo grupo, organización, institución o nación.

El conflicto **intergrupal** es el conjunto de acciones antagónicas entre conjuntos de individuos que por alguna razón se han asociado entre sí como agrupaciones, organizaciones, instituciones o naciones. El conflicto entre grupos dentro de la misma organización proviene de diferencias de perspectivas temporales o de contradicción en los objetivos que persiguen los departamentos.

Los conflictos pueden darse también transversalmente en estas interacciones. Por ejemplo, un conflicto entre un individuo y una institución. El conflicto puede afectar y expresarse en varios niveles.

El conflicto también puede darse dentro de una sola cultura o atravesando dos o más culturas. Comprender como un conflicto es afectado por las diferencias culturales, da una mayor visión y comprensión de él. Incluso permite reconocer los verdaderos niveles en que se está dando un conflicto.

- **Fuentes:** El conflicto surge cuando hay acciones que se oponen. El contenido o motivo de esa oposición es la fuente del conflicto, no los argumentos planteados por las partes.

Christopher Moore (1986) sugiere que los conflictos se dividen en estas categorías: Conflictos por relaciones, valores, datos, intereses o estructuras. Schruppf, Crawford y Usadel (1991) se apoyan en la teoría del control de Glasser (1984) para categorizar los conflictos en relación a cuatro necesidades psicológicas: La necesidad de pertenecer, la necesidad de tener poder, la necesidad de libertad y la necesidad de divertirse.

Desde la Teoría de la Organización, Wall (1985) plantea tres fuentes de conflicto: La relación, diferencias de objetivos y diferencias de percepciones y Tichy (1983) sugiere tres centros de conflicto: Técnico (conflictos por diseños), político (conflictos por premios y castigos) y cultural (conflictos por normas y valores supuestos). Las cuestiones técnicas incluyen las maneras en que los individuos, los grupos y las organizaciones reúnen recursos, gente y tecnología para obtener productos. Las cuestiones políticas incluyen quién recibe qué premios



o castigos y por qué actividades. Las cuestiones culturales son similares a las que ya hemos analizado.

- **Postura:** Hay tres factores que contribuyen a dar satisfacción a las partes: Sus posiciones, sus intereses y sus necesidades. Comprender desde donde habla cada parte, ayuda a encontrar maneras de penetrar y atravesar un conflicto.
  
- **Estado de mi unidad de estudio:** Se observa pérdida de autoridad por parte del Director por cuanto se ha puesto de manifiesto una incapacidad para liderar y administrar y conducir la Institución Educativa. Por otro lado, se percibe un manejo improvisado y poco transparente de los recursos financieros por el Director, situación que ha conllevado al resquebrajamiento de las relaciones humanas entre todos los participantes.

Ya nadie confía en nadie, las reuniones siempre se enarbola llena de insultos verbales entre el Director, docentes y personal administrativo. Estos conflictos internos ha generado divisionismo entre los mismos docentes-personal jerárquico y administrativo. Tanto es así que cada uno evidencia un desamor por su institución. Docentes que no llegan a la hora a su centro de trabajo, inasistencia a reuniones de trabajo, las reuniones que convoca el Director por lo general se tornan en discusiones sin ninguna salida, todos critican y denuncian, piden cuentas claras; pero nadie brinda explicaciones.

### **1.2.3. Pertinencia de Nuestra Propuesta**

La vida educativa es un marco de referencia en el que prevalecen dos normas básicas, aunque no siempre igualmente definidas en todos los centros: El poder y la autoridad del profesorado (reflejada de manera

máxima en el equipo directivo) y el carácter democrático que empieza a consolidarse en la vida de las aulas. En este sistema de relaciones humanas cobran fuerza los cuatro grandes pilares de la educación señalados por Delors y otros (1996).

Una vez que estén sentadas las bases, los conflictos aparecerán y se resolverán de forma natural y como una parte más de la vida de las personas. Este proceso adoptará un marcado carácter natural y, en el mismo, el profesor o el tutor serán un mediador de conocimiento, un agente social ante los conflictos (Burguet, 1999). Se trata de ponderar la capacidad del docente para tomar decisiones que transformen las realidades.

Cuando enfrentamos un conflicto interpersonal o grupal, las maneras de afrontarlo hablan de nuestra visión de mundo, de nuestra mirada de los demás y también de nosotros mismos.

Superar esta problemática implica la reorientación de la escuela cuyas responsabilidades se asuman de manera compartida entre los distintos actores, especialmente, los equipos directivos, los docentes de las diferentes instituciones educativas de tal manera que contribuyan hacia la toma de decisiones para solucionar los problemas en gestión educativa en sus diferentes dimensiones, y porque no decirlo en gestión administrativa, tras asumir responsablemente sus roles con una buena imagen institucional, institucionalizando prácticas de gestión que apuntalen el ejercicio del mejoramiento continuo.

### **1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.**

El problema sobre Conflictos Interpersonales entre el personal Jerárquico-Administrativo y Docente en la Institución Educativa

“Enrique López Albújar”, Distrito Piura, Provincia de Piura, Región Piura se manifiesta de la siguiente manera:

### **Presencia de Conflictos y Rivalidad en el Medio Laboral.**

93% manifiesta que si existen conflictos, el 7% sustenta que a veces solo se dan dichos conflictos. (Tabla N° 1).

86% de encuestados lo confirman, esto se debe al deficiente nivel de relaciones interpersonales; los conflictos se dan diariamente, no existe entre ellos compañerismo, son individualistas, trabajan para sus intereses personales y no para el desarrollo de la institución. (Tabla N° 2).

*“Es inevitable la confrontación o la disparidad entre compañeros o con el Director, especialmente cuando se trata de un grupo humano donde coexisten diferentes personalidades. A diario se presentaran situaciones que ponen a prueba nuestro carácter y capacidad de resolver conflictos. Recordemos que la manera en que los resolvamos se refleja en la reputación como participante o Director”. (Entrevista docente de la I.E. Mayo, 2016)*

### **Identificación Institucional de los Participantes.**

El 50% expresa nunca sentirse identificados con su I.E., un 21% sólo a veces y el 29% siempre. (Tabla N° 3).

*“No me gusta mi trabajo, típica frase que escuchamos todos los días de algunos de nuestros compañeros de trabajo...Muy*

*probablemente esto sea una señal de que algo no anda bien. Tal vez pensemos que eso es normal, pues el trabajo no suele asociarse con la felicidad, pero en realidad el trabajo debería ser una fuente de satisfacción, pues pasamos una tercera parte de nuestra vida trabajando e incluso en ocasiones hasta nos cuestionamos ¿estamos haciendo lo que realmente nos gusta hacer?”. (Entrevista docente de la I.E. Mayo, 2016)*

### **Respeto entre Participantes de la Institución.**

Los resultados de la investigación muestran que del total de los encuestados el 79% responde que nunca existe respeto entre ellos, a diferencia de un 7% respondió que a veces y un 14% opina que siempre. (Tabla N° 4).

*“El respeto a las condiciones individuales de los compañeros en el trabajo es la clave para un ambiente positivo y más productivo, se trata de lograr un balance en las relaciones, de tolerar y de respetar a la vez. Lo ideal es mantener un comportamiento comedido, pacífico, donde predomine la serenidad y dejar para el horario personal las expresiones, hábitos y gustos propios”. (Entrevista docente de la I.E. Mayo, 2016)*

### **Nivel de Empatía Institucional entre los Participantes.**

La empatía es la participación efectiva, emotiva de un sujeto frente a una realidad ajena a la suya, 86% afirman que nunca existe empatía

institucional, el 7% opina que a veces y un mismo porcentaje comenta que siempre. (Tabla N° 5).

*“Sea cual sea nuestro puesto de trabajo, ser más empático con los compañeros y colaboradores nos beneficiará en muchos sentidos. La empatía es la capacidad de ver el mundo como la otra persona, para compartir y comprender sus sentimientos, necesidades, preocupaciones y estado emocional. También se utiliza la expresión “ponerse en los zapatos del otro”.”*  
(Entrevista docente de la I.E. Mayo, 2016)

### **Solidaridad entre Compañeros de Trabajo.**

La solidaridad es un objeto poco frecuente en la investigación educativa. No tiene el atractivo de otros asuntos de filosofía o política de la educación. Sin embargo, su análisis y promoción es fundamental para una educación democrática. Según nuestros resultados 86% nunca practica la solidaridad con los demás. (Tabla N° 6).

*“Ofrecer tu ayuda para muchos significa intromisión, mientras que otros se mostrarán agradecidos de recibir una mano cuando están atareados. Lo ideal es que cada vez que consideremos que alguien podría necesitar de nuestra ayuda no dudemos en ofrecerla, eso sí, procurando hacerlo en voz baja para no dejar al compañero expuesto ante el resto”.*  
(Entrevista personal administrativo de la I.E. Mayo, 2016)

De esta manera hemos justificado cualitativamente y cuantitativamente la naturaleza de nuestro problema de investigación.

### **1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.**

### 1.4.1. Diseño de la Investigación.

La investigación está diseñada en dos fases:

- ❖ En la primera consideramos el diagnóstico situacional y poblacional que no permitió elegir las técnicas de investigación más pertinentes.
- ❖ En la segunda fase hemos desvinculado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.



**Ilustración 3:** Diseño de la Investigación

**Fuente:** Elaborado por el investigador

#### 1.4.2. 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:

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

#### 1.4.3. Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos.

Para el desarrollo de nuestra investigación, aplicamos métodos teóricos y empíricos.

❖ **Métodos Teóricos:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias.

- ❖ **Método Histórico - Lógico:** Que sirvió en la compilación de las teorías y la determinación de los niveles de conflictos interpersonales.
- ❖ **Método Inductivo:** Se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizan los gestores dentro de sus prácticas.
- ❖ **Método Analítico:** Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.
- ❖ **Método de Síntesis:** Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al estudiante 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 correspondientes a las técnicas de la entrevista, observación y encuesta, para tal efecto procedimos a realizar las siguientes coordinaciones:



- Coordinación con el Director.
- Coordinación el docente y administrativos.
- Preparación de los instrumentos de acopio de información.
- Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

#### **1.4.4. Población y Muestra.**

##### **Población**

La delimitación del universo está definida por la totalidad de participantes (Director, docentes y administrativos) que pertenecen a la I.E. “Enrique López Albújar”, Distrito de Piura, Provincia de Piura, Región Piura.

1 Director  
1 Administrativo  
12 Docentes

**U = 14 participantes**

##### **Muestra**

La selección del tamaño de la muestra tiene que ver con el tamaño del universo, y como el universo es homogéneo y pequeño se está frente a un caso de universo muestral.

**n = U = 14 participantes**

#### **1.4.5. Núcleo del Problema.**

La relación que existe entre ambas variables es de causa – efecto. En nuestra tesis pretendemos diseñar un Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para Superar los Conflictos Interpersonales entre el Personal Jerárquico, Administrativo y Docente en la Institución Educativa “Enrique López Albuja”, Distrito Piura, Provincia de Piura, Región Piura.

Para relacionarnos sanamente, necesitamos recurrir a toda nuestra capacidad de inteligencia emocional, aplicando en la vida diaria sus diversos componentes: La autoconciencia, el autocontrol emocional, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales como el liderazgo y la asertividad (Goleman, 2000).

Se supone que la gente desea a la larga confrontar en forma abierta aquello que le molesta, y una información que le proporcione ideas sobre la forma de hacerlo será bienvenida. Llega un momento en que la tensión producida por una mala relación interpersonal es tan alta, que se encuentra ventajoso hacer el intento de clarificarla aún a riesgo de empeorarla. Las relaciones interpersonales efectivas se basan en la confianza y el respeto mutuo, en la comunicación honesta, transparente, en la comprensión de las necesidades mutuas, de los valores, expectativas, emociones y creencias de los demás.



*Fuente: Elaborado por el investigador.*

## **CAPÍTULO II**

### **ESTADO DEL ARTE**

## 2.1. ANTECEDENTES.

**CARDONA CASTELLANOS, Randi Alberto. (2008).** “La Resolución de Conflictos en los Centros Educativos”. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.

El estudio partió de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el nivel de conocimientos de las competencias directivas en la gestión de conflictos del equipo directivo del nivel medio del distrito Educativo N° 09 de la ciudad de Comayaguela?

Los objetivos propuestos en esta investigación son los siguientes:

- Conceptualizar las competencias directivas en la conducción de los centros educativos del nivel medio.
- Identificar los aportes de la función directiva en el proceso de gestión de conflictos.
- Analizar las perspectivas teóricas acerca de la gestión de conflictos.
- Identificar el nivel de conocimientos de las estrategias de gestión de conflictos por parte del personal directivo en la conducción del centro educativo.

Conclusiones:

- La gestión y resolución de conflictos como competencia directiva constituye una estrategia muy útil para potenciar la formación y profesionalismo del equipo directivo, ya que la problemática educativa de los centros educativos es variada y compleja por la cantidad de factores e intereses que intervienen en su funcionamiento. Por lo tanto se necesita del conocimiento y

aplicación de estrategias como: la negociación, la mediación y el diálogo, en tanto que contribuyan a la formación de valores y principios éticos se convierten en herramientas efectivas para que los responsables de la conducción de las instituciones educativas apliquen alternativas de solución en forma efectiva y positiva a los conflictos que se presentan en el ámbito educativo.

- De acuerdo con la literatura consultada, se identifica que una persona es competente, cuando posee la capacidad de realizar un trabajo, del saber conocer, del saber hacer y del saber ser, sin embargo, el desarrollo de estas capacidades no garantizaba que una persona sea competente. Se necesita además, que la persona posea el atributo de poder integrar y transferir sus conocimientos, de resolver un conflicto o problema, de actuar con sabiduría y creatividad en el desempeño de su trabajo, ya que las competencias son definidas en la práctica, es decir, en el campo de la acción.
- En nuestra investigación planteamos la gestión y resolución de conflictos como una competencia innovadora y pertinente a la realidad educativa que viven los centros educativos del nivel medio, como un aporte a la formación del equipo directivo en el marco de la gestión institucional y de un nuevo paradigma filosófico en el campo de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva de cambio e integración que permita a los profesionales comprometidos con la educación articular las políticas educativas con los aspectos técnicos, políticos, sociales y pedagógicos.
- Los aspectos más problemáticos de la función directiva están relacionados con la gestión de los recursos humanos, ya que lo más difícil de cambiar en las organizaciones y las personas son las formas tradicionales de hacer trabajo y los esquemas mentales, por tanto, la aplicación de nuevas competencias

directivas depende del cambio de percepciones y de actitudes que tanto el equipo directivo y los profesores asuman frente a los cambios, para que bajo un liderazgo compartido puedan generar espacios de aprendizaje y de innovación que contribuyan a la realidad de la educación.

**TORRES URBINA, Jhon Jairo. (2015).** “Factores Sociales y Laborales que Determinan las Inadecuadas Relaciones Interpersonales en los Trabajadores de la Micro Red – Centro de Salud Ciudad de Dios - Guadalupe”. Universidad Nacional de Trujillo.

El propósito principal de la presente investigación ha sido explicar los factores sociales y laborales que influyen en las inadecuadas relaciones interpersonales de los trabajadores de la Micro Red.

Conclusiones:

- El 57% de trabajadores pertenecientes a la Micro – Red Centro de Salud Ciudad de Dios – Guadalupe, consideran que existen deficientes relaciones interpersonales y esto se debe fundamentalmente a la inadecuada comunicación interna en este centro laboral.
- El 57% de trabajadores pertenecientes a la Micro – Red Centro de Salud Ciudad de Dios – Guadalupe, consideran que tienen deficiente calidad de trabajo en equipo y esto se debería porque creen que los integrantes de su equipo ya saben lo que tienen que hacer.
- El 57% de trabajadores pertenecientes a la Micro – Red Centro de Salud Ciudad de Dios – Guadalupe, consideran que tienen deficiente calidad de comunicación laboral, situación que complica las relaciones interpersonales en este centro laboral.

**CIFUENTES CIFUENTES, Omar. (2014).** “Análisis del Grado de Relación entre las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional Percibido por los Miembros de la Comunidad Académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón”. Universidad Ean: Especialización en Gestión Humana y Gerencia de Proyectos.

La investigación permitirá a la Institución Educativa auto diagnosticarse, observando en la práctica el desarrollo de dicho proceso y ver cómo los actores pueden ser los propios responsables en mejorar y asumir el compromiso del cambio teniendo por supuesto el conocimiento explícito de su realidad; de sistematizar y transferir la información generada por los actores de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón. Con esto se busca que sean los propios actores quienes puedan elaborar sus planes de mejora, si así lo estimasen; y a partir de esta experiencia elaborar propuestas de política en educación a nivel comunal.

¿Cuál es el grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón?

Conclusiones:

- Se ha diagnosticado la problemática en la institución educativa a través de la aplicación estudio e interpretación de la encuesta encontrándose que el 61% tiene serias deficiencias en relación al manejo de la comunicación interna, la misma que acrecienta el deterioro de las relaciones humanas.



- Aún no se revaloran los equipos de trabajo dentro de la institución educativa Independencia Americana , donde se prefiere el individualismo laboral, en lugar de centrarse en los procesos para alcanzar logros y metas; no se ha desarrollado la integración del personal que labora en la institución educativa.
- En relación al reconocimiento, se aprecia según los resultados porcentuales, que en pocas oportunidades se resalta y reconoce un desempeño sobresaliente del personal. Se otorga premios y reconocimientos, favoreciendo a quienes pertenecen al entorno más cercano a la dirección. La evaluación del trabajo es esporádica. Se cuestiona el desenvolvimiento laboral evaluarlo objetivamente.

**CHÁVEZ MORANTE, Arlita Noemi. (2013).** “Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional de los Trabajadores de la Ugel Sánchez Carrión – La Libertad”. Universidad Nacional de Trujillo: Facultad de Ciencias Económicas – Escuela Académico Profesional de Administración.

La investigación está orientado a determinar la influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL Sánchez Carrión con el objetivo de analizar las relaciones existentes en la institución y proponer soluciones al respecto. Para lo cual se formuló el siguiente problema científico “¿Cómo influyen las relaciones interpersonales en el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL Sánchez Carrión?”.

Conclusiones:

- El tipo de relaciones existentes en esta institución son negativas; debido a los constantes resentimientos, inseguridad e indisciplina existente entre el personal que labora en la institución.

- El personal que labora en esta institución siente que existen preferencias por algunos y maltrato hacia otros, por parte de los directivos, lo cual ocasiona un clima organizacional tenso y dificulta desempeñar funciones de manera agradable.
- En esta institución es escasa la relación de trabajo en equipo, lo que es necesario en el desempeño entre los trabajadores; ya que las oficinas de presupuesto, abastecimiento, tesorería y contabilidad necesitan estar intercomunicadas para desarrollar un eficiente trabajo en equipo.
- La toma de decisiones y sugerencias solo se dan entre el director y jefes de área; y en algunos casos se toma en cuenta a algunos trabajadores, sin embargo esto ocasiona que el personal sienta las preferencias que hay por ciertos trabajadores.

## **2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.2.1. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.**

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

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".  
(motivacionbarnard.blogspot.com)

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.

Según la página motivación blogspot hablan que para Barnard resulta claro que:

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

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

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

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

Según Barnard, para corregir la baja productividad se requiere:

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

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

- 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 básicos:

- Aspecto objetivo: Referente al origen del mando que es inherente a la organización misma.
- Aspecto subjetivo: Referente a la aceptación del mando por el gobernador, con lo cual éste valora la autoridad y la acepta y ejecuta.
- Los subordinados también "deciden", y por lo tanto, los superiores tienen que tenerlo en cuenta y deben trabajar bajo este hecho, lo que algunos años más tarde es tomado por James March y Herbert Simón ("Organizations"; Wiley & Sons – 1958) al referirse a las "premisas de decisión". El participante organizacional procesa información y decide; y en la decisión que adopta puede llegar a obedecer, o no. Y aquí existen – según Barnard – dos aspectos claves: las ventajas provenientes de obedecer, o las desventajas en que puede incurrir como resultado de desobedecer.

### **Los Aportes más Significativos de Chester Barnard a La Teoría del Comportamiento Organizacional.**

Para esbozar la teoría de Barnard diremos:

- Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social.
- Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos.
- El núcleo de una organización formal son las "actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas.

- Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supra individual.
- Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones clave.
- Adoctrinamiento: "Una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común".
- Contribuciones e incentivos: cada individuo hace un input a la organización y recibe una parte del output; Barnard no analiza el caso más obvio, cuando el input es mayor que el output, lo que en definitiva hace que la organización crezca o incluso se mantenga.
- Cómo justificar que las cúpulas manden, Se define que la autoridad viene de "abajo", los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores.
- Funcionalismo externo y moralismo: Se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias.
- Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.

### **2.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.**

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

- ❖ Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:

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

❖ Adaptación del trabajo al trabajador:

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

La Teoría de las Relaciones Humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. (Mayo 2004).

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. (Recuperado de: teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04)

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

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

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.



3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.

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

### **El Experimento de Hawthorne (Mayo 1984)**

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo; luego se aplicó también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal (turnover) y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prolongar el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de 1929.

### ❖ **Primera Fase del Experimento de Hawthorne.**

Durante la primera fase del experimento se seleccionaron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el segundo de control trabajó bajo intensidad constante. Se pretendía averiguar qué efecto producía la iluminación en el rendimiento de los obreros. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar, una de las cuales fue el factor psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y producir menos cuando disminuía. Ese hecho se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a las obreras que la intensidad de la luz variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la primacía del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Al reconocer la existencia del factor psicológico, solo en cuanto a su influencia negativa, los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo del experimento por considerarlo inoportuno. Entonces extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de periodos de descanso, aspectos básicamente fisiológicos.

## ❖ Segunda Fase del Experimento de Hawthorne.

(Sala de prueba para el montaje de relés)

La segunda fase comenzó en Abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco montaban relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento (donde se hallaba el grupo de control) por una división de madera. La mesa y el equipo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba, en una cinta perforada, la producción de cada joven. La producción, fácilmente medible, se constituyó en el índice de comparación entre el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo de control (compuesto por el resto del departamento), que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones.

El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo de control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes. Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos asistentes, a medida que se hacía más complejo el experimento. A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo (período de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc.). Constantemente se les informaban los resultados, y se sometían a su aprobación las modificaciones que fueran a introducirse. Se insistía en que

trabajasen con normalidad y pusieran voluntad en el trabajo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuales eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias.

Aunque las condiciones físicas de trabajo en los periodos séptimo, décimo y duodécimo fueron iguales, la producción aumentó continuamente de un periodo a otro. En el periodo undécimo, que transcurrió en el verano de 1928, un año después del inicio del experimento, los investigadores percibieron que los resultados no eran los esperados. Existía un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo controladas experimentalmente, el cual también había aparecido anteriormente en el experimento sobre iluminación. No hubo ninguna relación entre la producción y las condiciones físicas, y las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. Entonces, el problema estribaba en saber con cuales factores correlacionar las variaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

### **El Experimento de la Sala de Montaje de Relés dejó algunas Conclusiones:**

- Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión menor rígida (opuesta a la rígida supervisión de control en la sala de montaje) les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad.
- El ambiente amistoso y sin presiones permitía conservar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.
- No había temor al supervisor. A pesar de que en la sala de pruebas existía más supervisión que en el departamento (donde

había apenas un supervisor para un número mayor de obreras), la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. En especial, sentían que participaban en un experimento interesante y que debían producir resultados que, aunque no los conociesen bien, redundarían en beneficio de las demás compañeras de trabajo.

- El grupo experimental se desarrolló en el aspecto social. Las jóvenes iniciaron amistad entre ellas, y dichas amistades se extendían más allá del ambiente laboral. Las jóvenes se preocupaban por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. Esto permitió comprobar que constituían un grupo.
- El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes. Después que salieron dos jóvenes del grupo original, una de las sustitutas se volvió espontáneamente líder, ayudando a sus compañeras a alcanzar el objetivo común de aumentar continuamente el ritmo de producción, a pesar de que constantemente se les pedía que trabajaran con normalidad.

-

### ❖ Tercera Fase del Experimento de Hawthorne.

(Programa de entrevistas)

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo. Constataron que, en el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coercitiva. Sobre todo, verificaron que la empresa, a pesar de su política de personal abierta, poco o nada sabía de los factores

que determinan las actitudes de las obreras frente a la supervisión, los equipos de trabajo y la propia empresa.

De este modo, en septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas (interviewing program). Ese programa comprendían entrevistas con los empleados para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, e igualmente recibir sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores. Como el programa fue muy bien acogido entre obreros y supervisores, y los resultados fueron muy alentadores, la empresa creó la División de Investigaciones Industriales en Febrero de 1929 para dirigir y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de realizarlas a todos los empleados anualmente. Tratándose de una empresa con más de 40,000 empleados, tal plan era muy ambicioso. Sin embargo, entre 1928 y 1930 fueron entrevistados cerca de 21,126 empleados.

En 1931 el sistema de entrevistas sufrió modificaciones: se adoptó la técnica de entrevista no dirigida, que permitía que los trabajadores hablaran libremente sin que el entrevistador desviara el asunto o intentara establecer pautas previas.

Homans destaca que el programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, conformada para protegerse de cualquier amenaza de la administración contra su bienestar. Algunas manifestaciones de esa organización informal son:

- Producción controlada por estándares establecidos por los propios obreros, y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos.

- Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares, por considerarlos saboteadores.
- Expresiones que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción.
- Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta.
- Muestras de satisfacción e insatisfacción exageradas ante las actitudes de los superiores inmediatos por el comportamiento de los obreros.
- Esta organización informal permitía que los obreros estuvieran unidos y mantuvieran cierta lealtad entre ellos. No obstante, los investigadores notaron que, muchas veces el obrero también pretendía ser leal a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa podría ser motivo de conflicto, tensión, inquietud y probablemente insatisfacción. Para estudiar ese fenómeno, los investigadores desarrollaron una cuarta fase del experimento.

#### ❖ **Cuarta Fase del Experimento de Hawthorne.**

(Sala de observación del montaje de terminales)

Se escogió un grupo experimental -nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores-, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual pasó a trabajar en una sala especial cuyas condiciones eran idénticas a las del departamento. En la sala había un observador; fuera de ésta, una persona entrevistaba esporádicamente a aquellos obreros. Ese experimento, que pretendía analizar la organización informal de los obreros, duró de noviembre de 1931 a mayo de 1932.

El sistema de pagos se fundaba en la producción del grupo: existía

un salario-hora, basado en innumerables factores, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si aumentaba la producción total.

Una vez familiarizado con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los obreros se la sala utilizaban un conjunto de artimañas: cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de producción de un día podía acreditarse a otro día en que hubiese un déficit; también, solicitaban pago por exceso de producción. Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar sus acciones: consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para “estabilizar” su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica. El experimento de Hawthorne fue suspendido en 1932 por razones externas, pero la influencia de sus resultados en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

### **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 siguientes: (Recuperado de: Elton Mayo, Gael, *The Mad Mosaic: A Life Story Quartet*, London 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.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL.**

### **2.3.1. Programa de Capacitación.**

Programa de Capacitación según Guerrero J. (2015) es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado. Ha existido desde las sociedades primitivas cuando los mayores enseñaban a los jóvenes y niños a trabajar.

Complementando la idea anterior, para Chiavenato (1998) un programa de capacitación es “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos” (p. 418). De este modo, la capacitación se da por lapsos cortos, pero puede ser continua y facilita la formación integral del individuo con unos propósitos definidos.

### **2.3.2. Gestión Administrativa.**

Según el artículo “Principios de la Gestión Administrativa” publicado en ABC color (2009), la gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control. En los últimos años, algunos autores añadieron una función más, que vale la pena tener en cuenta: la integración del personal.

### **2.3.3. Conflictos Interpersonales.**

PARSONS ha señalado, muy certeramente, que:

*“El concepto de interacción es el paso de primer orden, más allá del propio concepto de acción, para formular el concepto de sistema social. (...) los puntos fundamentales de referencia para analizar la interacción son dos: 1. que cada actor es tanto un agente de actuación como un objeto de orientación para sí mismo y para los demás; y 2. que, como agente actuante, se orienta hacia sí mismo y hacia los otros, y como objeto tiene significado para sí mismo y para los otros en todos los aspectos y modalidades primarios”.*

A partir de este concepto genérico de interacción podemos formular una definición de las interacciones Internacionales, que serán aquellas acciones recíprocas surgidas entre grupos con un cierto poder autónomo y cuyos efectos se dejarán sentir directamente, tanto en la configuración del contexto internacional en el que operan como en sus respectivas estructuras internas.

# **CAPÍTULO III**

## **RESULTADOS, PROPUESTA Y MODELO TEÓRICO**

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

##### CONFLICTOS INTERPERSONALES

Conflictos Interpersonales	Indicadores	Bueno	Regular	Malo	Total
<b>Ambiente Social</b>	Participativa				
<b>Valores</b>	Puntualidad				
	Respeto				
	Nivel de Compromiso				
<b>Sinergia en el Trabajo</b>	Compañerismo				
	Cohesión social				
	Confianza y colaboración				
<b>Responsabilidad</b>	Cumplimiento tareas asignadas				
	Capacidad para enfrentar problemas				
	Asumir riesgos				
	Toma de decisiones				
<b>Liderazgo</b>	Adecuada Comunicación				
	Influencia en el desempeño				
	Comprensión				

*Fuente: Guía de observación aplicada al Personal Jerárquico, Administrativo y Docente de la I.E "Enrique López Albújar". Junio, 2016.*

Ambiente Social				
Indicador	Bueno	Regular	Malo	Total
Participativa	1	2	11	14

La administración participativa surge de la idea de involucrar a los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones, pero según los resultados el nivel de participación en la I.E. es mala (11), solamente 1 considera que su participación es buena.

Valores				
Indicador	Bueno	Regular	Malo	Total
Puntualidad	0	4	10	14
Respeto	1	1	12	14
Nivel de Compromiso	1	2	11	14

Los valores son ideas o conceptos a partir de los cuales juzgamos y actuamos y que son de vital importancia en nuestro centro de trabajo, en la I.E. los trabajadores tienen una mala puntualidad (10), no son respetuosos (12), y no tienen un buen nivel de compromiso (11).

Sinergia en el Trabajo				
Indicador	Bueno	Regular	Malo	Total
Compañerismo	0	3	11	14
Cohesión social	0	5	09	14
Confianza y colaboración	1	3	10	14

La sinergia es clave en el trabajo en equipo, supone que los resultados de un equipo de trabajo pueden ser superiores a la suma de los esfuerzos y capacidades de cada uno de los miembros de ese equipo. Según los resultados el compañerismo es malo (11), no existe una cohesión social (09) y la confianza y colaboración son malas (10).

Responsabilidad				
Indicador	Bueno	Regular	Malo	Total
Cumplimiento tareas asignadas	1	1	12	14
Capacidad para enfrentar problemas	2	1	11	14
Asumir riesgos	1	1	12	14
Toma de decisiones	2	2	10	14

El cumplimiento de las tareas asignadas es malo (12), muestran una mala capacidad para enfrentar problemas (11), son malos para asumir riesgos (12) y una mala toma de decisiones (10).

Liderazgo				
Indicador	Bueno	Regular	Malo	Total
Adecuada Comunicación	0	1	13	14
Influencia en el desempeño	0	2	12	14
Comprensión	1	2	11	14

Un gran líder, en el entorno laboral, tiene la habilidad para controlar y dirigir efectivamente las situaciones que acontecen en el día a día, en la I.E. existe una mal comunicación entre los trabajadores (13), no hay una buena comprensión (11) y el nivel de influencia en el desempeño también es malo (12).



## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

**Tabla 1: Presencia de Conflictos en el Medio Laboral del Docente en la I.E.**

Conflictos en la I.E.	Total	
	N°	%
Si	13	93%
A veces	1	7%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico, Administrativo y Docente de la I.E "Enrique López Albújar". Junio, 2016.*

**Interpretación:** Una de las situaciones que afectan a las personas de manera más frecuente e intensa, es la de tener problemas o conflictos interpersonales en el trabajo. 93% manifiesta que si existen conflictos, el 7% sustenta que a veces solo se dan dichos conflictos.

**Tabla 2: La Rivalidad entre Docentes – Administrativos y Personal Jerárquico.**

Rivalidad	Total	
	N°	%
Si	12	86%
A veces	1	7%
No	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico, Administrativo y Docente de la I.E "Enrique López Albújar". Junio, 2016.*

**Interpretación:** 86% de encuestados lo confirman, esto se debe al deficiente nivel de relaciones interpersonales; los conflictos se dan diariamente, no existe entre ellos compañerismo, son individualistas, trabajan para sus intereses personales y no para el desarrollo de la institución.

**Tabla 3: Identificación Institucional de los Participantes.**

Identificación institucional	Total	
	N°	%
Siempre	4	29%
A veces	3	21%
Nunca	7	50%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico, Administrativo y Docente de la I.E "Enrique López Albújar". Junio, 2016.*

**Interpretación:** La identidad del sujeto institucional constituye un sistema de mensajes que puede manifestarse en todos y cada uno de los componentes de la institución, desde los creados y utilizados específicamente para identificarla, hasta aquellos elementos no esencialmente signícos, pero que connotan rasgos y valores de la entidad. El 50% expresa nunca sentirse identificados con su I.E., un 21% sólo a veces y el 29% siempre.

**Tabla 4: Respeto entre Participantes de la Institución.**

Trato de respeto	Total	
	N°	%
Siempre	2	14%
A veces	1	7%
Nunca	11	79%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico, Administrativo y Docente de la I.E "Enrique López Albújar". Junio, 2016.*

**Interpretación:** El principal pilar para sostener cualquier tipo de convivencia pacífica, es tener respeto hacia los demás. En aquellos ámbitos en el que se pasa muchas horas del día y con las mismas personas, como ocurre con el trabajo, resulta aún más necesario empoderar este valor. Pero los resultados de la investigación muestran que del total de los encuestados el 79% responde que nunca

existe respeto entre ellos, a diferencia de un 7% respondió que a veces y un 14% opina que siempre.

**Tabla 5: Nivel de Empatía Institucional entre los Participantes.**

Empatía Institucional	Total	
	N°	%
Siempre	1	7%
A veces	1	7%
Nunca	12	86%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico, Administrativo y Docente de la I.E "Enrique López Albújar". Junio, 2016.*

**Interpretación:** La empatía es la participación efectiva, emotiva de un sujeto frente a una realidad ajena a la suya, 86% afirman que nunca existe empatía institucional, el 7% opina que a veces y un mismo porcentaje comenta que siempre.

Ahora la empatía institucional es la participación afectiva de una institución en la realidad de las otras instituciones con las que interactúa y participa en el proceso diario de construcción de su propia realidad. Aclarando que, como en el caso de los sujetos, en los que en primera instancia se deben afecto a sí mismos, la empatía institucional debe comenzar por casa. Se requiere por lo tanto, que dentro de la institución exista una filiación afectiva de sus empleados con los propósitos institucionales, con la institución misma.

**Tabla 6: Solidaridad entre Compañeros de Trabajo.**

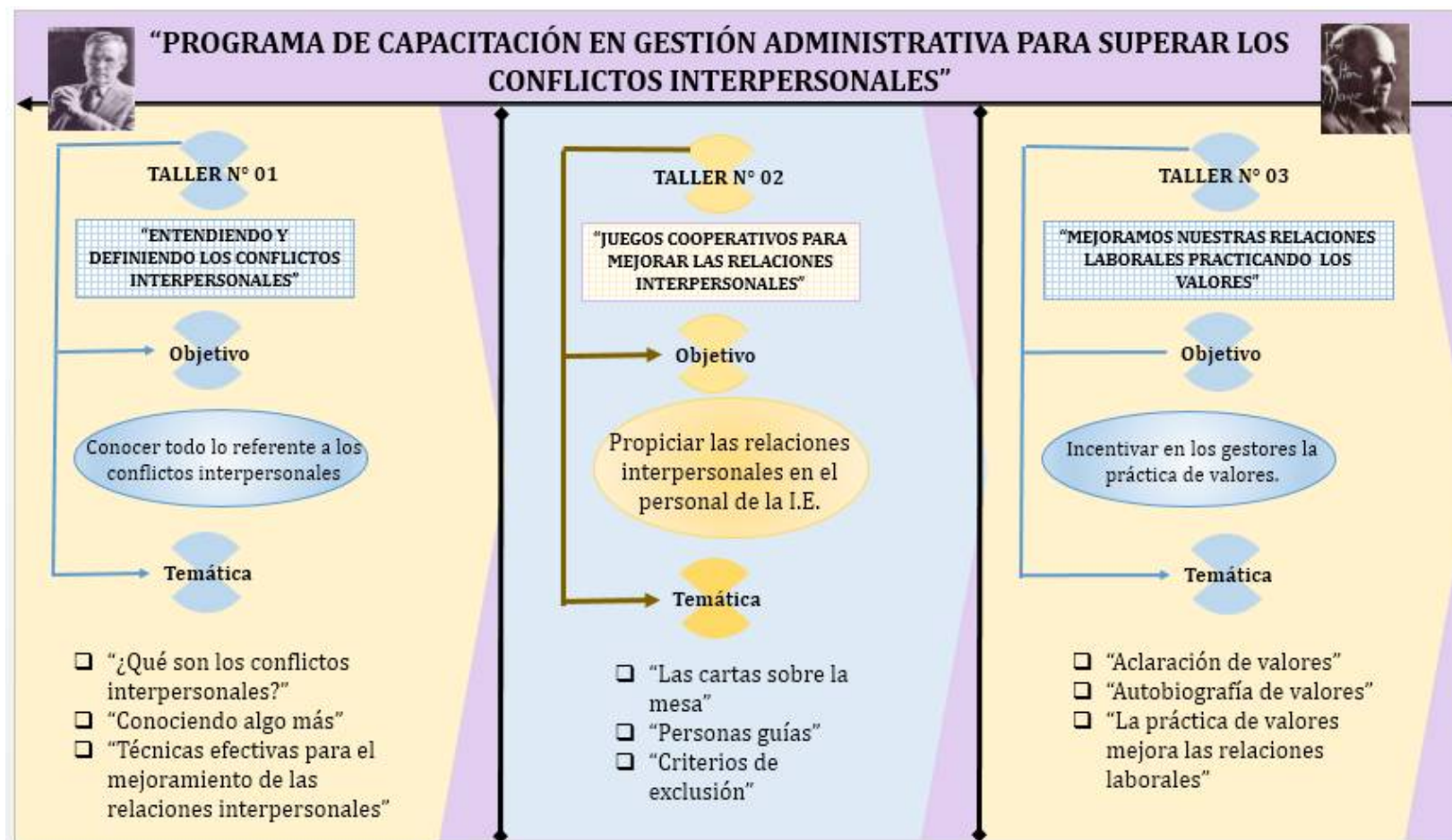
Solidaridad entre docentes.	Total	
	N°	%
Siempre	1	7%
A veces	1	7%
Nunca	12	86%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada al Personal Jerárquico, Administrativo y Docente de la I.E "Enrique López Albújar". Junio, 2016.*

**Interpretación:** La solidaridad es un objeto poco frecuente en la investigación educativa. No tiene el atractivo de otros asuntos de filosofía o política de la educación. Sin embargo, su análisis y promoción es fundamental para una educación democrática. Según nuestros resultados 86% nunca practica la solidaridad con los demás.

### 3.2. PROPUESTA TEÓRICA.

#### “Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para Superar los Conflictos Interpersonales”



*Ilustración 4: Propuesta Teórica*  
*Fuente: Elaborado por el investigador*

### **3.2.1. Realidad Problemática.**

El Diseño de un Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para superar los Conflictos Interpersonales, se desarrolla con la intervención exclusiva de estos participantes ya que ellos son la clave en esta investigación; actualmente existen conflictos laborales e interpersonales entre los participantes, lo cual obstaculiza la participación, la buena comunicación y la satisfacción de las necesidades específicas de la I.E.

### **3.2.2. Objetivos de la Propuesta.**

#### **Objetivo General**

Proponer un Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para superar los Conflictos Interpersonales.

#### **Objetivos Específicos**

- ❖ Identificar y especificar las variables propias de la relación interpersonal entre el personal institucional.
- ❖ Plantear un modelo que permita a los participantes poner en práctica las diversas actividades.
- ❖ Involucrar a los participantes en la lógica de los talleres a fin de que ayuden a mejorar los conflictos interpersonales.

### **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; 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.

#### ❖ **Fundamento Pedagógico.**

En el Marco del Buen Desempeño Docente nos habla de la escuela que queremos y ésta a su vez, presenta una de sus características importantes: **La convivencia**, en donde los docentes deben promover un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo. Las relaciones humanas en el aula y en todos los espacios de la escuela se basan en la aceptación mutua y la cooperación, el respeto entre la comunidad educativa.  
<https://www.google.com/search?q=marco+del+buen+desempe%C3%B1o+docente>.

Además, **en la Dimensión Relacional**, nos dice que la docencia es esencialmente una relación entre personas que asisten a un

proceso de aprendizaje, planificado, dirigido y evaluado por los profesionales de la enseñanza. En este proceso se construyen vínculos cognitivos, afectivos y sociales que hacen de la docencia una actividad profesional de carácter subjetivo, ético y cultural, dejando de lado todo tipo de conflictos. La buena docencia requiere respeto, cuidado e interés por el estudiante, concebido como sujeto de derechos. Desde esta perspectiva, la enseñanza se configura mediante interacciones concretas en el aula y la institución educativa, especialmente entre docentes y estudiantes, e incluye el desarrollo de procesos afectivos y emocionales, de tolerancia y flexibilidad. Ídem.

También, en el Marco Del Buen desempeño Directivo, en la Escuela que Queremos su segundo componente: **La convivencia democrática e intercultural**, está definida como el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de las y los estudiantes; promoviendo la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo. Así, las relaciones interpersonales -basadas en el buen trato- son reconocidas como interacciones que se desarrollan entre los miembros de la comunidad educativa con carácter intercultural e inclusivo con respeto a la diversidad; fortaleciendo los vínculos afectivos desde un modelo organizativo democrático que considera la comunicación efectiva como una práctica oportuna y pertinente. En la escuela se construyen normas consensuadas y se gestiona el conflicto como oportunidad de aprendizaje para prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción y/o confrontación. De esta manera, se promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes



fundamentales.

[http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

### **3.2.4. Estructura de la Propuesta.**

El Programa de Capacitación consta de tres talleres, conformados por el resumen, la fundamentación, objetivos, temática, metodología y evaluación.

#### **Taller N° 01:**

#### **“Entendiendo y Definiendo los Conflictos Interpersonales”**

#### **Resumen.**

En nuestro primer taller se pretende dotar de conocimientos al personal participativo, para que pueda de un lado, gestionar los conflictos que se presenten en la I.E. y de otro lado, para que logre fortalecer el bienestar de todos los participantes.

Los conflictos interpersonales son aquellos conflictos que tenemos con otras personas por falta de sociabilidad, empatía o escasa inteligencia emocional. Los conflictos interpersonales suelen ser debidos a uno mismo y su falta de Inteligencia interpersonal.

#### **Fundamentación.**

La Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton mayo.

#### **Objetivo.**

Conocer todo lo referente a los conflictos interpersonales.

**Análisis Temático.**

**Tema N° 01: “¿Qué son los Conflictos Interpersonales?”**

# Los Conflictos Interpersonales

## **LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES SON:**

- ¥ Una fuente para situaciones violentas.
- ¥ Motivo de ansiedad, opresión y preocupaciones que originan reacciones psicosomáticas: dolor de cabeza, dolores musculares, problemas estomacales, etc.
- ¥ Un impulso de actividad para defender la propia posición
- ¥ Situaciones que generan impotencia, bajo rendimiento, inhibición y bloqueo personal.
- ¥ Motivadores para la formación de grupos y bloques antagónicos

## **ORIGEN DE LOS CONFLICTOS:**

- ¥ La tendencia a ver como las situaciones sociales de manera distinta a los demás (subjetividad).
- ¥ La falta de información necesaria.
- ¥ Las fallas en el proceso de comunicación.
- ¥ Las diferencias en cuanto a las necesidades personales entre unos y otros.

*Ilustración 5: Conflictos Interpersonales*

*Fuente: <https://es.slideshare.net/psicouic/conflictos-interpersonales-1465606>*

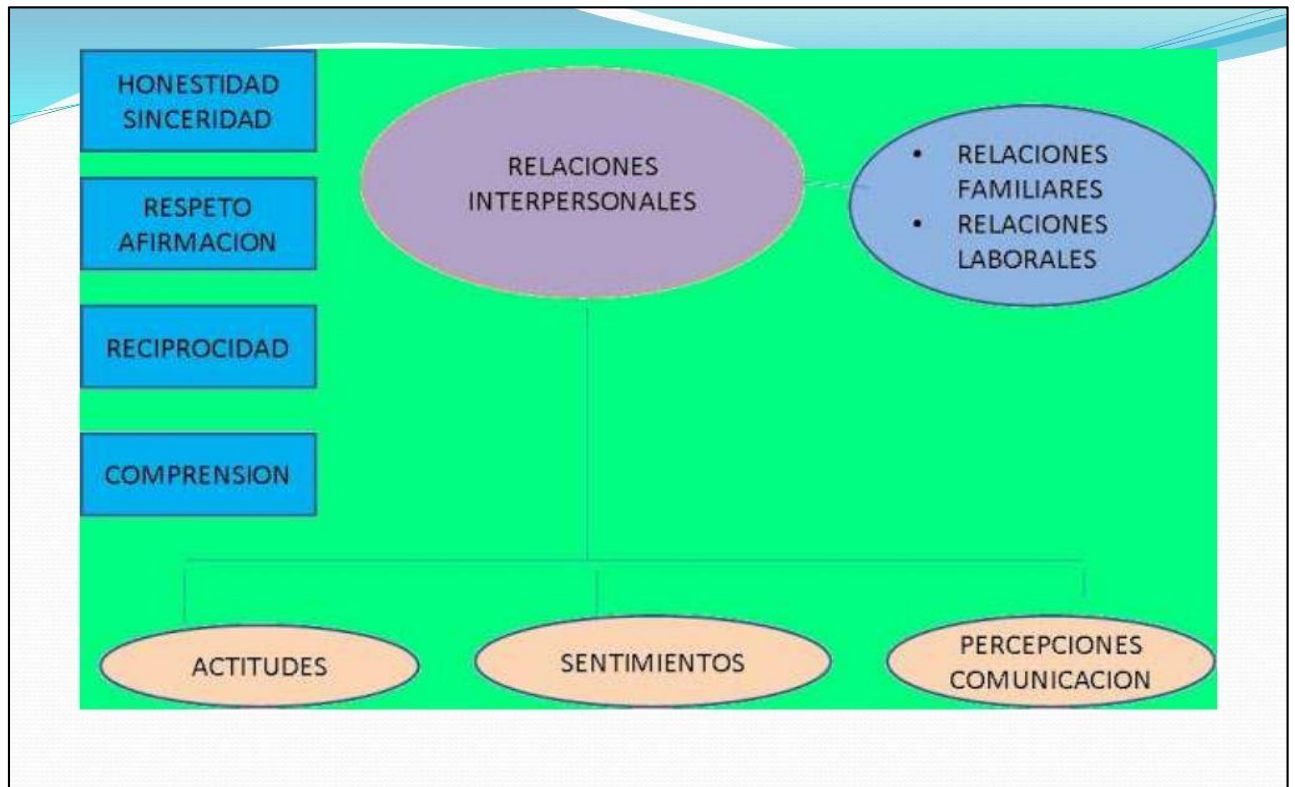
### **Tema N° 02: “Conociendo Algo Más”**

## **Cuales son los tipos de relaciones interpersonales**

- el estilo ASETIVO, defiende su punto de vista y escucha a los demás.
- estilos de relación, involucra a todos los estilos.
- Estilo agresivo, no explica bien sus opiniones ni toma en cuenta las de los demás.
- estilo manipulador, guía a los demás hacia donde el quiere para lograr sus propósitos, es un falso escuchador
- Estilo pasivo, siempre hace lo que la mayoría y no defiende sus derechos.




En cada relación interpersonal se debe tener lo siguiente:



## Las 7 leyes de las relaciones interpersonales



- 
- **Primera ley:** la mejor manera de cambiar una relación es cambiando uno mismo.
  - **Segunda ley:** busque lo positivo de cada persona. Revise sus paradigmas sobre los demás.
  - **Tercera ley:** gánese la confianza de las personas.
  - **Cuarta ley:** mantenga una actitud Ganar/Ganar.
  - **Quinta ley:** escuche con empatía.
  - **Sexta ley:** sea asertivo al expresarse.
  - **Séptima ley:** distinga entre la persona y su conducta.

*Ilustración 6: Conociendo algo más sobre las relaciones interpersonales*  
*Fuente:*[https://es.slideshare.net/strawberrygirl7/las-relaciones-interpersonales-36029545?next\\_slideshow=1](https://es.slideshare.net/strawberrygirl7/las-relaciones-interpersonales-36029545?next_slideshow=1)

### **Tema N° 03: “Técnicas Efectivas para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales”**

El profesor Fernando Alberca de Castro, en su artículo 7 estrategias para mejorar tus relaciones humanas en el trabajo, propone estrategias con la finalidad de crear sinergias efectivas y promover la cooperación.

#### **1. ESCUCHA DE VERDAD A LA OTRA PERSONA Y COMPRENDE SUS NECESIDADES**

Es necesario que practiques lo que se llama escucha activa, que es una habilidad menos común de lo que se piensa.

Asimismo, para comprender cuáles son las necesidades de tu interlocutor, es imprescindible percibir no sólo lo que está diciendo directamente, sino también los sentimientos y las ideas que subyacen en su discurso.

Pero, además nunca debes dar nada por supuesto; una vez que la otra persona haya terminado de exponer su opinión, es necesario que preguntes de forma educada a tu interlocutor para asegurarte de que has comprendido bien lo que ha expresado.

## **2. CONSTRUYE RELACIONES HUMANAS EN LAS QUE AMBAS PARTES GANEN**

En vez de enquistarse en aquello en lo que no estamos de acuerdo, es mucho mas productivo focalizarse en los intereses comunes y en lo que nos une.

La mejor forma de generar confianza en los demás y lealtad hacia uno mismo es ayudar al otro a alcanzar los objetivos que son compatibles con los propios

Si se crean situaciones en las que ambas partes ganan, las sinergias surgirán de manera natural.

## **3. EVITA ADOPTAR EL PAPEL DE VÍCTIMA, SALVADOR O PERSEGUIDOR**

Es frecuente que las relaciones humanas degeneren en vínculos destructivos que causan bastante desgaste emocional a sus protagonistas .

El psicólogo Stephen Karpman estudio este tipo de relaciones interpersonales y concluyó que las personas afectadas suelen adoptar tres conductas típicas: víctima, salvador o perseguidor.

## **4. EVITA GENERAR ANGUSTIA PROPIA NI EN TU ENTORNO**

Para evitar angustiarse uno mismo o a los que nos rodean, es necesario ser muy consciente de las propias posibilidades y no imponerse unas exigencias inalcanzables ya que esto sólo genera frustración y ansiedad.

## **5. APORTA SOLUCIONES, NO PROBLEMAS**

A todos nos gustan las personas que son proactivas y buscan soluciones y no se quedan sólo en los problemas.

Ser positivo y animar a la gente es una buena estrategia para mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

De hecho, la gente exitosa es optimista por que tiene esta capacidad de encontrar oportunidades y alternativas donde otros sólo ven amenazas y dificultades.

#### **6. LLAMA A LAS PERSONAS POR SU NOMBRE**

Llamar a las personas por su nombre les hace sentirse reconocidos, importantes ; además es una señal de cercanía y de interés hacia la otra persona, por parte de su interlocutor.

#### **7. SONRÍE Y DESARROLLA EL SENTIDO DEL HUMOR**

El humor sirve para crear grupo y distender los momentos de mayor tensión. Además tener la capacidad de reírse de uno mismo es la mejor terapia contra el propio ego y una manera práctica de poner los pies sobre la tierra.

Por su parte, sonreír nos cambia el estado de ánimo, así como influye en el estado de ánimo de los demás.

Digamos que la sonrisa es contagiosa a causa de su efecto espejo

Una sonrisa es la mejor carta de presentación para las relaciones humanas en el trabajo y una forma eficaz de generar complicidades y alianzas.

**“SONRÍE Y EL MUNDO SONREIRÁ CONTIGO, LLORA Y LLORARÁS SÓLO”**

<https://gananci.com/7-estrategias-para-mejorar-tus-relaciones-humanas-en-el-trabajo/>



## **Desarrollo Metodológico.**

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

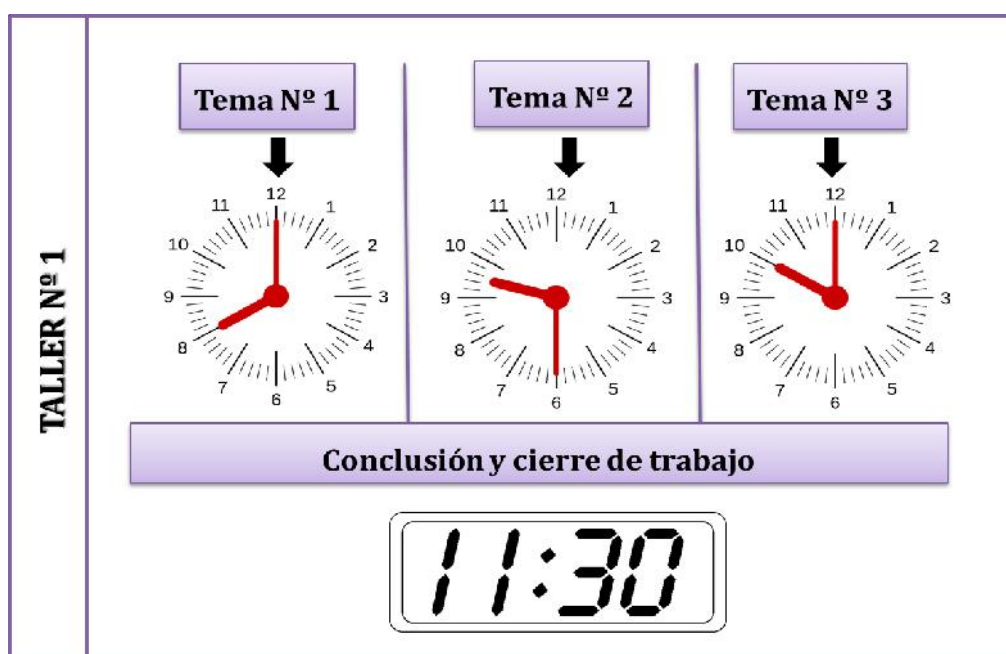
<b>Partes Componentes del Taller</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Motivación.</li><li>- Se da a conocer los objetivos de la reunión.</li><li>- Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Presentación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

## Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller.

**Mes:** Agosto, 2016.

**Tema:** Una semana por cada tema

## Desarrollo del Taller.



## Evaluación del 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.

<b>I. Objetivo del Taller (Marca con una X )</b>		
1. Se cumplieron.	Sí	No
2. Respondieron a las expectativas.	Sí	No
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	Sí	No
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X )</b>		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema.	Sí	No
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	Sí	No
3. Tuvieron relación con el objetivo del taller.	Sí	No
4. Respondieron a sus expectativas.	Sí	No
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>		
El tema que <b>más</b> me gustó fue:		
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:		
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		

El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	Sí	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

## **Taller Nº 02:**

### **“Juegos Cooperativos para Mejorar las Relaciones Interpersonales”**

#### **Resumen.**

El ser humano es un ser relacional y las relaciones son una necesidad básica. Por ello, conocer los factores que afectan las relaciones, aprender a entender y mejorar las relaciones es fundamental para llevar una vida sana.

Tenemos diferentes relaciones: Las que tenemos con nosotros mismos, con los demás y con el mundo. Saber vivir en pareja, en grupo y en sociedad es crucial para un desarrollo sano de la personalidad.

El objetivo de este taller se centra en la elaboración de juegos cooperativos que propicien las relaciones interpersonales. Los métodos empleados del nivel empírico y teórico propiciaron el desarrollo de la investigación. Los principales resultados están asociados al diseño de los juegos, se basó en los fundamentos teóricos establecidos y en los resultados del diagnóstico. Los fundamentos teóricos singularizan la esencia del objeto y del campo de la investigación y que se concentra en el diseño y aplicación de los juegos.

### **Fundamentación.**


Se fundamenta en la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

### **Objetivo.**

Propiciar las relaciones interpersonales en el personal de la I.E.

### **Análisis Temático.**

#### **Juego N° 01: “Las Cartas Sobre la Mesa”**



**Competencia por estimular:**  
Cooperación, trabajo en equipo, seguimiento de instrucciones.

**Recomendación:**  
Útil como actividad introductoria de presentación, cooperación y reflexión.  
Sirve también a medio curso para motivar o reorientar.

**Tiempo estimado:**  
40 minutos.

**Materiales:**  
Tarjetas, preferiblemente de colores y en forma de naipes, cinta adhesiva.

**Procedimiento:**

Se dice al grupo que se realizará una actividad que es útil para “volverse más competentes” para el trabajo y el estudio pues implica una revisión de metas. Las metas son importantes porque guían y motivan en el diario quehacer.

A cada participante se le entrega una tarjeta y se le invita a escribir: ¿Por qué entró a trabajar en la I.E., qué espera lograr? Se invita al grupo a “poner las cartas sobre la mesa” colocándolas sobre una pared visible, el pizarrón o un escritorio amplio.

Estando cerca, el grupo reordena las cartas. Puede ser una persona voluntaria que acomoda según instrucciones del grupo. La meta grupal es armar escalera, tríos o parejas. Si se encuentra una carta o meta muy diferente al resto, se coloca como parte de los recursos de los que dispone el grupo (importancia de la diversidad). La idea es encontrar coincidencias en las metas grupales: similares (tríos, parejas) o complementarias (escaleras, donde una meta puede ser antesala de otra).

Una vez armado “el juego” se pide al grupo opinar sobre lo realizado, tanto en “qué” (contenido de las tarjetas) como en el “cómo” se logró un producto; cómo fue posible, que aspectos contribuyeron al éxito, qué aspectos dificultaron, entre otros y “cuál” (moraleja o enseñanza que puede obtenerse del ejercicio). Según el tiempo disponible y lo diagnosticado en cada grupo, se pueden utilizar todas o sólo una de las preguntas: ¿Qué se formó?, ¿cómo?, ¿cuál es la enseñanza? entre otros.

La persona docente cierra con una reflexión sobre la necesidad de la cooperación para lograr una tarea conjunta y como esto es frecuente en el ámbito laboral. Puede ilustrarse con anécdotas o testimonios alusivos.

## **Juego N° 02: “Personas Guías”**

Recomendación: Útil para motivar sobre cooperación, confianza, presión grupal y autonomía. También sirve para hacer demostraciones y desarrollar la creatividad en un ambiente lúdico.

Procedimiento: Se comunica al grupo que se trabajará en 3 situaciones diferentes por lo cual se formarán 3 subgrupos de voluntarios, mientras el resto observa.

En cada subgrupo una persona simulará ser ciega, cerrando bien los ojos o permitiendo ser vendada. Deberá atravesar la sala para llegar a una meta que se le ha mostrado previamente. En el camino hay una serie de obstáculos que deberá sortear con la ayuda del grupo. Por aparte o por escrito, a cada subgrupo –sin su persona ciega- se le indica que deben hacer el siguiente papel:

**Subgrupo 1:** Tan cerca de la persona no vidente que le impiden moverse o decidir por donde caminar.

**Subgrupo 2:** Colocarse a una distancia prudencial, dando libertad de movimiento pero advirtiéndole sobre los obstáculos.

**Subgrupo 3:** La persona no vidente no encuentra el apoyo necesario y en ocasiones, se enfrenta sola a los obstáculos. El grupo no la dirige ni la apoya.

Según el tamaño de la sala, los obstáculos utilizados y según el tiempo disponible, los tres subgrupos pueden hacer su recorrido simultáneamente (pueden asignarse equipos observadores o que se observe comparativamente a los tres subgrupos) o se pide a cada subgrupo hacer su recorrido por aparte, uno después del otro.

Para expresar sus impresiones tanto personas de subgrupos como personas observadoras, pueden ayudarse con preguntas generadoras. Pueden presentarse éstas preguntas en un cartel o darle fotocopia a cada persona si el tiempo así lo permite. Si no, pueden realizar directamente un análisis en plenaria buscando ver las diversas situaciones y lo sentido y pensado al respecto. Las preguntas pueden ser las siguientes: *¿Qué les pareció la actividad?*, *¿Hubo temor?*, *¿Qué moraleja les dejó?*, *¿Cómo se sintieron?*, otras.

Se puede cerrar el ejercicio destacando la necesidad de que el grupo proteja a sus miembros sin quitarles la libertad de decidir. La necesidad de confiar en otros, no importa si son diferentes por forma de pensar, por sexo, por edad, etc.

### **Juego N° 03: “Criterios de Exclusión”**



The infographic is titled "Juego N° 03: 'Criterios de Exclusión'". It features a light blue background with abstract shapes. On the right side, there are four stylized human figures: three in grey and one in blue with radiating lines, suggesting a central or highlighted figure. The text is organized into four sections, each with a blue header and a light blue background:

- Competencia por estimular:** Manejo de la diversidad, comunicación, relaciones interpersonales.
- Recomendación:** Útil para motivar sobre autoritarismo y control en las relaciones humanas, mediante una actividad de laboratorio.
- Tiempo estimado:** 40 minutos.
- Procedimiento:**

Se pide al grupo que imaginen que en una comunidad hay un paseo con cupo limitado, y debe excluirse a aquellas personas que no llenan los requisitos. Por eso, cada participante debe decir una característica (especialmente física u observable) que sirva de “criterio de exclusión”. Por ejemplo, las personas zurdas no pueden ir.



Se va anotando cada respuesta sin comentarla en el momento y sin repetir respuestas (cuando es un grupo de menos de 15 personas. Si es mayor, se puede pedir una respuesta por pareja).

Una vez completada la lista se pide al grupo leerla y comentarla en general. Luego se pide que observen y anoten –individual y privadamente-, cual (es) de esos requisitos se le podría aplicar a su persona. Esto genera sorpresas pues muchos de los criterios de exclusión son aplicables a las personas presentes.

Se pide a voluntarios que comenten sus hallazgos, si fueron excluidos o no y cómo se sienten. A partir de lo anterior se hace un cierre comentando sobre cómo a nivel social y laboral existen criterios de exclusión y que algunos no son bien razonados o resultan injustos. Estos criterios nos pueden parecer aceptables siempre y cuando no nos afecten personalmente.

#### **Variantes:**

Si hay tiempo suficiente se puede:

- ❖ Pedir al grupo que identifique factores de exclusión social que son injustos o irracionales.
- ❖ Mostrar al grupo anuncios de empleo de los periódicos que plantean criterios de selección discriminantes o dar periódicos y que en subgrupos se recorten y comenten.
- ❖ Pedir al grupo identificar situaciones en que el sexo masculino o femenino como requisito sea un criterio innecesario, injusto o discriminante.

## Desarrollo Metodológico.

Para la realización del Taller y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

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

## Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller.

**Mes:** Setiembre, 2016.

**Semana:** Una semana por cada juego.

### Desarrollo del Taller.



### Evaluación del 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.	Sí	No	
2. Respondieron a las expectativas.	Sí	No	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	Sí	No	
II. Contenidos del Taller (Marca con una X )			
1.-Le permitió familiarizarse con el tema.	Sí	No	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	Sí	No	
3. Tuvieron relación con el objetivo del taller.	Sí	No	
4. Respondieron a sus expectativas.	Sí	No	
Contenidos y Temas (Responder )			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	Sí	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

### **Taller N° 03:**

## **“Mejoramos Nuestras Relaciones Laborales Practicando los Valores”**

### **Resumen.**

El objetivo de las relaciones humanas es que la persona tenga buena calidad de vida, que se desarrolle plenamente en todos los aspectos y todos los ámbitos. Se nos hace imprescindible usar las relaciones humanas como guía de una amistad, de educación, por la conciencia del querer ayudar al otro.

Priman valores como el respeto, la solidaridad y la honestidad ya que estos juegan un papel clave para las relaciones interpersonales en todos los ámbitos de la vida, el trabajo, el estudio, con la familia, etc.

Los valores son importantes y necesarios, pues son los pilares sobre los que se cimienta la identidad humana, nos sirven de guía para poder convivir sobre la base de la sinergia social, y son la condición que forma y distingue a una comunidad.

### **Fundamentación.**

Se fundamenta en la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

**Objetivo.**

Incentivar en los participantes la práctica de valores.

**Análisis Temático.****Tema N° 01: “Aclaración de Valores”**

El objetivo es demostrar que los valores varían de acuerdo con las personas y concientizar a los miembros participantes sobre el problema de los valores diferentes.

Se necesitará papel en blanco, lápiz o bolígrafo y una hoja con tres frases.

- I. El instructor explica al comienzo el ejercicio, y a continuación distribuye una hoja con frases a cada miembro, para que pueda escoger la más importante entre las tres. Las tres frases pueden ser; por ejemplo:
  - Ser generoso con las demás personas.
  - Ser su propio jefe.
  - Tener amigos comprensivos.
- II. Hecha la elección, se forman subgrupos, juntándose los miembros de acuerdo con la elección hecha. Aquellos que escogieron, por ejemplo, la primera frase como más importante, discutirán las razones que tuvieron para hacerlo, Así se forman subgrupos semejantes, para cada frase.
- III. Después de unos diez minutos de discusión se forma el plenario, para exponer a todos los participantes las razones de la elección de tal o cual frase.

IV. Al final, habrá tiempo para opiniones sobre la experiencia vivida en el ejercicio.

## **Tema N° 02: “Autobiografía de Valores”**

Objetivos:

- Explorar los valores que una persona ha formado.
  - Practicar el uso de indicadores de valor como un medio para descubrir dichos valores.
  - Para compartir valores con otros, con el fin de aumentar el desarrollo personal y aumentar la confianza del grupo, así como el entendimiento
- I. El instructor invita a los participantes a reflexionar sobre sus vidas. (En este punto no se tocan ni valores ni indicadores de valores). Les indica a los participantes que tienen media hora para escribir tres descripciones, en la forma siguiente:
- Una descripción de la vida familiar.
  - Una descripción de la vida de trabajo (incluyendo educación y ocupación).
  - Una descripción del uso del tiempo a nivel personal (el cual puede incluir entretenimientos, deportes, lectura, amigos, etc.).
- II. Los participantes escogen otras personas con las cuales se sientan a gusto para compartir algo de su historia personal. Cada persona toma aproximadamente cinco minutos; un grupo de cuatro personas necesitará veinte minutos, etc.
- III. Los participantes resumen su trabajo en forma individual. El instructor los dirige, para que reflejen en las vidas que han

descrito, haciéndoles las siguientes preguntas y escuchando las respuestas cronológicamente.

- ¿Cuál es la decisión más importante que he tomado en mi vida familiar, en mi trabajo y en mi vida personal?
- ¿Qué metas, aspiraciones, actitudes, intereses, sentimientos, creencias, preocupaciones y actividades reflejan mi historia familiar, mi trabajo y mi vida?
- ¿Dónde o en qué he gastado la mayor parte de mi dinero, de mi tiempo y de mi energía? Este paso se lleva aproximadamente media hora.

IV. El instructor hace una breve lectura sobre el descubrimiento de valores a de lo que ellos hayan descubierto acerca de sus valores, fijan el papel con un alfiler en sus ropas y se pasean alrededor en silencio, leyendo lo que los demás descubrieron. Esto sirve, generalmente, para aumentar la confianza, el entendimiento y la cohesión entre los miembros del grupo.

V. Otras actividades pueden usarse en combinación con la Autobiografía de Valores, la actividad de Planeación de Vida y el Escudo de Armas son algunos ejemplos a través de los indicadores de valores.

VI. Los participantes regresan a sus grupos pequeños y se usan unos a otros como recurso para explorar y descubrir los valores que han estado intentando vivir. Cada participante tiene quince minutos; por lo tanto un grupo de cuatro personas necesitaría aproximadamente de una hora.



- VII. El instructor puede organizar una sesión general en donde todos compartan los más importantes o más interesantes descubrimientos que hayan hecho acerca de si mismos, y de sus valores. Los participantes reciben instrucciones en el sentido de que necesitan compartir solamente lo que ellos deseen.

### **Tema N° 03: “La Práctica de Valores Mejora las Relaciones Laborales”**

No obstante, crear un ambiente con calidad humana depende de la intención y las actitudes individuales, así desde la organización exista voluntad por promover un clima armónico entre sus empleados. Es por eso que cada quien puede generar un impacto positivo si se esfuerza por llevar a la práctica los siguientes valores:

#### **1. *Docilidad.***

Es necesario reconocer que existen personas con más experiencia o práctica en el trabajo, lo cual nos enriquece y contribuye a mejorar nuestro desempeño. Aprenda a escuchar consejos y seguir indicaciones. Déjese ayudar. Cuando no esté de acuerdo en algo actúe con inteligencia, reflexione sobre el punto y después exprese sus comentarios en el momento y a la persona adecuada. Esto le ayudará a ser más sencillo y participativo logrando un verdadero trabajo en equipo.

#### **2. *Orden y Responsabilidad.***

Un equipo de trabajo es un sistema en el que todos se afectan de alguna manera por los actos particulares. Por eso, en la medida que sea ordenado en su puesto de trabajo y responsable a cabalidad de

sus funciones, ayudará a que otros también lo sean, además permitirá que los procesos laborales fluyan de forma eficiente.

### **3.     *Respeto.***

El respeto se entiende mejor cuando procuramos tratar a los demás de la manera en que deseamos ser atendidos, saludar, emplear un vocabulario adecuado, pedir las cosas amablemente, dejar el sanitario en perfectas condiciones después de usarlo y evitar inmiscuirse en la vida privada de los demás, son formas de vivir este valor en la oficina.

Es de suma importancia evitar un ambiente donde se murmura y crítica a espaldas de los interesados, respecto a su trabajo o la vida personal, costumbres y modo de vestir. Si no se puede decir algo positivo, lo mejor es callar.

### **4.     *Decencia.***

Se debe evitar a toda costa la coquetería con los compañeros de trabajo. Las buenas relaciones nunca deben dar lugar a comentarios que hagan dudar de su prestigio personal. Cuidar la forma de vestir y las posturas provocativas. La atención y el trato que debemos a los demás, jamás deben confundirse con caricias o familiarismos que no corresponden al lugar ni a la relación profesional que impera.

### **5.     *Servicio.***

La convivencia se hace más agradable cuando existe la ayuda mutua: adelantarse a servir el café, colaborar en el trabajo de los demás, ofrecerse a buscar unos documentos, ceder un lugar a la

hora de la reunión o limpiar un desperfecto en las áreas comunes, son pequeñas acciones que todos agradecemos.

Lo más difícil es pasar de la teoría a la práctica, del entusiasmo al esfuerzo continuo, pero sobre todo, reconocer que en todo lugar y en medio de nuestras actividades cotidianas, existe la oportunidad de vivir los valores de manera natural.

En verdad existen ambientes del trabajo donde se respira armonía y tranquilidad, pero siempre se cuenta con el empeño individual por hacer del trabajo un lugar agradable. Las buenas costumbres y atenciones a todos nos agradan y basta que una persona viva los valores para comenzar a contagiar a los demás y dar ejemplo, esa es la clave de la buena convivencia y de las relaciones perdurables.

### **Desarrollo Metodológico.**

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

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

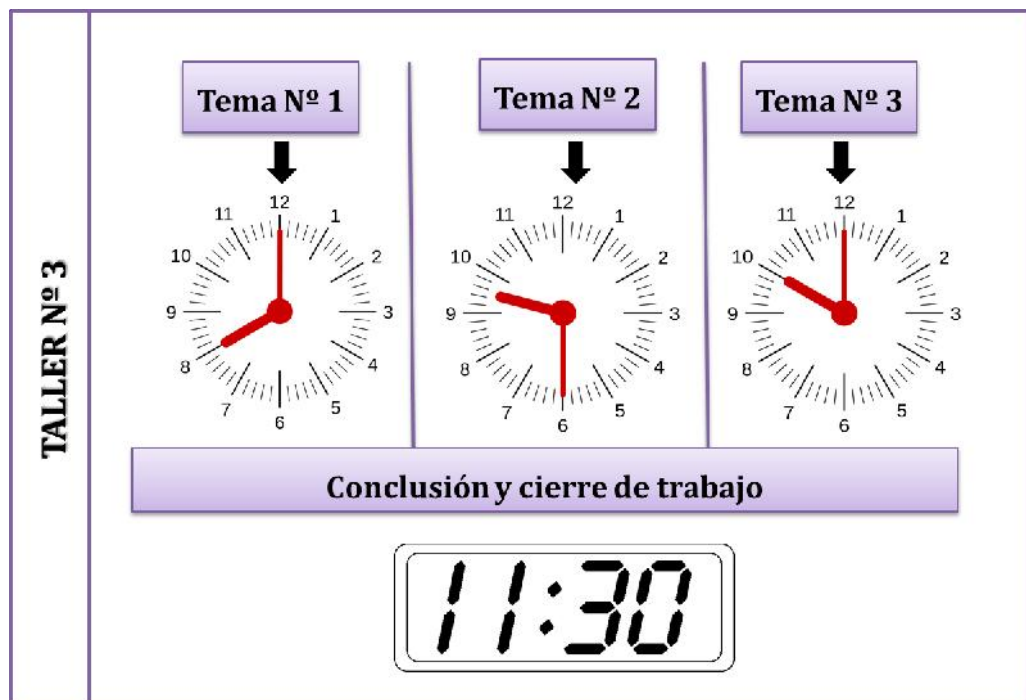
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li> <li>- Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación.</li> <li>- Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li> <li>- Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li> </ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li> <li>- Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li> <li>- Síntesis del tema tratado en la reunión.</li> </ul>

### **Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller.**

**Mes:** Octubre, 2016.

**Semana:** Una semana por cada tema.

**Desarrollo del Taller.**



### Evaluación del 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.	Sí	No	
2. Respondieron a las expectativas.	Sí	No	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	Sí	No	
II. Contenidos del Taller (Marca con una X )			
1.-Le permitió familiarizarse con el tema.	Sí	No	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	Sí	No	
3. Tuvieron relación con el objetivo del taller.	Sí	No	
4. Respondieron a sus expectativas.	Sí	No	
Contenidos y Temas (Responder )			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> 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

### 3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

I.E. "Enrique López Albújar"									
Fecha por Taller	Taller Nº 1			Taller Nº 2			Taller Nº 3		
Meses, 2016	Agosto			Setiembre			Octubre		
Semanas	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Actividades									
Coordinaciones Previas									
Convocatoria de Participantes									
Aplicación de Estrategias									
Validación de Conclusiones									

### 3.2.6. Presupuesto.

#### Recursos Humanos:

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
1	Capacitador	S/ 150.00	S/ 450.00
1	Facilitador	S/ 200.00	S/ 600.00
<b>Total</b>			<b>S/ 1 050.00</b>

**Recursos Materiales:**

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
42	Folders con Fasters	S/ 0.60	S/ 25.20
42	Lapiceros	S/ 0.50	S/ 21.00
1200	Hojas bond	S/ 0.03	S/ 36.00
42	Refrigerios	S/ 6.00	S/ 252.00
600	Copias	S/ 0.10	S/ 60.00
<b>Total</b>			<b>S/.394.20</b>

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos Humanos	S/ 1 050.00
Recursos Materiales	S/ 394.20
<b>Total</b>	<b>S/ 1 444.20</b>

**3.2.7. Financiamiento.****Responsable:**

NAVARRO PALACIOS, Lily Esther.



## **CONCLUSIONES**

1. La justificación del problema de investigación guarda relación con el origen y tendencias de la problemática y con las características del problema y con la interpretación del acopio de información.
2. La falta de compromiso laboral por parte de los participantes con la institución no permite realicen de manera eficiente y eficaz sus funciones.
3. Las teorías del marco teórico fueron elegidas en relación a la naturaleza del problema de investigación y sirvieron de fundamento teórico a la propuesta.
4. El trabajo de campo describió y caracterizó el problema de investigación.

## **RECOMENDACIONES**

1. Aplicar la propuesta en el ámbito de estudio a fin de superar el problema de investigación.
2. Socializar la propuesta a nivel de otras instituciones educativas en la perspectiva de empoderarlas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR, M. (2002). Cultura y Educación en la Sociedad de la Información. Editorial Siglo XXI, Madrid, España.
2. BARNARD, Chester. (1986). Filosofía para Gerentes; Papeles Seleccionados de Chester.
3. BERCERUELO, B. (2011). Comunicación Interna en la Empresa. Claves y Desafíos. Editorial Gráficas Anzos, España.
4. BRITO, J. (2000). Relaciones Interpersonales. Imprenta de la UDO, Monagas – Venezuela.
5. CARDONA CASTELLANOS, R. (2008). “La Resolución de Conflictos en los Centros Educativos”. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.
6. CHÁVEZ MORANTE, A. (2013). “Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional de los Trabajadores de la Ugel Sánchez Carrión – La Libertad”. Universidad Nacional de Trujillo: Facultad de Ciencias Económicas – Escuela Académico Profesional de Administración.
7. CHIAVENTO, Idalberto. (1999) Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Bogotá: Mac Graw Hill.
8. CIFUENTES CIFUENTES, O. (2014). “Análisis del Grado de Relación entre las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional Percibido por los Miembros de la Comunidad Académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón”. Universidad Ean: Especialización en Gestión Humana y Gerencia de Proyectos.
9. DAVIS, Keith. (1997). Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. McGraw – Hill, México.
10. FILLEY, A. (1991). Solución de Conflictos Interpersonales. México: Trillas.

11. GARCÍA GARCÍA, M. (1994). "La Comunicación en la Escuela". Rev. Tendencias Pedagógicas N° 1. Dpto de Didáctica y Teoría de la Educación. Publicaciones Universidad Autónoma de Madrid.
12. GONZALO MOLINA, P. (2010). "La Comunicación Interna en la Empresa". Editorial Universidad Complutense de Madrid, España.
13. HEIDER F. (s/f). La Psicología de las Relaciones Interpersonales Nueva York: Wiley
14. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. y otros (2010) Metodología de la Investigación. 5ta edición México.
15. KEITH, D. (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.
16. KOONTZ, H., & WEINHRICH, H. (1998). Administración una Perspectiva Global. México: Mac Graw Hill. Pág. 500.
17. MAYO, Elton. (2004). Critical Evaluations in Business and Management, Ed. John Cunningham Wood, Michael C. Wood.
18. SCHMIDT, K. (2002). Las Relaciones Personales en el Trabajo: Todos los Días. Editorial F.C.E., México.
19. SEGURA, M. (2012). Ser Persona y Relacionarse. Habilidades Cognitivas y Sociales, y Crecimiento Moral. Editorial Narcea, Madrid, España.
20. TORRES URBINA, J. (2015). "Factores Sociales y Laborales que Determinan las Inadecuadas Relaciones Interpersonales en los Trabajadores de la Micro Red – Centro de Salud Ciudad de Dios - Guadalupe". Universidad Nacional de Trujillo.

## Linkografía

- ❖ <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>
- ❖ [file:///C:/Users/User/Downloads/la-resolucion-de-conflictos-en-los-centros-educativos%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/la-resolucion-de-conflictos-en-los-centros-educativos%20(1).pdf)
- ❖ <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2571>
- ❖ <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/8917/EspinosaMoraima2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- ❖ <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1578/TORRES%20URBINA%20Jhon%20Jairo%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ❖ <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/115/1/TESIS%20ESTRATEGIAS%20MEDIADORAS-CONFLICTO%20ESCOLAR%20CECIBEL%202012.pdf>
- ❖ <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55159/lib1cap4.pdf>
  - ❖ <https://gananci.com/7-estrategias-para-mejorar-tus-relaciones-humanas-en-el-trabajo/>

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
"PEDRO RUIZ GALLO"  
DE LAMBAYEQUE**

**SECCIÓN DE POSTGRADO**



**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

<b>Conflictos Interpersonales</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Total</b>
<b>Ambiente Social</b>	Participativa				
<b>Valores</b>	Puntualidad				
	Respeto				
	Nivel de Compromiso				
<b>Sinergia en el Trabajo</b>	Compañerismo				
	Cohesión social				
	Confianza y colaboración				
<b>Responsabilidad</b>	Cumplimiento tareas asignadas				
	Capacidad para enfrentar problemas				
	Asumir riesgos				
	Toma de decisiones				
<b>Liderazgo</b>	Adecuada Comunicación				
	Influencia en el desempeño				
	Comprensión				



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
"PEDRO RUIZ GALLO"  
DE LAMBAYEQUE  
SECCIÓN DE POSTGRADO**



**GUÍA DE ENCUESTA**

**DATOS INFORMATIVOS.**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Tiempo De Servicios: \_\_\_\_

Título: \_\_\_\_\_ Grado Académico: \_\_\_\_\_

Apellidos \_\_\_\_\_ y Nombres \_\_\_\_\_ del Encuestador: \_\_\_\_\_

Lugar Y Fecha: \_\_\_\_\_

**Código A: Conflictos Interpersonales.**

1. ¿Presencia de conflictos en el medio laboral?

Si ☐

No ☐

A veces ☐

2. ¿La rivalidad se ha introducido en el ambiente de los participantes?

Si ☐

No ☐

A veces ☐

3. ¿Se siente identificado con su I.E.?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐



4. ¿Existe respeto entre los participantes de la I.E.?

Siempre

A veces

Nunca

5. ¿Existe empatía institucional?

Siempre

A Veces

Nunca

6. ¿Existe solidaridad entre sus compañeros de trabajo?

Siempre

Veces

Nunca



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



**SECCIÓN DE POSTGRADO**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

Empleo/Cargo: -----  
-----

Lugar y Fecha de la Entrevista: -----  
-----

Apellidos y Nombres del entrevistado: -----  
-----

Apellidos y Nombres del Entrevistador: -----  
-----

---

---

**CODIGO A: Conflictos Interpersonales.**

1. ¿A qué se debe la vigencia de conflictos en la institución?

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

2. ¿Por qué la intolerancia es el común denominador de los conflictos interpersonales?

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

3. ¿Existe un ambiente represivo?

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

4. ¿La constante descoordinación motiva un clima institucional desfavorable?

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

**CODIGO B: Programa de Capacitación en Gestión Administrativa.**

5. ¿La implementación del 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 mejorará el clima institucional?

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

8. ¿Qué opinión le merecen Elton Mayo y Chester Barnard?

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