

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

UNIDAD DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA



TESIS

**ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS SUSTENTADAS EN LAS
TEORÍAS DE ABRAHAM MASLOW, DE ELTON MAYO Y DE
CHESTER BARNARD PARA SUPERAR LOS CONFLICTOS
INTERPERSONALES DOCENTES DE LA I.E. "SAN MARTÍN DE
PORRES" DE PUEBLO NUEVO DE MARAY, DISTRITO DE
SANTA CATALINA DE MOSSA, MORROPÓN, PIURA, AÑO 2016.**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestro
en Ciencias de la Educación con mención en
Gerencia Educativa Estratégica.**

Autora: Zuñiga Espinoza Yolanda.

Asesor: Cesar Augusto Cardoso Montoya.

Lambayeque – 2018

Dr. LÓPEZ PAREDES, Félix Aquileo
PRESIDENTE

Mg Sc. RÍOS RODRÍGUEZ, Martha
SECRETARIA

M. Sc. ALFARO BARRANTES, Miguel
VOCAL

Dr. CARDOSO MONTOYA, Cesar Augusto

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Zúñiga Espinoza Yolanda, investigadora principal, y Cardoso Montoya, César Augusto, asesor del trabajo de investigación “Estrategias Metodológicas Sustentadas En Las Teorías De Abraham Maslow, De Elton Mayo Y De Chester Barnard Para Superar Los Conflictos Interpersonales Docentes De La I.E. “San Martín De Porres” De Pueblo Nuevo De Maray, Distrito De Santa Catalina De Mossa, Morropón, Piura, año 2016, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 08 de marzo de 2019.

Zúñiga Espinoza Yolanda

Cesar Augusto Cardoso Montoya

DEDICATORIA

A mis amadas hijas Liz y Reny, por ser mi motor y motivo para superarme cada día.

A mi querido esposo, Catalino, por creer en mis capacidades y brindarme siempre su comprensión.

A mis adorados padres, quienes con sus palabras de aliento, consejos y oraciones, lograron que sea perseveran

Te y cumpla con mis ideales.

AGRADECIMIENTO

A mis profesores por los conocimientos que me ayudaron a culminar mis estudios.

A mis hermanas y hermano por alentarme a seguir superándome profesionalmente.

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I	12
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	12
1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	12
1.2. ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO	15
1.3. CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO	18
1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA	21
1.4.1. Paradigma y Modalidad de la Investigación	21
1.4.2. Contexto y sujetos de Investigación	22
1.4.3. Diseño de la Investigación.....	22
1.4.4. Metodología Aplicada en la Investigación.	22
1.4.5. Población y Muestra.	24
 CAPÍTULO II	 26
MARCO TEÓRICO.....	26
2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	26
2.2. BASE TEÓRICA	30
2.2.1. Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow	30
2.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo	41
2.2.3. Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard	46
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	50
 CAPÍTULO III	 51
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	51
3.2. PROPUESTA TEÓRICA	57
3.2.1. Realidad Problemática	58
3.2.2. Objetivo de la Propuesta	58
3.2.3. Fundamentación.....	59

3.2.4. Estructura de la Propuesta	60
3.2.5. Cronograma de la Propuesta.....	89
3.2.6. Presupuesto	89
3.2.7. Financiamiento de la Estrategia.	90
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	96

RESUMEN

La investigación tiene una virtud, explicar la fuente del problema, esto es, qué motiva los conflictos interpersonales docentes en nuestro ámbito de estudio. No superar los conflictos demanda las consecuencias, en nuestro caso se ve agravado el proceso enseñanza aprendizaje y de lo que se trata es superar el problema por el bien de la comunidad institucional.

Se realizó el presente trabajo de investigación, con el objetivo de diseñar Estrategias Metodológicas para superar los conflictos interpersonales docentes de la I.E. “San Martín de Porres”, de Pueblo Nuevo de Maray, Distrito de Santa Catalina de Mossa, Morropón. Piura.

Aplicamos guías de observación, encuestas y entrevistas. Luego de haber terminado esta parte se procedió a examinar el problema en mérito a la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard, que sirvieron de fundamento a la propuesta “Estrategias Metodológicas para superar los Conflictos Interpersonales docentes” y que fueron definidas por la naturaleza del problema de investigación.

Los resultados confirman la existencia de conflictos interpersonales entre los docentes de la I.E. “San Martín de Porres”; evidenciándose en la poca asociatividad, comunicación e interacción; no existe el intercambio de opiniones, de intereses, de valores; hay una desvinculación institucional, los docentes no comparten sus inquietudes, existe mucho el individualismo, la falta de compromiso, de objetivos en común; hacen que la institución no avance y no progrese.

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

Palabras Clave: Estrategias Metodológicas, Conflictos Interpersonales.

ABSTRACT

Research has a virtue, explaining the source of the problem, that is, what motivates interpersonal teaching conflicts in our field of study. Failure to overcome conflicts demands consequences, in our case the teaching-learning process is aggravated and what is involved is overcoming the problem for the good of the institutional community.

The present research work was carried out, with the objective of designing Methodological Strategies to overcome the interpersonal teaching conflicts of the I.E. "San Martín de Porres", from Pueblo Nuevo de Maray, District of Santa Catalina de Mossa, Morropón. Piura

We apply observation guides, surveys and interviews. After finishing this part, we proceeded to examine the problem in terms of Abraham Maslow's Theory of Needs, Elton Mayo's Theory of Human Relations and Chester Barnard's Social Cooperative System Theory, which served as the foundation for the proposal. "Methodological Strategies to overcome Interpersonal Teaching Conflicts" and that were defined by the nature of the research problem.

The results confirm the existence of interpersonal conflicts among the teachers of the I.E. "San Martín de Porres"; evidencing in the little associativity, communication and interaction; there is no exchange of opinions, interests, values; there is an institutional separation, the teachers do not share their concerns, there is a lot of individualism, lack of commitment, common objectives; they cause the institution not to advance and not progress.

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

Key Words: Methodological Strategies, Interpersonal Conflicts.

INTRODUCCIÓN

La discrepancia es natural, permite avanzar institucionalmente, lo que no permite cambiar ni desarrollar la institución es cuando se individualizan las discrepancias en torno a intereses subalternos de grupo o de personas. Si esta es la situación no perdamos tiempo y por el bien del buen desempeño docente busquemos solucionarlo.

Las relaciones interpersonales entre docentes juegan un papel muy importante, pues responde al éxito en el aprendizaje, lastimosamente muchos docentes han perdido esa responsabilidad y solo se limitan a instruir, descuidando lo más importante como es la armonía, atención, comprender y atender a su desenvolvimiento docente.

Nuestro trabajo de investigación busca dar solución a la siguiente **interrogante:** ¿En qué medida el diseño de Estrategias Metodológicas mejorará los conflictos interpersonales entre los docentes de la I.E. “San Martín de Porres” de Pueblo Nuevo de Maray, Distrito de Santa Catalina de Mossa, Morropón, Piura?.

Objetivo general: Diseñar Estrategias Metodológicas para Superar los Conflictos Interpersonales entre los docentes de la I.E. “San Martín de Porres” de Pueblo Nuevo de Maray, Distrito de Santa Catalina de Mossa, Morropón Piura; **objetivos específicos:** 1. Determinar el nivel de conflictos que se producen entre docentes; 2. Investigar el impacto de los conflictos interpersonales en nuestro ámbito de estudio; y 3. Elaborar estrategias metodológicas para superar los conflictos interpersonales entre los docentes de la I.E. “San Martín de Porres” de Pueblo Nuevo de Maray, Distrito de Santa Catalina de Mossa, Morropón Piura.

Hipótesis: “Si se Diseñan Estrategias Metodológicas sustentadas en las teorías de Abraham Maslow, de Elton Mayo y de Chester Barnard, **entonces** se mejorarán los conflictos interpersonales docentes de la I.E. “San Martín de

Porres” de Nuevo Pueblo de Maray, Distrito de Santa Catalina de Mossa, Morropón, Piura”.

Campo de acción: Estrategias Metodológicas para superar los Conflictos Interpersonales entre los docentes de la I.E. “San Martín de Porres” de Nuevo Pueblo de Maray, Distrito de Santa Catalina de Mossa, Morropón, Piura.

Objeto: Gestión organizacional.

El esquema capitular de la tesis está definido por tres capítulos. En el **capítulo I** realizamos el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica, una breve descripción de la I.E. El análisis histórico tendencial del objeto de estudio, características del problema y la metodología empleada.

En el **capítulo II** concretizamos el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, figurando la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard. Tanto las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación, cerrando el capítulo con el marco conceptual.

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

Finalmente, se redactaron las conclusiones y recomendaciones, también la bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO

Departamento de Piura

El Departamento de Piura está ubicado en la parte nor- occidental del país. Tiene una superficie de 35 892 km², 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)

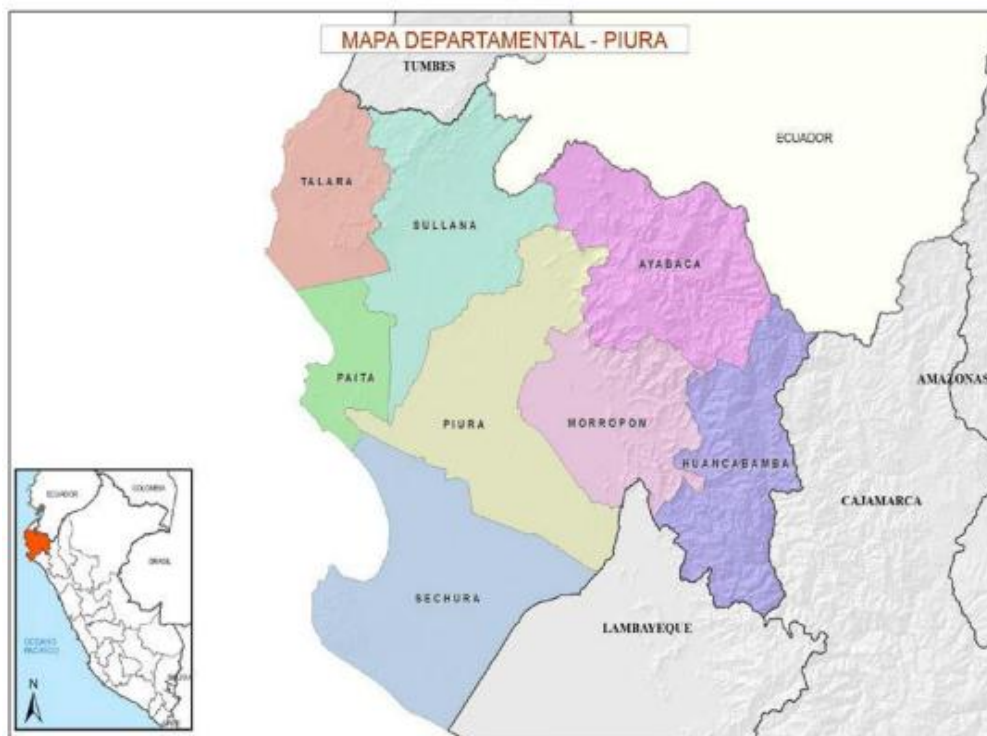


Ilustración 1: Departamento de Piura

Fuente: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>

Provincia de Morropón

La provincia peruana se encuentra ubicada en la parte occidental de los

Andes piuranos. Fue creada como provincia por Ley N° 8174 aprobada el 21 de enero de 1936 y promulgada el 31 de enero de 1936, en el gobierno del Presidente Oscar R. Benavides. Es una de las ocho que conforman el departamento de Piura, bajo la administración del gobierno regional de Piura al norte del Perú. Limita por el norte con la Provincia de Ayabaca; por el este con la Provincia de Huancabamba; por el sur con el Departamento de Lambayeque; y, por el oeste con la Provincia de Piura. (Recuperado de: es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Morropón)



Ilustración 2: Provincia de Morropón

Fuente:

http://www.perutoptours.com/index19mo_mapa_morropon.html

Distrito de Santa Catalina de Mossa

El distrito fue creado mediante Ley 13007 del 22 de mayo de 1958, en el segundo gobierno del Presidente Manuel Prado Ugarteche.

Santa Catalina de Mossa se ubica en el alto piuraPiura. Su capital es la localidad de Paltashaco. Tiene como caseríos a Algodonal, Linderos de Maray, Maray, Pueblo Nuevo de Maray, Higueros, Casa Blanca, Culebreros, Pambarumbe, El Tailin, La Baquería tierra de donde su principal economía es sustentada por la agricultura y la ganadería, sus atractivos turísticos son sus pueblos y las cataratas del sitan ubicados en

el caserío de Higuerones, siendo Linderos de Maray el caserío más poblado del distrito. (Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Santa_Catalina_de_Mossa)

I.E. “San Martín de Porres”

Allá por el año de 1981 del mes de abril los pobladores de Pueblo Nuevo de Maray y anexos, convencidas de que la educación es la columna vertebral del desarrollo de todo pueblo decidieron reunirse para plantear la necesidad de contar con un colegio secundario para sus menores hijos, en tal sentido tomaron una de las primeras medida formando el Comité Pro Creación de lo que sería hoy nuestro colegio, dicho comité quedo integrado por los siguientes personajes:

- Presidente : Julio Carrión Castillo
- Secretario : Alejandro Pintado Castillo
- Tesorero : Juan Guerrero Domínguez
- Vocal : José Esperanzo Peña
- Asesor : José Israel Noriega Domínguez

Dicho grupo de ilustres personajes asumió con responsabilidad, sacrificio y amor la función encomendada por el pueblo, viajaron a Morropón donde funcionaba el núcleo educativo N^º 22 lo que hoy es la Unidad de Gestión Educativa Local de Morropón, para proponer la urgencia de contar con el nivel secundario e invitarlo al Señor Luis Ramírez Castillo. Responsable del mencionado núcleo ejecutivo de aquel entonces.

El 27 de abril del año 1981 el gran anhelo se cristalizó a través de la apertura del primer grado de educación secundario empezando con 42 alumnos quien fuera la Primera Promoción del Colegio Nacional Mixto Pueblo Nuevo de Maray dejando como responsable al Profesor Marco Antonio Peña Llapapasca. La Gestión continuó pero esta vez para lograr el reconocimiento oficial por parte del Ministerio de Educación de tal manera que mediante R.D N^º 528 del 12 de mayo del año 1981, se reconoce la creación como Colegio Nacional Mixto Pueblo Nuevo de Maray y que posteriormente un 24 de junio del año 1990 se le denomina legalmente como Colegio Secundario de Menores “San Martín de Porres”.

Los primeros años de vida educativa se impartió en pabellones construidas de material rústico de la zona gracias al esfuerzo de los PP.FF y apoderados y que aún quedan algunos ambientes como evidencia del trabajo y entrega de los Padres de Familia de aquel entonces.

Cabe resaltar que actualmente nos estamos equipando con material Técnico – Eléctrico de necesidad y utilidad para la tarea educativa, que involucra a 137 Estudiantes, 10 Profesores, 2 Administrativos y 96 PP.FF.

1.2. ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

El origen lo podemos ubicar en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, cuando en ésta surge la idea de desarrollar las llamadas ciencias humanas dentro de la filosofía pragmática de John Dewey, la psicología de Kurt Lewin y la experiencia y conclusiones de Hawthorne, son capitales para el humanismo en la administración, lo mismo que la Teoría de las Relaciones Humanas de George Elton Mayo.

La buena comunicación es fundamental para tener relaciones humanas exitosas y provechosas, pudiéndose entender por comunicación, la transmisión de información, datos, actitudes, etc.; la mala comunicación genera conflictos familiares, escolares, sociales y laborales que pueden obstaculizar el desarrollo de cualquier actividad.

El trabajo hoy en día, es la mayor preocupación. En primer lugar los que no lo tienen porque quieren tenerlo. En segundo lugar los que lo tienen, porque muchas veces no satisface todas sus aspiraciones. Nos preocupa tanto si lo tenemos como si no lo tenemos. Es una constante. (Salud Organizacional 2015)

El trabajo es una relación entre personas físicas o jurídicas en la que se producen bienes o servicios con una contraprestación económica. Esta es

una definición muy fría y que se enmarca dentro de una concepción de las relaciones laborales mercantilista. El trabajo (tiempo invertido y esfuerzo físico) es una mercancía más que se compra y se vende y que produce una plusvalía en el producto final. Otro defecto que tiene esta definición es que no recoge el trabajo sin remunerar como el trabajo doméstico o el trabajo voluntario. Pero es una definición que está en la mente de todos porque “¿quién no trabaja por dinero?”.

Quizá quien mejor analizó las relaciones laborales en la historia fue Marx a través de su Materialismo Histórico. Marx y Engels primero organizan su pensamiento filosófico a partir del Materialismo Dialéctico indicando que no hay más realidad que la materia, pero que esta materia no está estática sigue un proceso de cambio en el cuál siguen la filosofía de su maestro Hegel y consideran que su desarrollo es de forma dialéctica: la confrontación de dos situaciones opuestas nos lleva a generar una nueva, distinta a las dos anteriores.

Pero Marx y Engels no se quedan en una concepción teórica de la realidad. Su ideal es cambiar la sociedad y por eso, a partir de esta base filosófica evolucionan un pensamiento más social que es el Materialismo Histórico. Se basa también en la fundamentación de la realidad en la materia, pero la historia, al igual que la sociedad, es una creación humana realizada con el esfuerzo del trabajo. Analizan las relaciones laborales a través de la historia y por ser breve nos vamos a centrar en tres puntos.

- ❖ Mundo antiguo: Las relaciones eran de amo-esclavo. El amo no se apropia solo del esfuerzo del trabajador que trabaja para él, sino que también del mismo trabajador al cuál puede comprar y vender.
- ❖ Época Feudal: Señor-Siervo. Hay una servidumbre en la que el señor se apropia del excedente del trabajo para su propio beneficio por medio de coacción.
- ❖ Capitalismo: Capitalista-Proletario. Nos encontramos ya con un trabajo asalariado en la que el Capitalista se apropia de la plusvalía del trabajo a través de las relaciones de mercado.

Para Marx y Engels la historia no permanece estática va evolucionando. Por eso, desde su dialéctica proponen un nuevo cambio. Son hijos de su tiempo, el Siglo XIX, el Siglo de las revoluciones y proponen como sistema la revolución social. El problema es que los seres humanos somos tan exagerados que estas revoluciones llevaron a situaciones tan atroces como las de los Totalitarismos del Siglo XX.

Hay que reconocer que la situación laboral ha cambiado en el Siglo XXI. Ahora tenemos una serie de logros sociales que antes no había: Vacaciones, jubilación, baja laboral, seguridad social, etc. Pero todavía nos queda mucho por hacer. Y ¿cómo conseguirlo? Proponemos un cambio de paradigma. Seguimos en una sociedad capitalista en la cual se trabaja a cambio de una remuneración económica, por tanto el mercado marca leyes como la de la oferta y la demanda y los logros sociales se consiguen por medio de la “lucha social”. El problema es que en una confrontación siempre hay vencedores y vencidos. Y siempre se pretende presentar ante los suyos como vencedor.

El cambio de paradigma ha de venir por un cambio en el concepto de las relaciones laborales. El trabajo no ha de ser visto como una relación de yo pago y tú obedeces (y esto se da hasta comprando un móvil en una tienda o tomando una caña), sino como una relación de cooperación social. Reivindico el valor del trabajo bien hecho. Tanto por parte de quien lo ejecuta como por parte de quien lo compra. **El trabajo es un bien social, mejora la sociedad y a sus componentes. Nos hace sentirnos más a gusto con nosotros mismos y por tanto más felices.** Una sociedad sana necesita reconocer el valor del esfuerzo de las personas y que las personas sientan que su esfuerzo no es en balde. Y sin quitar un ápice a la idea que el trabajo ha de ser remunerado adecuadamente, porque todo el mundo tiene que vivir, y dejar ya de limitarnos a sobrevivir. (Salud Organizacional 2015)

1.3. CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO

El tema de conflictos es un tema emergente que se justifica ante la necesidad de dar respuestas a los problemas de convivencia (violencia, intolerancia, discriminación y marginación) que se observan en nuestra sociedad y que se filtran en las aulas. Los propios docentes son conscientes de que los conflictos interpersonales y las malas relaciones entre colegas, no solo afectan al desempeño de su trabajo y al nivel de satisfacción en el mismo, sino también a la educación de los estudiantes y su rendimiento académico. Conflictos Interpersonales y su influencia a nivel Institucional:

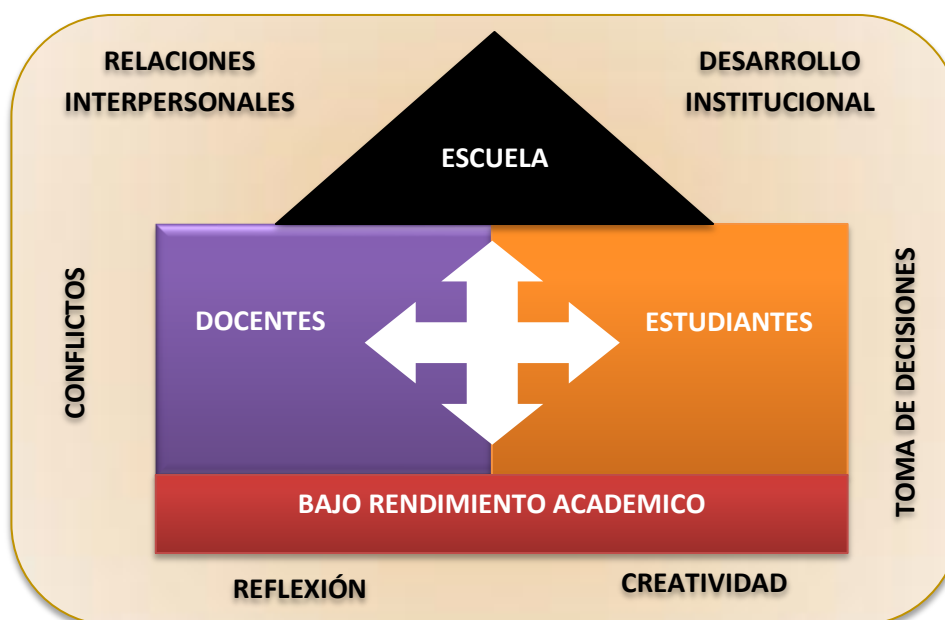


Ilustración 3: Conflictos Interpersonales y su influencia a nivel Institucional
Fuente: Elaborado por el investigador

El problema sobre Conflictos Interpersonales entre docentes se manifiesta de la siguiente manera:

➤ Conflictos en el medio laboral del docente

72% de los docentes encuestados declaran que si existe en el medio laboral conflicto, revelándose como desacuerdos, desinterés,

irresponsabilidad, escasa cooperación y ayuda mutua, apatía, rivalidades.
(Tabla N° 01)

*“El docente vive cargado de tensiones, ahora con la aparición de nuevos aprendizajes, temas de trabajos que tenemos que desarrollar en clase a diario y las evaluaciones constantes nos estresan y causan un clima muy tenso dentro de la I.E.”
(Testimonio Docente, Junio 2016)*

➤ **La rivalidad entre docentes**

86% de los docentes encuestados afirman que existe rivalidad entre ellos, se debe al deficiente nivel de relaciones interpersonales, los conflictos se dan diariamente, no existe entre ellos compañerismo, son individualistas, trabajan para sus intereses personales y no para el desarrollo de la institución. (Tabla N° 02)

“Dentro de la I.E. los conflictos que se dan se debe más por la falta de organización que existe dentro de ella, por la falta de trabajo en equipo, ya no nos comunicamos, cada quien por su lado o con su grupo de amigos” (Entrevista Docente, Junio 2016)

➤ **Identidad Institucional**

93% expresan no sentirse identificados con su I.E., un 7% manifiesta que a veces. (Tabla N° 03)

“La identidad Institucional implica un conjunto de rasgos colectivos que identifican a una Institución Educativa de otra. Permanentemente esta colectividad se replantea el ¿qué somos?, ¿qué queremos? y ¿a dónde vamos?, en última instancia es “sentido de pertenencia”. Los rasgos distintivos de estas identidades tienen que ver con la forma como nos vemos colectivamente, con nuestros propósitos, cultura, tradición,

condición social, ideas, etc.; lo cual nos permite irnos identificando con unos y otros, a fin de articularnos como un gran grupo organizacional". (Entrevista Director, Junio 2016)

➤ **Respeto entre docentes de la Institución**

86% responde que nunca existe respeto entre sus colegas a pesar de pasar largas horas laborando, no mantienen una relación cordial con ellos. El trato no suele ser muy cercano, a diferencia de un 7% respondió que a veces y siempre, respectivamente. (Tabla N° 05)

"Yo espero que mis compañeros se relacionen conmigo de forma positiva y no me eviten o discriminen. En la escuela estamos acostumbrándonos a los insultos, las burlas; si no hay un adecuado manejo de estos conflictos pues continuarán" (Testimonio Docente, Junio 2016)

➤ **Solidaridad entre compañeros**

Los resultados de la pregunta si es que los compañeros se solidarizan cuando tienen alguna duda sobre algún tema que les preocupa, el 100% afirma que nunca tienen de inmediato una respuesta. (Tabla N° 07)

"Entendemos por solidaridad, la adhesión o apoyo incondicional a causas o intereses ajenos, especialmente en situaciones comprometidas o difíciles. La solidaridad a día de hoy, a pesar de ser uno de los valores que se nos intenta inculcar en el periodo educativo, es escaso, sobre todo en el ámbito laboral". (Entrevista Docente, Junio 2016)

➤ **Mejoramiento de las relaciones interpersonales**

93% sostienen que no hay voluntad del docente por mejorar las relaciones interpersonales, un 7% opina que algunas veces existe predisposición por mejorar las relaciones interpersonales. (Tabla N° 08)

“Muchas personas muestran una gran arrogancia cuando creen que su YO ha sido tocado o herido mediante hechos o mensajes que generalmente son mal interpretados, aunque dicha reacción puede ser inconsciente esta conlleva a un ambiente que dificulta y daña las relaciones que establecemos en la vida diaria. Así, el llevarse bien con los demás, ya sean directivos, colegas, estudiantes o apoderados, es un factor importante que influye tanto en la convivencia como en el proceso de enseñanza – aprendizajes dentro del sistema educativo”. (Entrevista Docente, Junio 2016).

➤ **Distribución de premios y reconocimientos**

El 100% del total de los encuestados piensan que los premios o reconocimientos no son distribuidos de forma justa. (Tabla N° 09)

“El reconocimiento es una estrategia muy importante para premiar y felicitar públicamente a sus integrantes con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su institución y orientadas a incrementar la productividad y la calidad de los servicios, ya que los trabajadores que se sienten reconocidos y apreciados, mostrarán una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos, generando un clima laboral agradable”. (Entrevista Docente, Junio 2016).

1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA

1.4.1. Paradigma y Modalidad de la Investigación

El paradigma que asumimos es el denominado paradigma cualitativo, debido a la naturaleza intersubjetiva del problema de investigación.

1.4.2. Contexto y sujetos de Investigación

Nuestra investigación se realizó en la I.E. “San Martín de Porras”, de Pueblo Nuevo de Maray, Distrito de Santa Catalina de Mossa, Morropón, Piura.

1.4.3. Diseño de la Investigación

La investigación adoptó el siguiente diseño:

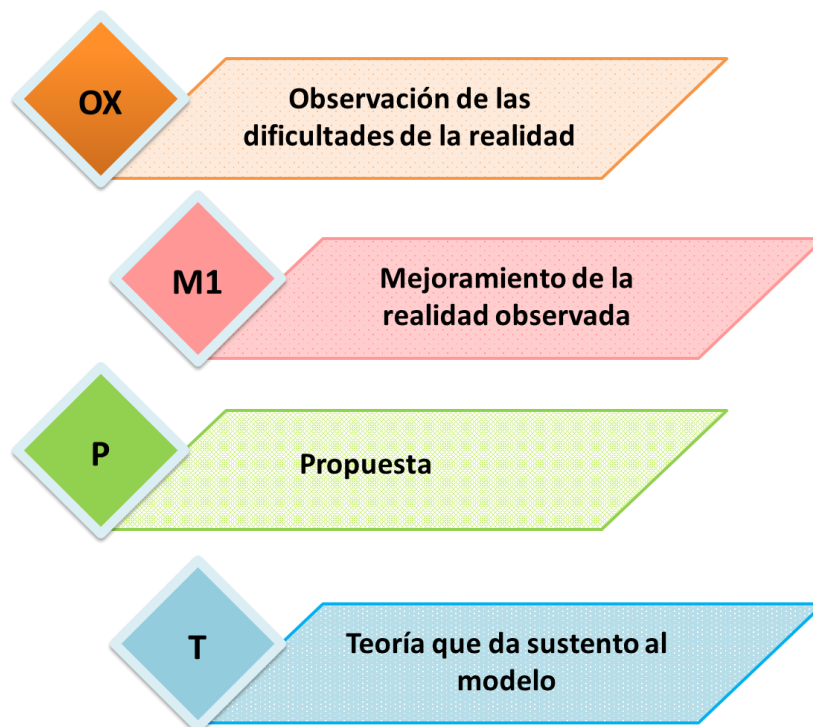


Ilustración 4: Metodología de la Investigación
Fuente: Elaborado por el investigador

1.4.4. Metodología Aplicada en la Investigación.

Para el desarrollo de nuestra investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad la problemática de los conflictos interpersonales entre los docentes de la I.E. “San Martín de Porras”, de Pueblo Nuevo de Maray, Distrito de Santa Catalina de Mossa, Morropón, Piura.

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

- Coordinación con los docentes.
- Preparación de los instrumentos de acopio de información.
- Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

1.4.5. Población y Muestra.

- **Población:** La delimitación del universo está definida por la totalidad de docentes de la I.E. “San Martín de Porres” de Pueblo Nuevo de Maray, Distrito de Santa Catalina de Mossa, Morropón, Piura:

U = 14 docentes.

- **Muestra:** La selección del tamaño de la muestra guarda relación con el tamaño del universo, y como es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral.

n = U = 14 docentes

1.4.6. 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
Testimonio	Grabación
	Redacción

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS

MENDIETA ADAYA, Ariadna. (2015). “El Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales como Estrategia para Mejorar el Clima Escolar y el Desempeño Docente”.

Objetivos:

1. Elaborar un diagnóstico que contribuya a la identificación del problema, sobre las situaciones relativas al clima escolar.
2. Diseñar un Proyecto de Intervención enfocado a la mejora de las relaciones interpersonales entre los docentes que impacte en el clima escolar, especificando en el microclima laboral de la escuela primaria “Prof. Efraín Bonilla Manzano”, con base en los resultados del diagnóstico.
3. Desarrollar e implementar las actividades que les proporcionen a los docentes las herramientas y estrategias necesarias que les permitan modificar y mejorar sus relaciones interpersonales.
4. Evaluar los alcances que se lograron con la aplicación del Proyecto de Intervención para valorar su impacto en las relaciones interpersonales entre los docentes.

Conclusiones:

- Las políticas educativas que aluden al problema identificado en el centro escolar, marcan las condiciones ideales que deben existir en las instituciones educativas para el logro de sus propósitos; pero que en la realidad investigada, tales condiciones no se encontraron presentes siendo una de estas la existencia de un adecuado clima escolar.

- La importancia de la existencia de un clima escolar sano es como lo planteaban Raczyński y Muñoz, (2005) al referirse a la efectividad escolar, mencionando que estudios indicaban que un buen ambiente de trabajo constituye una de las características de las escuelas efectivas.
- los objetivos planteados dentro de este proyecto se lograron llevar a cabo dos de ellos de una manera adecuada de tal manera que se reflejan en el diseño y planeación del Taller de “Estrategias para mejorar las Relaciones Interpersonales entre los docentes y el Clima Escolar”, en el cual se diseñaron situaciones didácticas que desarrollan diversas actividades a través de las cuales se brindan las herramientas y estrategias que les permitan a los docentes incrementar la comprensión de las situaciones que generan la problemática y los efectos que conlleva la no atención y resolución de la misma, así como las habilidades sociales que les permitan elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas entre ellos y que por consiguiente generen un adecuado clima escolar que impulse y posibilite un mejor desempeño de los docentes.
- Si bien no existe una solución ideal para este problema, debido a que las relaciones sociales son muy cambiantes y complejas, siempre se pueden brindar elementos para que los docentes los adopten y adapten para generar cambios que contribuyan al logro de una educación de calidad.

RODRÍGUEZ SANTOS, Ligia. (2014). “Factores que Inciden en el Clima Organizacional del personal que labora en el Instituto de Educación Básica por Cooperativa de San Bernardino, Suchitepéquez”.

Se pretendió dar respuesta al siguiente **problema:** ¿Cuáles son las causas que originan la deficiencia del clima organizacional del Instituto Básico por Cooperativa de San Bernardino Suchitepéquez?

Objetivo General:

Identificar las principales causas que inciden en la deficiencia del clima organizacional del Instituto Básico por Cooperativa de San Bernardino.

Conclusiones:

- El clima organizacional es un factor clave importante dentro de las instituciones educativas privadas y públicas para obtener un desarrollo efectivo, autónomo, agradable en los diferentes aspectos que se encuentran como lo son recursos de trabajo, relaciones interpersonales con pares, administrativos, estudiantes, las relaciones ante el cargo que se desempeña.
- Es importante mencionar que el clima organizacional influye en el desarrollo de las labores de trabajo y por consiguiente el desarrollo de las personas que están alrededor del mismo.
- El clima organizacional permite que las personas que están laborando en una institución educativa muestren todo aquello que perciben, para que de esta forma se ven en los puntos o factores críticos e iniciar con un proceso de mejoramiento y obtener un clima organizacional adecuado.
- La Comunicación es el elemento clave para lograr una buena relación interpersonal, y con ello llevar a cabo un clima organizacional aceptable dentro y fuera de la institución educativa.
- Las relaciones interpersonales se hacen efectivas, mediante la comunicación, ya que es la base en toda institución u organización para lograr las metas trazadas y objetivos propuestos, esto se logra trabajando en equipo.

ECHEGARAY CARREÑO, Gloria. (2012). “El Clima Institucional y la Calidad de Servicio Educativo Ofertado por la Carrera Profesional de Ecoturismo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre De Dios – 2012.”.

Formulación del **problema:** ¿Cuál es la relación entre El Clima Institucional y la Calidad de Servicio Educativo ofertado por la Carrera Profesional de Ecoturismo en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios – 2012?.

Conclusiones:

- Existe un grado significativo de correlación y asociación entre El Clima Institucional y la Calidad de Servicio Educativo en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios (UNAMAD).
- La relación que existe entre la Identidad Institucional del Clima Institucional y la Calidad de Servicio Educativo en la UNAMAD, es significativo e importante para el desarrollo de otros trabajos investigativos.
- La relación que existe entre las Relaciones Interpersonales del Clima Institucional y la Calidad de Servicio Educativo en la UNAMAD, tiene un grado de relación estadísticamente significativo.
- La relación que existe entre la Dinámica Institucional del Clima Institucional y la Calidad de Servicio Educativo en la UNAMAD es suficientemente significativo a un nivel significancia de 0,05.

LÓPEZ, S., DOMÍNGUEZ, M., & MACHADO, I. (2014). “Las Relaciones Interpersonales y su Influencia en el Clima Organizacional del Centro Educativo de Nuevo Chorrillo”.

Desde esta perspectiva se plantea la siguiente pregunta de investigación:
¿Cómo influyen las relaciones interpersonales de los docentes del Centro Educativo Nuevo Chorrillo en su clima organizacional?

Objetivo General:

Analizar la influencia de las relaciones interpersonales de los docentes del Centro Educativo Nuevo Chorrillo en su clima organizacional.

Conclusiones:

- Los conflictos permiten reconocer que existe diversidad de opinión y que deben canalizarse en miras de que se logren los objetivos que se tienen en el centro educativo; para ello se requiere un líder o gerente

educativo que mantenga buenas relaciones con sus subalternos y domine técnicas de mediación y resolución de conflictos; para trabajar con las personas, reconocimiento sus capacidades, limitaciones y potencialidades.

- El uso de diversas estrategias tales como: comunicación, tolerancia, respeto y liderazgo asertivo permitirá que se eviten conflictos que afecten las relaciones humanas en el plantel, los cuales se hacen evidentes de forma positiva o negativa en el clima organizacional del mismo.
- A pesar de las condiciones adversas con las que muchos educadores trabajan, una buena dirección, caracterizada por un buen trato, comprensión que impulse al trabajo cooperativo, que entienda y atienda los problemas personales contribuirá a desarrollar motivación y mayor compromiso.
- Una buena organización coloca a todo el personal y los recursos de la institución en posición de relacionarse entre sí y lograr metas a más bajo costo y dentro de los límites del tiempo establecido.
- Para que existan buenas relaciones interpersonales y el clima organizacional sea propicio es necesaria un buen liderazgo que sepa comunicar y desarrollar una buena comunicación, respeto y tolerancia, sin descuidar su autoridad como líder.

2.2. BASE TEÓRICA

2.2.1. Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow

Abraham Maslow nació en Brooklyn, Nueva York el 1 de abril de 1908. El año 1970 muere de un ataque al corazón, el 8 de junio, a la edad de 62 años. El libro más conocido e influyente de Maslow es *Toward a Psychology of Being* (1962).

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

Jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 2005)

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

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

Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

Necesidades básicas: Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son: necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse, necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal, necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos, necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cuarto, en la duda, optar por ser sinceros. Estoy a resguardo con la

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

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

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

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

Prácticamente todo el mundo tiene experiencias cumbre, pero no todos lo saben. Algunos restan importancia a esas pequeñas experiencias

místicas. Ayudar a la gente a reconocer esos breves momentos de éxtasis cuando suceden es parte de la tarea del consejero o meta consejero. Sin embargo, ¿cómo logra nuestra propia psique, sin ninguna señal externa como referencia –aquí no hay pizarra-, mirar dentro de la psique oculta de otra persona y luego tratar de comunicarse?

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

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

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

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

Abraham Maslow trató de identificar el funcionamiento humano ideal estudiando a personas que conocía personalmente. Partiendo de una definición popular de la autorrealización seleccionó sus sujetos de una

muestra bastante grande. Volvió a examinar luego su definición a la luz de sus estudios clínicos y la modificó casi en su totalidad.

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

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

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

1) Percepción más eficaz de la realidad

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

2) Aceptación del yo y de los demás

Las personas realizadas aceptan la esencia de las cosas y de la gente, incluidas ellas mismas. La forma más básica de aceptación es la satisfacción consigo mismo. Las personas autorrealizadas carecen de timidez, sentimiento de culpabilidad y duda, tan dominantes en la gente en general. Pueden no conseguir sus ideales

pero perciben sus ideas e inclusive sus inferioridades con respecto a otros como tales, y no por esto se aceptan menos a sí mismas.

3) Espontaneidad, simplicidad, naturalidad

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

4) Centrado de problemas

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

5) La necesidad de intimidad

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

6) Autonomía

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

7) Apreciación continúa

Los sujetos de Maslow poseen la rara cualidad de ser capaces de apreciar una y otra vez las satisfacciones que ofrece la vida. El mismo acontecimiento que para otros podrá convertirse en una experiencia común y en algo pasado, está para ellos lleno de belleza, inspiración y maravilla, una y otra vez. Maslow observó que mucha gente tiende a perder el aprecio por lo que tienen, en sus esfuerzos por conseguir algo distinto, llegando incluso a considerarlo como carente de valor; de este modo se encuentran la mayor parte del tiempo en un estado de satisfacción. Maslow creía que mientras buscamos otras cosas, no hemos de dejar de valorar las que tenemos.

8) Sentimiento de comunidad

Los sujetos sanos parecen identificarse con cualquier ser humano; en efecto, experimentan afecto, comprensión y simpatía para otros que podrán no estar tan desarrollados como ellos mismos. Adoptan con los demás una actitud de hermano mayor. Hay que tener presente que la persona realizada se siente a menudo enajenada y

es tratada como tal por los demás, no porque no haya logrado establecer un sentimiento firme de identidad, sino porque es muy distinta de aquellos con quienes ha de convivir. Sin embargo, aunque anhele la compañía de otras personas como ella, es capaz de experimentar simpatía e interés por toda la humanidad.

9) Relaciones personales

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

10)Carácter tolerante

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

11)Distinción entre fines y medios

Los sujetos realizados poseen una noción clara de la diferencia entre los fines y los medios; en efecto, los medios pueden intercambiarse fácilmente, en tanto que los fines tienden a ser permanentes. Dichas personas no operan con principios rígidos ni métodos prejuizados. También los medios pueden apreciarse y valorarse, de modo que el trabajar hacia un objetivo podrá proporcionar acaso tanto placer y satisfacción como conseguirlo.

12)Sentido del humor filosófico, no hostil

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

aquello que es y aquello que debería ser, y sobre las peculiaridades de las cosas.

13)Creatividad

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

Maslow describió la creatividad en términos de actitud de espíritu. Siendo menos inhibidos, restringidos, o imbuidos de cultura, los autorrealizados pueden ser más espontáneos, naturales y humanos. Estos términos vagos se utilizan para designar una cualidad que es sumamente difícil de describir.

14) Integridad de la personalidad

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

15)Trascendencia de las divisiones

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

2.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo

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

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

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

comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización (Mayo, 1984).

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

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

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

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

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

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

Conclusiones del Experimento de Hawthorne

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

- El nivel de producción depende de la integración social.
- Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos

eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se 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.

2.2.3. Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard

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

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

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

Para Barnard resulta claro que:

- Todas las personas tienen restricciones basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico.
- Así mismo los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección.
- Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivos.

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

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

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

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

Según Barnard, para corregir la baja productividad se requiere:

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

En Las Funciones del Ejecutivo, Barnard consideró que el ejecutivo debe cumplir con las siguientes tareas (Barnard, 1948):

- Desarrollar los sistemas organizacionales de información.
- Motivar y estimular a los subordinados a alcanzar elevados niveles de cooperación.

- Definir los objetivos y propósitos de la organización como sistema.
- Esforzarse por mantener la comunicación organizacional.

En 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 (Barnard, 1948).

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

- Aspecto objetivo: referente al origen del mando que es inherente a la organización misma.
- Aspecto subjetivo: referente a la aceptación del mando por el gobernador, con lo cual éste valora la autoridad y la acepta y ejecuta.
- Los subordinados también "deciden", y por lo tanto los superiores tienen que tenerlo en cuenta y deben trabajar bajo este hecho, lo que algunos años más tarde es tomado por James March y Herbert Simón ("Organizations"; Wiley & Sons – 1958) al referirse a las "premisas de decisión". El participante organizacional procesa información y decide; y en la decisión que adopta puede llegar a obedecer, o no. Y aquí existen – según Barnard – dos aspectos claves: las ventajas provenientes de obedecer, o las desventajas en que puede incurrir como resultado de desobedecer (BARNARD, 1948).

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

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

- Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social.
- Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos.
- El núcleo de una organización formal son las "actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas.
- Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supra individual.
- Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero 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.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

❖ Estrategias Metodológicas

Estrategia de metodología activa es la forma o manera como los docentes y alumnos organizan aprendizajes significativos desde la programación de contenidos, la ejecución y la evaluación hasta la organización de los ambientes de aprendizaje, estructuración y utilización de materiales educativos y uso óptimo de los espacios y tiempos del aprendizaje manejando capacidades individuales. (Alvarado 2016)

❖ Conflictos Interpersonales

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. (Tambako 2010)

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

RESULTADOS DE GUÍA DE OBSERVACIÓN

CONFLICTOS INTERPERSONALES	INDICADORES	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
Ambiente Social	Participativa	1	1	12	14
Coordinación	Puntualidad	0	1	13	14
	Respeto	1	2	11	14
	Nivel de Compromiso	0	3	11	14
Sinergia en el Trabajo	Compañerismo	0	2	12	14
	Cohesión Social	0	1	13	14
	Confianza y Colaboración	0	2	12	14
Responsabilidad	Cumplimiento Tareas Asignadas	1	1	12	14
	Capacidad Para Enfrentar Problemas	0	2	12	14
	Asumir Riesgos	0	0	14	14
	Toma de Decisiones	0	1	13	14
Liderazgo	Adecuada Comunicación	0	3	11	14
	Orientación	0	2	12	14
	Comprensión	1	1	12	14
Estímulos	Incentivos	0	3	11	14
	Reconocimiento	0	1	13	14
	Identidad	1	1	12	14

Fuente: Guía de Observación aplicada a los Docentes de la I.E. "San Martín de Porres". Julio, 2016.

Interpretación:

Los resultados de nuestra investigación tienen como resultado las siguientes características:

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

Respecto a la “Coordinación”, la Puntualidad (13), el respeto (11) y el nivel de compromiso (11) son consideradas malas.

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

En términos de “Responsabilidad”, el cumplimiento de tareas asignadas (12), la capacidad para enfrentar problemas (12), el asumir riesgos (14) y tomar decisiones es nula (13).

No existe “Liderazgo”, las formas de comunicación (11), orientación (12) y comprensión (12) son desarrolladas inadecuadamente.

Los docentes no son “Estimulados”, no reciben Incentivo (11), reconocimientos (13) y su identidad es nula (12).

RESULTADOS DE ENCUESTA

Tabla Nº 01: Conflictos en el Medio Laboral del Docente

Conflictos en el Medio Laboral del Docente.	Total	
	Nº	%
Si	10	72%
No	2	14%
A Veces	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta Aplicado a los Docentes de la I.E. "San Martin de Porres". Julio 2016.

Interpretación:

72% de los docentes encuestados declaran que si existe en el medio laboral conflicto; dentro de los conflictos podemos encontrar las siguientes: Ya sean desacuerdos, desinterés, irresponsabilidad, escasa cooperación y ayuda mutua, apatía, rivalidades, etc., el 14% sustenta que a veces existen dichos conflictos dentro de su medio laboral.

Tabla Nº 02: La Rivalidad entre Docentes

Rivalidad entre Docentes	Total	
	Nº	%
Si	12	86%
No	1	7%
A Veces	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta Aplicado a los Docentes de la I.E. "San Martin de Porres". Julio 2016.

Interpretación:

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

Tabla N° 03: Identidad Institucional

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

Fuente: Encuesta Aplicado a los Docentes de la I.E. "San Martín de Porres". Julio 2016.

Interpretación:

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

Tabla N° 04: Normas de Convivencia en la I.E.

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

Fuente: Encuesta Aplicado a los Docentes de la I.E. "San Martín de Porres". Julio 2016.

Interpretación:

Del 100% de docentes encuestados, 93% nos afirman que nunca participan en la elaboración de normas de convivencia, solo acatan las ya existentes, el 7% opina que a veces.

Tabla N° 05: Respeto entre Docentes de la Institución

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

Fuente: Encuesta Aplicado a los Docentes de la I.E. "San Martín de Porres". Julio 2016.

Interpretación:

Los resultados de la investigación muestran que del total de los encuestados el 86% responde que nunca existe respeto entre sus colegas a pesar de pasar largas horas laborando, no mantienen una relación cordial con ellos. El trato no suele ser muy cercano, a diferencia de un 7% respondió que a veces y siempre respectivamente.

Tabla Nº 06: Empatía Institucional de los Docentes

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

Fuente: Encuesta Aplicado a los Docentes de la I.E. "San Martín de Porres". Julio 2016.

Interpretación:

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

Existe ausencia de empatía, los docentes no entienden los problemas del otro; no hay capacidad para ponerse en el lugar del otro, de confiar en su capacidad para salir adelante, en respetar su libertad, en no juzgarles. Muchas veces algunos docentes no aceptan al colega como es. En ocasiones este problema se da por la falta de congruencia, es decir, los docentes no están en contacto con ellos mismos, con lo que sienten y piensan, con su capacidad de hablar y actuar. La falta de congruencia los coloca en un plano de aprisionamiento frente al otro y esto les arrastra hacia una reacción despectiva, burlesca.

Tabla N° 07: Solidaridad entre Compañeros

Solidaridad entre Docentes.	Total	
	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta Aplicado a los Docentes de la I.E. "San Martin de Porres". Julio 2016.

Interpretación:

En la tabla N° 07 nos demuestra los resultados de la pregunta si es que los compañeros se solidarizan cuando tienen alguna duda sobre algún tema que les preocupa, el 100% afirma que nunca tienen de inmediato una respuesta.

Tabla N° 08: Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales

Contribución del Docente	Total	
	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	1	7%
Nunca	13	93%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta Aplicado a los Docentes de la I.E. "San Martin de Porres". Julio 2016.

Interpretación:

Del total de los encuestados, 93% sostienen que no hay voluntad del docente por mejorar las relaciones interpersonales, un 7% opina que algunas veces existe predisposición por mejorar las relaciones interpersonales.

Tabla Nº 9: Distribución de Premios y Reconocimientos

Premios y reconocimientos	Total	
	Nº	%
Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta Aplicado a los Docentes de la I.E. "San Martín de Porres". Julio 2016.

Interpretación:

Los resultados de la investigación muestran que el 100% del total de los encuestados piensan que los premios o reconocimientos no son distribuidos de forma justa.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA

“Estrategias Metodológicas para Superar los Conflictos Interpersonales de los Docentes”



Ilustración 5: Propuesta Teórica

Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Realidad Problemática

Los conflictos interpersonales existen en todo ámbito donde haya personas relacionándose entre sí. Las diferencias de opinión, de intereses, de valores, de ideologías, pueden ser algunos de los factores que generan conflictos entre los individuos. La manera en que dichos conflictos se resuelvan, puede generar un cambio enriquecedor para las personas involucradas o al contrario, puede afectarlas emocionalmente y deteriorar el vínculo.

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

El Diseño de Estrategias Metodológicas para superar los Conflictos Interpersonales de los Docentes, se desarrolla con la intervención exclusiva del Docente ya que ellos son la clave en esta investigación; actualmente existen conflictos laborales e interpersonales entre los docentes, lo cual obstaculiza la participación, la buena comunicación y la satisfacción de las necesidades específicas de los alumnos, muchos de los estudiantes se han visto influenciados por este tipo de comportamientos y han tomado como referente los insultos, las agresiones, entre otros.

3.2.2. Objetivo de la Propuesta

Proponer Estrategias Metodológicas para superar los Conflictos Interpersonales de los Docentes de la I.E. “San Martín de Porres”.

3.2.3. Fundamentación

- **Fundamento Teórico**

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

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

Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard, definió la organización como: "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema 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"

- **Fundamentación Sociológica**

Actualmente se admite que los conflictos interpersonales tienen un componente intergrupales básico por la importancia de los vínculos de

los individuos a grupos que condicionan su acción. El punto de vista tradicional afirma que debe evitarse el conflicto porque indica un mal funcionamiento del sistema social, organizacional o grupal. Actualmente un conflicto no necesariamente tiene que ser malo, sino que más bien tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determine el desempeño del sistema.

• **Fundamento Pedagógico**

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

En el Marco Del Buen Desempeño Docente en el dominio 3: Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad. En la competencia 7: Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo; para establecer expectativas mutuas y comunicación constante dentro de las buenas relaciones interpersonales con el fin de apoyar al estudiante en su desarrollo y logros de aprendizaje, convirtiéndose en un ejemplo y guía para la comunidad educativa.
<http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

3.2.4. Estructura de la Propuesta

La propuesta consta de tres Estrategias, conformados por el resumen, la fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones y recomendaciones. La Estrategia como programa es una formulación racional de actividades específicas, graduadas y sistemáticas para cumplir los objetivos del programa.

Estrategia Nº 01: Partimos de Nuestras Experiencias y Conocimientos Sobre la Resolución de Conflictos

Resumen: Tradicionalmente el conflicto posee connotaciones negativas y se percibe como desarmonía, incompatibilidad, pugna, litigio, violencia e incluso se lo asocia a emociones como ira, odio, rabia y pérdida. Desde hace algunos años, se viene promoviendo la comprensión del conflicto como una oportunidad para fortalecer las relaciones humanas democráticas.

Al iniciar el trabajo, será útil recordar las experiencias que hemos vivido en relación a los conflictos y la forma cómo los resolvemos, identificando las creencias, percepciones e informaciones que tenemos al respecto. Esto nos permitirá, al culminar la estrategia, comparar nuestras experiencias previas con los planteamientos que presentamos a lo largo de su desarrollo.

Fundamentación: La Estrategia se fundamenta en la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.

Objetivo: Reflexionar sobre la presencia de conflictos en el ámbito de nuestra institución educativa e identificar formas de solucionarlos.

Análisis Temático:

Tema N° 01: “Reflexionando sobre mis experiencias”

Te presentamos a continuación los cuestionarios “Reflexionando sobre mis experiencias”, que te invitamos a desarrollar.

1. Desde tu punto de vista, ¿qué es un conflicto?

2. ¿Cómo te sientes cuando vives una situación de conflicto?

3. ¿Cómo sueles responder o actuar cuando tienes un conflicto?

4. ¿Qué conflictos suelen presentarse entre compañeros y compañeras de trabajo?

5. ¿Qué conflictos tienes en la relación con tus estudiantes y/o compañeros de trabajo?

6. ¿Qué conflictos suelen presentarse en tu institución educativa?

7. ¿Cómo resuelves generalmente los conflictos?

8. ¿Cuál crees que sea la mejor manera de resolver un conflicto?

Tema N° 02: “Mis Conocimientos y opiniones”

El siguiente cuestionario te permitirá saber cuánto conoces sobre los conflictos, los mecanismos de abordaje y otros temas asociados.

1. Conflicto es...

- a) Sinónimo de violencia.
- b) Situación en la que los involucrados perciben tener intereses incompatibles.
- c) Situación que siempre deteriora las relaciones humanas de manera permanente.
- d) Situación que se da solo en ambientes negativos donde las personas no dialogan.

2. En relación al conflicto y violencia podemos decir que...

- a) La violencia es una forma de resolver un conflicto.
- b) Violencia y conflicto son sinónimos.
- c) Violencia y conflicto son términos opuestos.
- d) El conflicto siempre produce violencia.

3. La frase, “Hoy te reemplazo en tu clase, pero el lunes tú cubres mi hora” expresa una respuesta al conflicto de tipo...

- a) Competitivo.
- b) Complaciente.
- c) Evasivo.
- d) Comprometedor.

4. La negociación supone...

- a) Aceptar la intervención de una tercera persona.
- b) Tener voluntad de dialogar con el otro.
- c) Hacer prevalecer mi opinión.
- d) Ceder en todo lo que la otra persona quiere.

5. Las características deseables de un buen mediador son...

- a) Ser buen oyente.

- b) Tener solución para todos los problemas.
- c) Tener capacidad de análisis.
- d) Solo “a” y “c” son ciertas.

6. El consenso implica que...

- a) Estén satisfechos con el acuerdo.
- b) Haya una persona que decida por el grupo y los demás aceptan porque le han delegado el poder.
- c) Se acuerda lo que diga la mayoría, sin tener en cuenta a la minoría.
- d) Se busque satisfacer las necesidades e intereses de la mayoría, llegando a un acuerdo entre todos.

7. La responsabilidad de construir una convivencia escolar armoniosa y democrática recae en...

- a) El director.
- b) El director y los docentes.
- c) Los estudiantes.
- d) Toda la comunidad educativa.

8. Una institución educativa construye y organiza un contexto favorable para la resolución pacífica de conflictos, cuando...

- a) Las normas son elaboradas y consensuadas por todos los miembros de la comunidad educativa.
- b) Brinda espacios y oportunidades de participación a los estudiantes.
- c) La convivencia se encuentra inserta en los documentos de gestión de la institución educativa.
- d) Todas las anteriores.

Ahora que has resuelto el cuestionario, proponemos que te reúnas con otros docentes, compartan sus respuestas y dialoguen sobre ello.

Tema N° 03: “¿Qué es un conflicto?”

Existen diversas definiciones sobre el conflicto. Raymond Aron señala que: “El conflicto es una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de intereses incompatibles”. (Valenzuela 2002).

Kenneth Boulding indica que: “El conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando las personas compiten por recursos limitados o percibidos como tales” (Serrano 2011).

Casamayor (2002) señala que un conflicto se produce cuando hay un enfrentamiento de intereses o de las necesidades de una persona con los de otra, o con los del grupo o con los de quien detenta la autoridad legítima

Una misma situación puede ser percibida de manera distinta por diferentes personas. Dependiendo de nuestras percepciones y nuestras diversas experiencias de vida, las personas expresamos emociones y sentimientos, en este proceso no necesariamente nos basamos en elementos objetivos respecto de la realidad. Así, encontramos que un manejo inapropiado de emociones naturales, como ira, rabia e indignación en una situación de conflicto, podrían llevar a desencadenar una reacción violenta.

Las instituciones educativas no escapan de esta dinámica, especialmente por tratarse de espacios donde toda la comunidad educativa (directivos, docentes, administrativos, estudiantes, padres y madres de familia) interactúa permanentemente.

El conflicto en sí no es positivo ni negativo, depende de cómo se afronte. Puede ser destructivo cuando se presta atención a aspectos sin importancia, erosiona la moral y la percepción personal, reduce la

cooperación al dividir a los grupos, aumenta y agudiza las diferencias, conduce a comportamientos irresponsables e, incluso, dañinos, como pueden ser las disputas o palabras altisonantes.

El conflicto es constructivo cuando (Serrano, *et al.* 2011)

- ❖ Favorece la clarificación y resolución de problemas.
- ❖ Hace partícipes a los implicados en la resolución de los mismos.
- ❖ Posibilita una comunicación más auténtica.
- ❖ Ayuda a liberar emociones, estrés y ansiedad.
- ❖ Fomenta la cooperación entre la gente al conocerse mejor.
- ❖ Permite la solución de un problema latente.
- ❖ Ayuda a los individuos a desarrollar nuevos entendimientos y destrezas.

Desarrollo Metodológico:

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

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

Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia:

Mes: Agosto 2016

Tema: Una semana por cada tema

Desarrollo de la Estrategia

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

Evaluación de Estrategia:

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

Claves para la Evaluación:

PÉSIMA	1	MALA	2	REGULAR	3	BUENA	4	EXCELENTE	5
PRESENTACIONES TEMÁTICAS		CLARIDAD PRESENTACIÓN		RELEVANCIA CONTENIDO		UTILIDAD PRÁCTICA			
Tema N° 01 "Reflexionando sobre mis Experiencias"		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>			
Tema N° 2 "Mis Conocimientos y Opiniones"		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>			
Tema N° 03 "¿Qué es un Conflicto"		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>			

En Términos Generales, ¿Cuál ha Sido su Percepción Global de la Estrategia?									
PÉSIMA		MALA		REGULAR		BUENA		EXCELENTE	
Con respecto a la satisfacción de sus expectativas en la estrategia, considera que ésta ha sido:									
PÉSIMA		MALA		REGULAR		BUENA		EXCELENTE	

Logística de la Estrategia (secretariado, materiales, ambientes de trabajo, alojamiento, alimentación)									
PÉSIMA		MALA		REGULAR		BUENA		EXCELENTE	

Comentarios:

Muchas gracias.

Conclusiones:

1. Identificar el nivel de conocimiento que tienen los docentes acerca de lo que es conflicto a partir de sus propias experiencias permiten sensibilizar al docente para que analice su realidad.
2. A partir de una identificación de su realidad permitirá que el docente maneje y a la vez cuente con las habilidades necesarias para manejar los conflictos que se presenten dentro de la Institución en la que labora.

Recomendaciones:

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

Estrategia N° 02: Identificamos la Presencia de los Conflictos en la Institución Educativa

Resumen: Como en todo grupo social, los conflictos se presentan cotidianamente en las instituciones educativas. Un primer paso para afrontar y resolver conflictos en la escuela, es aprender a identificarlos para prevenir situaciones que deterioren la convivencia y clima escolar, y en caso necesario, intervenir oportunamente.

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

Fundamentación: Teoría de las relaciones Humanas de Elton Mayo, y Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard.

Objetivo: Aprender a identificar los conflictos para prevenir situaciones que deterioren la convivencia y clima escolar, y en caso necesario, intervenir oportunamente.

Análisis Temático:

Tema N° 01: “Convivencia y conflicto en la Institución Educativa”

Tanto el conflicto como la violencia se sitúan en diferentes escenarios y contextos. Tarde o temprano lidiamos con ellos. Las conductas autoritarias se pueden observar en padres y madres que gritan a sus hijos o recurren a la violencia física por lo que consideran una mala conducta; también puede encontrarse en un jefe autoritario que trata mal a sus empleados por alguna equivocación o en un ama de casa que grita y humilla a su empleada doméstica. Podríamos afirmar que todos, en algún momento, hemos sido víctimas de alguna forma de violencia, hemos presenciado y quizá hasta hemos generado, consciente o inconscientemente, una situación violenta como consecuencia de un conflicto.

Las instituciones educativas no están exentas de esta realidad. Al convivir en ella diversidad de actores, hay también diversidad de formas de pensar, de necesidades e intereses, por lo cual no es extraño encontrar a diario situaciones conflictivas que pueden derivar en violencia si no son abordadas adecuadamente.

Pese a los cambios que se han ido produciendo en las concepciones educativas y en la visión de la escuela, aún encontramos prácticas y estilos autoritarios de relación, en ocasiones marcados por la violencia expresada en:

- ✓ La imposición de normas que no han sido consensuadas entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Sanciones injustas o que vulneran los derechos de los estudiantes.
- ✓ Abuso de poder, desde las autoridades y entre pares.

Por ello es necesario partir de la identificación de las situaciones de conflicto que se presentan en la institución educativa, a fin de desarrollar

las estrategias necesarias para favorecer la convivencia y prevenir conflictos que afecten la labor educativa de la escuela.

Así también, el Reglamento de la ley N° 29719 - Ley que promueve la Convivencia sin Violencia en las instituciones educativas, señala que la finalidad de la convivencia democrática es propiciar procesos de democratización en las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa como fundamento de una cultura de paz y equidad entre las personas, contribuyendo de este modo a la prevención del acoso y otras formas de violencia entre los estudiantes.

Tema N° 02: “Situaciones de posibles conflictos en las I.E.”

Los conflictos tienen diversas y complejas causas. Las principales son los intereses y las necesidades percibidas como insatisfechas por las personas o los grupos involucrados. Sin embargo, hay que considerar que también son causa de conflictos la forma cómo se maneja y se hace uso del poder, lo que puede generar situaciones de violencia.

A continuación, presentamos una serie de situaciones que con mayor frecuencia son causa de conflicto en las instituciones educativas y que están asociadas al mal uso del poder.

Situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los directivos

Caso:

Padres de familia toman el colegio porque el director no ha dado el informe público de la gestión económica. Profesores y estudiantes no pueden ingresar al colegio.

- ✓ Tomar decisiones unilaterales.

- ✓ No hacer rendición de cuentas de los recursos económicos de la escuela.
- ✓ Excluir de la escuela a las adolescentes embarazadas. No promover la constitución del CONEI.
- ✓ No respetar los acuerdos tomados por el CONEI.
- ✓ No administrar de manera transparente los víveres remitidos por el Estado.
- ✓ Otorgar permiso a un docente o grupo de docentes para que accedan a capacitaciones o permisos especiales en sus jornadas de trabajo.
- ✓ No atender las quejas o denuncias de los padres de familia de manera inmediata y justa.
- ✓ No usar adecuadamente los bienes de la escuela.
- ✓ Avalar las tardanzas de los docentes o personal administrativo.
- ✓ No promover el desarrollo de organizaciones estudiantiles.
- ✓ Permitir el ingreso a la escuela de docentes en estado étílico.
- ✓ Minimizar los casos de maltrato contra los estudiantes ejercido por los docentes o auxiliares.
- ✓ Promover la venta obligatoria de libros, buzos, uniforme escolar, etc., a los padres de familia.
- ✓ Pedir cuotas extraordinarias a los padres de familia en el proceso de matrícula.
- ✓ Vender los libros producidos por el Ministerio de Educación.
- ✓ Mantener relaciones sentimentales con el personal docente, padre o madre de familia de la escuela, en situaciones que ocasionen interferencias con el desarrollo de sus roles y responsabilidades o generen conflictos.

Situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los docentes

Caso:

En una institución educativa de Lima, un docente cobraba a sus alumnos S/. 50.00 para aprobar sus cursos. Dos estudiantes se negaron a pagar y buscaron ayuda en la DEMUNA.

Las alumnas han tenido que cambiarse de colegio porque fueron desaprobadas y otros profesores las intimidaron por denunciarlos

- ✓ Llegar tarde a la escuela.
- ✓ Cobrar a los estudiantes por aprobar los cursos.
- ✓ Tener actitudes y comportamientos discriminatorios contra los estudiantes y padres de familia.
- ✓ No respetar la vida privada de sus colegas, autoridades educativas o padres de familia.
- ✓ Ejercer maltrato hacia los estudiantes.
- ✓ Increpar a los estudiantes que cuestionan sus ideas, afectando sus calificaciones.
- ✓ Obligar a los estudiantes a comprar rifas, libros, etc. para beneficio personal.
- ✓ Tener preferencias por estudiantes de mayor rendimiento académico.
- ✓ No promover la participación de los estudiantes en el aula.
- ✓ Llamar por apodo a los estudiantes.
- ✓ Mostrar tolerancia e indiferencia ante la agresión entre estudiantes que se da en el aula.
- ✓ No cumplir sus funciones y responsabilidades en la institución educativa.
- ✓ Estigmatizar a los estudiantes con problemas de conducta.
- ✓ Hacer bromas de doble sentido a las estudiantes, algunas de índole sexual.

Tema N° 03: “Factores que afectan la disciplina”

Es necesario tomar en cuenta que estos problemas no obedecen a una sola causa, sino que existen diversos factores que interaccionan entre sí, y que están relacionados a las características del docente, del niño y del contexto.

La identificación y análisis de estos aspectos nos brindan información a partir de la cual desarrollamos estrategias necesarias para hacer frente a los problemas de disciplina.

También es importante considerar que la prevención de los problemas de disciplina en el aula está relacionada con la elaboración de las normas y los procedimientos que se aplicarán para hacerlas cumplir.

A continuación encontrarás el esquema donde se describe cuáles son estas características:

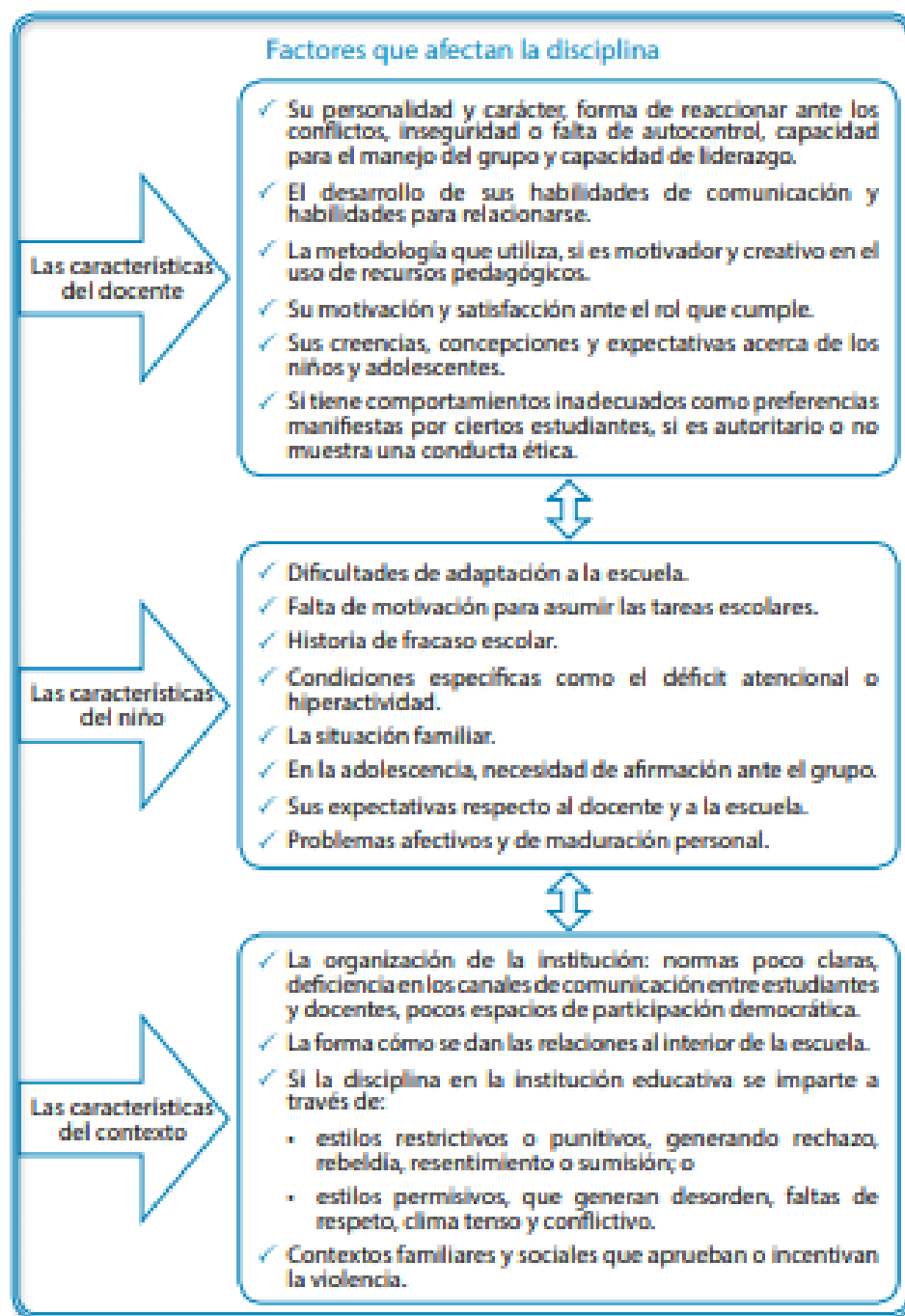


Ilustración 6: Factores que afectan la disciplina
Fuente: Adaptado de Taller de disciplina y convivencia escolar

Desarrollo Metodológico:

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

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

Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia:

Mes: Setiembre 2016

Tema: Una semana por cada tema

Desarrollo de la Estrategia

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

Evaluación de Estrategia:

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

Claves para la Evaluación:

PÉSIMA	1	MALA	2	REGULAR	3	BUENA	4	EXCELENTE	5
--------	---	------	---	---------	---	-------	---	-----------	---

En Términos Generales, ¿Cuál ha Sido su Percepción Global de la Estrategia?									
MALA		REGULAR		BUENA		EXCELENTE			
Con respecto a la satisfacción de sus expectativas en la estrategia, considera que ésta ha sido:									
MALA		REGULAR		BUENA		EXCELENTE			

Logística de la Estrategia (secretariado, materiales, ambientes de trabajo, alojamiento, alimentación)									
PÉSIMA		MALA		REGULAR		BUENA		EXCELENTE	

PRESENTACIONES TEMÁTICAS	CLARIDAD PRESENTACIÓN	RELEVANCIA CONTENIDO	UTILIDAD PRÁCTICA
Tema Nº 01 “Convivencia y Conflicto en la Institución Educativa”	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tema Nº 2 “Situaciones de Posibles Conflictos en las I.E.”	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tema Nº 03 “Factores que Afectan la Disciplina”	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Comentarios:

Muchas gracias.

Conclusión:

1. Pese a los cambios que se han ido produciendo en las concepciones educativas y en la visión de la escuela, aún encontramos prácticas y estilos autoritarios de relación, en ocasiones marcados por la violencia expresada en:
 - ✓ La imposición de normas que no han sido consensuadas entre todos los miembros de la comunidad educativa.
 - ✓ Sanciones injustas o que vulneran los derechos de los estudiantes.
 - ✓ Abuso de poder, desde las autoridades y entre pares

Recomendaciones:

1. Los docentes ante los problemas personales y de interacción necesitan ser capacitados constantemente con pautas que les permitan establecer buena comunicación, buena relación interpersonal, sean capaces de reconocer el medio laboral.
2. Es necesario que los docentes utilicen estrategias que orienten y facilitan la comunicación de sus inquietudes, propósitos y objetivos.
3. La capacitación de los docentes es vital para lograr una mejor comunicación y convivencia.

Estrategia Nº 03: Eliminamos los conflictos interpersonales existentes

Resumen: Los conflictos interpersonales no son en absoluto un fenómeno nuevo. Han existido siempre y son intrínsecos a las "relaciones humanas". Por lo tanto, son susceptibles de aparecer en las relaciones laborales, por lo que no es de extrañar que, en mayor o menor medida, estas situaciones puedan darse en el seno de las organizaciones.

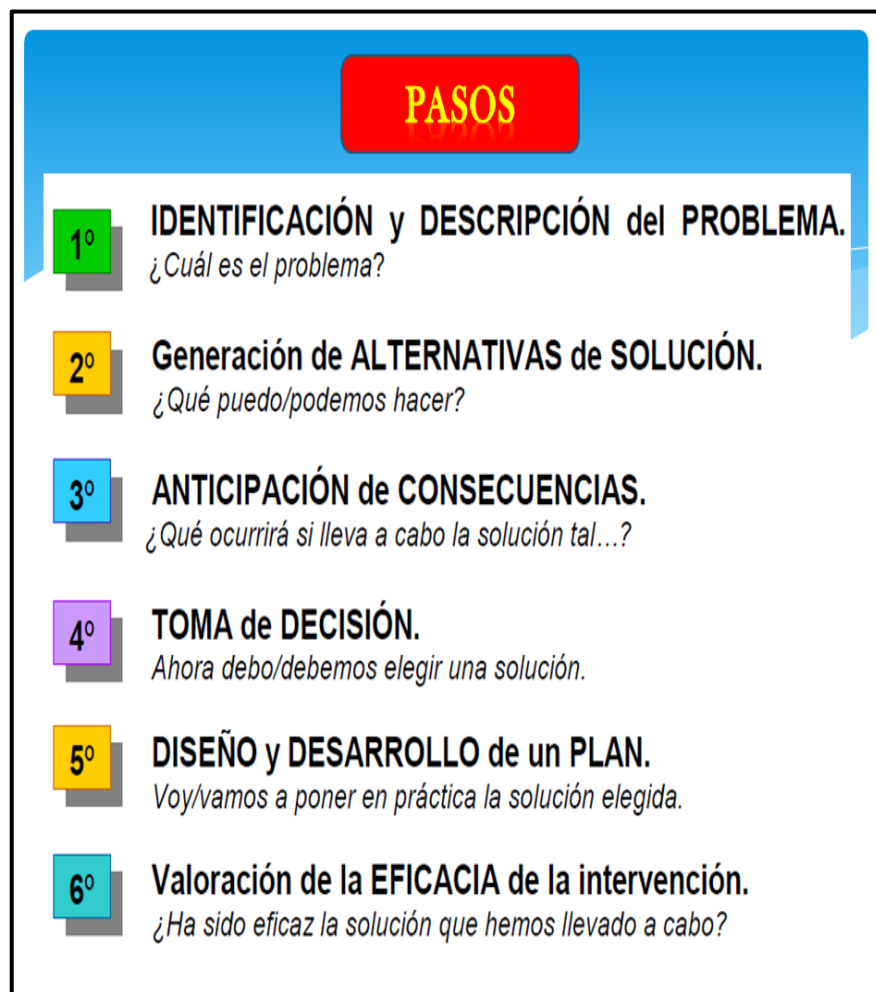
El conflicto interpersonal es algo que suele ocurrir en una reunión de gente, especialmente en situaciones de mucha presión, como el lugar de trabajo. Una compañía debe desarrollar políticas para regular conflictos para prevenir que sea destructivo. Pero mantener un nivel saludable de desacuerdo interpersonal puede ser importante para el éxito de una empresa.

Fundamentación: Se fundamente en la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, y la Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard:

Objetivo: Resolución de conflictos interpersonales en la institución.

Análisis Temático:

Tema N° 01: “Pasos para la resolución de conflictos interpersonales”



1º

IDENTIFICACIÓN y DESCRIPCIÓN del PROBLEMA. *¿Cuál es el problema?*

Identifica/identificad la situación.

(¿Qué está ocurriendo?, ¿Por qué esto es un problema?, ¿Hay más de un problema?, ¿Estamos de acuerdo en lo que pasa?).

Describe/describid con detalle cada uno de los hechos de forma operativa (especificando su frecuencia, intensidad...de la conducta problema) y haciendo referencia a acontecimientos concretos, evidentes e irrefutables.

3º

ANTICIPACIÓN de CONSECUENCIAS.*¿Qué ocurrirá si lleva a cabo la solución tal...?*

Intenta/intentad prever lo que probablemente ocurriría si pusieran en práctica las distintas alternativas propuestas.

Atiende/atended a cada opción por separado, valorando cuáles serían sus consecuencias inmediatas, a medio y largo plazo.

Piensa/pensad también en las consecuencias que te/os afectarían directamente a ti/vosotros y en las que afectarían a tus/vuestros allegados (compañeros, amigos, familia...).

Puedes/podéis dividirlos en agradables o desagradables (ocasionan daño, perjuicio o molestias), para así definirlos como ventajas o como inconvenientes.

Para ser más rigurosos se puede puntuar cada una de las ventajas y de los inconvenientes de 1 a 5 según el grado de atracción o rechazo.

Solución 1 _____

Solución 2 _____

Solución x _____

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Solución 1	Para mí / nosotros: Para los demás:	Para mí / nosotros: Para los demás:
Solución 2	Para mí / nosotros: Para los demás:	Para mí / nosotros: Para los demás:
Solución x	Para mí / nosotros: Para los demás:	Para mí / nosotros: Para los demás:





Ilustración 7: Resolución de Conflictos Interpersonales

Fuente: Imágenes de google

Tema N° 02: “Juego de los planetas”

Se divide a la gente en tres grupos iguales. Cada grupo son los habitantes de un planeta.

Se produce el encuentro entre los habitantes de los tres planetas. Se deja un tiempo prudencial hasta que se puede ver que el choque-conflicto no da más de sí y se les hace reunirse para tomar alguna decisión. A continuación se deja otros diez minutos para ver cómo actúan.

Una variante es que el/la animador/a proponga al final la celebración de una conferencia interplanetaria en la que se negocie un acuerdo beneficioso para todas las partes.

Al final es imprescindible realizar una evaluación partiendo de los sentimientos experimentados y comprobando las distintas actitudes y valores aflorados.

Tema N° 03: “Juego de fotos conflictivas”

Consiste en buscar soluciones a una situación de conflicto planteada. No se trata de llegar a una solución concreta aceptada por el grupo, aunque esta pueda darse.

Se dialoga sobre fotos, carteles, cuadros, diapositivas etc. que muestran situaciones de conflicto.

Se divide el grupo en subgrupos de 3 a 5 participantes. En un lugar bien visible se sitúa la foto de la situación conflictiva. Cada grupo debatirá durante un tiempo y luego representará haciendo teatrillo, ante el resto, las posibles soluciones que darían las personas retratadas en la imagen al conflicto en cuestión. Luego expondrán al grupo de forma razonada su

decisión. Cada grupo puede centrarse en uno de los actores que participan en el conflicto.

La evaluación puede hacerse contrastando las diferentes situaciones representadas por cada grupo con la realidad, discutiendo por qué se ha elegido esa y no otra y dialogando sobre las más convenientes.

Desarrollo Metodológico:

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

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

	aplicabilidad de lo aprendido. - Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la Estrategia siguiente.
--	--

Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia:

Mes: Octubre 2016

Tema: Una semana por cada tema

Desarrollo de la Estrategia

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

Evaluación de Estrategia:

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

PRESENTACIONES TEMÁTICAS	CLARIDAD PRESENTACIÓN	RELEVANCIA CONTENIDO	UTILIDAD PRÁCTICA
Tema Nº 01 “Convivencia y Conflicto en la Institución Educativa”	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tema Nº 2 “Situaciones de Posibles Conflictos en las I.E.”	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tema Nº 03 “Factores que Afectan la Disciplina”	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Claves para la Evaluación:

PÉSIMA	1	MALA	2	REGULAR	3	BUENA	4	EXCELENTE	5
--------	---	------	---	---------	---	-------	---	-----------	---

Logística de la Estrategia (secretariado, materiales, ambientes de trabajo, alojamiento, alimentación)									
PÉSIMA		MALA		REGULAR		BUENA		EXCELENTE	

En Términos Generales, ¿Cuál ha Sido su Percepción Global de la Estrategia?									
PÉSIMA		MALA		REGULAR		BUENA		EXCELENTE	
Con respecto a la satisfacción de sus expectativas en la estrategia, considera que ésta ha sido:									
PÉSIMA		MALA		REGULAR		BUENA		EXCELENTE	

Comentarios:

Muchas gracias.

Conclusiones:

1. El desarrollo de cada paso de la estrategia como la identificación, la anticipación, la toma de decisiones, el diseño y desarrollo; y la valoración de la eficacia, superará los conflictos interpersonales entre los docentes de la I.E.

2. La resolución de conflictos mediante las dinámicas hace los participantes se involucren más y trabajen con entusiasmo.

Recomendaciones:

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

3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

I.E. "San Martín de Porres"									
Fecha por Estrategia	Estrategia Nº 1			Estrategia Nº 2			Estrategia Nº 3		
Meses	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/ 200.00	S/ 600.00
1	Facilitador	S/ 250.00	S/ 750.00
TOTAL			S/ 1350.00

Recursos Materiales:

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
42	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 25.20
42	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 21.00
1200	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 36.00
42	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 210.00
600	Copias	S/ 0.10	S/ 60.00
Total			S/. 352.20

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos humanos	S/ 1350.00
Recursos materiales	S/.352.20
Total	S/ 1 702.20

3.2.7. Financiamiento de la Estrategia

Responsable: ZÚÑIGA ESPINOZA, Yolanda.

CONCLUSIONES

1. El nivel de conflictos interpersonales de los docentes tales como se retrata en la caracterización del problema evidenciado por los resultados empíricos de la investigación, el indicador “Ambiente Social”, el nivel participativo es considerado como malo. Dentro de los conflictos podemos encontrar las siguientes: desacuerdos, desinterés, irresponsabilidad, escasa cooperación y ayuda mutua, apatía, rivalidades, etc., 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, no hay identificación con la institución.
2. Se observa que el compañerismo, la cohesión social, la confianza y colaboración no son desarrolladas; En términos de “Responsabilidad”, el cumplimiento de tareas asignadas, la capacidad para enfrentar problemas, el asumir riesgos y tomar decisiones es nula. Por lo tanto el ambiente de trabajo no es el ideal para un buen desempeño docente, recayendo la responsabilidad tanto en el director como en los docentes.
3. Se elaboraron tres Estrategias metodológicas para superar los conflictos interpersonales entre los docentes de la I.E. “San Martín de Porres” de Pueblo Nuevo de Maray, Distrito de Santa Catalina de Mossa, Morropón Piura. **Estrategia 01: Partimos de Nuestras Experiencias y Conocimientos Sobre la Resolución de Conflictos, permite** identificar el nivel de conocimiento que tienen los docentes acerca de lo que es conflicto a partir de sus propias experiencias permiten sensibilizar al docente para que analice su realidad. **Estrategia 02: Identificamos la Presencia de los Conflictos en la Institución Educativa, Estrategia.** A partir de una identificación de su realidad permitirá que el docente maneje y a la vez cuente con las habilidades necesarias para manejar los conflictos que se presenten dentro de la Institución en la que labora. **03: Eliminamos los conflictos interpersonales existentes.** El desarrollo de cada paso de la

estrategia como la identificación, la anticipación, la toma de decisiones, el diseño y desarrollo; y la valoración de la eficacia, superará los conflictos interpersonales entre los docentes de la I.E.; La resolución de conflictos mediante las dinámicas hace los participantes se involucren más y trabajen con entusiasmo.

RECOMENDACIONES

1. Construir un buen clima laboral para un buen desempeño docente.
2. Apostar por un líder institucional significa tener un buen gestor en la I.E. equivale apostar por un buen Director.
3. Aplicar la propuesta con la finalidad de propiciar el desarrollo institucional y mejorar el ambiente laboral docente.
4. Extender la propuesta a otras instituciones en beneficio de las buenas relaciones interpersonales laborales.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALZATE, R. (2003). “La Mediación Escolar en España. Historia y Proceso”. Ponencia presentada en el I Congreso Internacional de Mediación, celebrado en Las Palmas de Gran Canaria, en marzo.
2. BELTRÁN, J. Y CARBONELL, J. L. (1999). Estrategias para la Resolución de Conflictos: Materiales de Apoyo al Programa Convivir es vivir. Madrid: MEC.
3. BURGUET, M. (1999). El Educador como Gestor de Conflictos. Bilbao: Descleé de Brouwer.
4. CALVO, P. *et al.* (2003). La Mediación: Técnica de Resolución de Conflictos en Contextos Escolares. Comunicación Presentada en el I Congreso Internacional de Mediación Celebrado en las Palmas de Gran Canaria, en Marzo.
5. CHESTER, Barnard. (1948). Organización y Gestión: Papeles Seleccionados
6. CIRERA, J. (2004). Conflictos en los Centros Educativos. Cultura Organizativa y Mediación para la Convivencia. Graó. Barcelona.
7. CORNELIUS, H. FAIRE, S. (1996). Tú Ganas, Yo Gano. Cómo Resolver Conflictos Creativamente y Disfrutar con las Soluciones. Madrid Gaia Ediciones.
8. DELORS, J. y otros. (1966). La Educación Encierra un Tesoro. Santillana Madrid.
9. ECHEGARAY, G. (2012). “El Clima Institucional y la Calidad de Servicio Educativo Ofertado por la Carrera Profesional de Ecoturismo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre De Dios – 2012.”.
10. FERNÁNDEZ GARCÍA, I. (1999). Prevención de la Violencia y Resolución de Conflictos. El Clima Escolar como Factor de Calidad. Madrid. Nancea.
11. GALTUNG, J. (2003). Paz por Medios Pacíficos. Paz y conflicto, Desarrollo y Civilización. Bilbao: Bakeaz/Guernica Gogoratz.
12. GOLEMAN, D. (1999). La Práctica de la Inteligencia Emocional, Kairós. Barcelona.

13. GÓMEZ CASAÑ, P. (2000). Programa de Fomento de la Convivencia en Centros Educativos. Valencia: Consejería de Cultura, Educación y Ciencia.
14. KILMANN, T. (2008). Modos de Conflicto Instrumento. 20 de agosto de 2008
15. LÓPEZ, S., DOMÍNGUEZ, M., & MACHADO, I. (2014). "Las Relaciones Interpersonales y su Influencia en el Clima Organizacional del Centro Educativo de Nuevo Chorrillo".
16. MASLOW, A. (2005). El Management según Maslow: Una Visión Humanista para la Empresa de hoy. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica. ISBN 84-493-1698-7.
17. MAYO, E. (2004). Critical Evaluations in Business and Management, Ed. John Cunningham Wood, Michael C. Wood. ORDEN ALFABÉTICO
18. MENDIETA, A. (2015). "El Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales como Estrategia para Mejorar el Clima Escolar y el Desempeño Docente".
19. OLIVAR, R., & ROMERO, Y. (2008). Propuesta para la Reducción de Conflictos en Escuelas de la I y II Etapa de Educación Básica. Laurus, 14, 250-272.
20. RODRÍGUEZ, L. (2014). "Factores que Inciden en el Clima Organizacional del Personal que Labora en el Instituto de Educación Básica por Cooperativa de San Bernardino, Suchitepéquez".

LINKOGRAFÍA

- ❖ <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>
- ❖ https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Morrop%C3%B3n
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos89/poder-conflicto-interpersonales-docente-estudiante/poder-conflicto-interpersonales-docente-estudiante.shtml>
- ❖ <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-eb-ebr-eba-y-etp/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf>
- ❖ https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Santa_Catalina_de_Mossa

- ❖ <http://www.repositorio.usac.edu.gt/1760/1/22Tes%28615%29Ad.Ed.%20Ligia%20Judith%20Rodr%C3%ADguez%20Santos.pdf>
- ❖ <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1032/TM%20CE-Ge%20E17%202015.pdf?sequence=1>
- ❖ <http://investigacion.ucp.ac.pa/wp-content/uploads/2017/02/Las-Relaciones-Interpersonales-y-su-influencia-en-el-Clima-Organizacional-del-Centro-Educatico-de-Nuevo-Chorrillo.pdf>
- ❖ <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-ebr-eba-y-etp/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf>
- ❖ <http://xplora.ajusco.upn.mx:8080/xplora-pdf/Mendieta%20Adaya,%20Ariadna%20Ivonne.pdf>

ANEXOS



ANEXO N°01

UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE
UNIDAD DE POSGRADO



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Fecha:

Institución Educativa:

CONFLICTOS INTERPERSONALES	INDICADORES	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
Ambiente Social	Participativa				
COORDINACION	Puntualidad				
	Respeto				
	Nivel de Compromiso				
Sinergia en el Trabajo	Compañerismo				
	Cohesión Social				
	Confianza y Colaboración				
Responsabilidad	Cumplimiento Tareas Asignadas				
	Capacidad para Enfrentar Problemas				
	Asumir Riesgos				
	Toma de Decisiones				
Liderazgo	Adecuada Comunicación				
	Orientación				
	Comprensión				
Estímulos	Incentivos				
	Reconocimiento				
	Identidad				



ANEXO N°02

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



UNIDAD DE POSGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

DATOS INFORMATIVOS.

Edad: _____ Sexo: _____

Tiempo De Servicios: _____ Procedencia: _____

Título: _____ Grado Académico: _____

Última Especialización: _____

Lugar Y Fecha: _____

Código A: Conflictos Interpersonales Docentes

1. ¿Presencia de conflictos en el medio laboral?

Si ☐
No ☐
A veces ☐

2. ¿Existe rivalidad entre colegas?

Si ☐
No ☐
A veces ☐

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

Siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

4. ¿Participan todos en la elaboración de normas de convivencia en la I.E.?

Siempre
A Veces
Nunca

5. ¿Se respetan entre docentes de la I.E.?

Siempre
A Veces
Nunca

6. ¿Practican la empatía Institucional?

Siempre
A Veces
Nunca

7. ¿Te solidarizas con tus compañeros de trabajo?

Siempre
A Veces
Nunca

8. ¿Contribuyen al mejoramiento de las Relaciones Interpersonales?

Siempre
A Veces
Nunca

9. ¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?

Siempre
A Veces
Nunca

ANEXO N°03



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



UNIDAD DE POSGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

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

Empleo/Cargo: -----

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

Nombre del Entrevistado: -----

Nombre del Entrevistador: -----

Código A: Conflictos Interpersonales Docentes

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

.....
.....

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

.....
.....

3. ¿Existe falta de comunicación?

.....
.....

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

.....
.....

Código B: Estrategias Metodológicas

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

8. ¿Una excelente gestión de las estrategias metodológicas logrará superar los conflictos interpersonales?

.....
.....

9. ¿Qué opinión le merecen las teorías de Abraham Maslow, Elton Mayo y Chester Barnard?

.....
.....