



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSGRADO

Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación



MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

TÍTULO

ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA APLICACIÓN DE JAÉN, 2018.

TESIS

Para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Presentada por:

Bach. Raquel Cabrera Altamirano

Lambayeque – Perú

2018

ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA APLICACIÓN DE JAÉN, 2018.

Br. Raquel Cabrera Altamirano
AUTORA

Dr. Mario Víctor Sabogal Aquino
ASESOR

TESIS

PRESENTADA A LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE: **MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

Aprobada por:

Dr. MANUEL ANTONIO BANCES ACOSTA
PRESIDENTE DEL JURADO

M. Sc. CARLOS ALBERTO HORNA SANTA CRUZ
SECRETARIO DEL JURADO

Dr. FELIX LOPEZ PAREDES
VOCAL DEL JURADO

Lambayeque 2018

DEDICATORIA

En primer lugar agradezco a Dios por regalarme muchas bendiciones, ser mi guía y fortaleza en mi vida.

A mi querida madre, mi fuente de inspiración y motivación, que siempre estuvo conmigo en mis triunfos y en mis fracasos, quien con sus palabras de aliento, sus consejos, no me dejaba decaer, me apoyó a sobresalir de mis fracasos y derrotas, a superarme cada día y a seguir luchando por mis metas.

A mi padre que a pesar que tuvo sus errores lo recordamos con mucho cariño y nostalgia porque ya no está con nosotros, al igual que mi madre nos enseñó el valor del trabajo honesto, la solidaridad, la perseverancia y no desmayar frente a las adversidades de la vida.

A mi querido y único hermano que tengo y lo quiero mucho, que no sólo me apoya incondicionalmente con sus consejos sino también económicamente para cuando necesite y verme realizada en uno de mis proyectos.

A mi mejor amiga Yrma que nunca me abandonó y me acompañó en mis momentos de alegrías y tristezas, mi amiga incondicional, que no hay límites para nuestra verdadera amistad que nos une muchos años.

A mis compañeros del Programa de Maestría cuyo apoyo moral sirvió para culminar el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Gracias a todos.

AGRADECIMIENTO

iii

A DIOS, a docentes y directivos; padres de familia y estudiantes de la Institución Educativa Aplicación del ISPP “Víctor Andrés Belaúnde” de Jaén, por colaborar de manera desinteresada en el desarrollo de este informe de investigación.

Al Rector de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, por brindarme la oportunidad de efectuar estudios de posgrado; a sus prestigiosos docentes, que enriquecieron nuestra formación personal y profesional como maestros comprometidos e identificados con el quehacer pedagógico de calidad.

Al asesor, Dr. Mario Víctor Sabogal Aquino, cuya fuente de conocimiento y esfuerzo desprendido contribuyó en la realización del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE

iv

	Pág.
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice	v
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción.	x

CAPÍTULO I.

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGNIZACIONAL Y ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS DOCENTES

1.1 Marco contextual del clima organizacional y estrategias de resolución de conflictos.	23
1.1.1 Ubicación histórico - geográfica de la institución educativa	23
1.1.2 Marco contextual del clima organizacional	28
1.1.3 Estrategias de resolución de conflictos en relación al clima organizacional.	34
1.2 Desarrollo histórico tendencial del clima organizacional de los docentes en las instituciones educativas.	39
1.3 Características actuales del clima organizacional de los docentes.	49
1.4 Metodología.	50

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO.

ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y CLIMA

ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES

2.1	Antecedentes	57
2.2	Bases conceptuales.	65
2.2.1	Clima	65
2.2.2	Organización	67
2.2.3	Clima organizacional	69
2.2.4	Estrategias	73
2.2.5	Conflictos	75
2.2.6	Resolución de conflictos	77
2.2.7	Estrategias de resolución de conflictos	79
2.3	Bases teóricas.	81
2.3.1	Teoría del clima organizacional de Rensis Likert	81
2.3.2	Teoría de la inteligencia emocional	85
2.3.3	Teoría de resolución de conflictos de Galtung	88
2.4	El modelo teórico.	90

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA TEÓRICA

3.1	Resultados del clima organizacional en sus dimensiones: relaciones	
	interpersonales, comunicación interna, trabajo en equipo y toma de	97
	decisiones.	
3.1.1	Análisis comparativo del clima organizacional según	
	dimensiones	113

3.1.2 Análisis del diagnóstico global de la variable de estudio	115
3.1.3 Estadísticos descriptivos de tendencia central y dispersión	117
3.2 Propuesta de Estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.	121
3.2.1 Presentación.	121
3.2.2 Fundamentación teórica.	123
3.2.3 Objetivos.	126
3.2.4 Recursos y materiales	127
3.2.5 Descripción metodológica de las estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de los docentes.	128
3.2.6 Organización de las estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de los docentes.	132
3.2.7 Matriz lógica de las estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de los docentes.	134
3.2.8 Implementación de las estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de los docentes.	136
3.2.9 Evaluación de la propuesta.	170
CONCLUSIONES.	173
RECOMENDACIONES.	175
BIBLIOGRAFÍA.	176
ANEXOS.	191

La investigación realizada, de naturaleza descriptiva propositiva, tuvo como objetivo proponer estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación del ISPP “Víctor Andrés Belaunde” de Jaén, 2018. El objeto de estudio fue el análisis crítico de las diferentes percepciones y procesos del referido clima organizacional; y el campo de acción se expresó en el diseño de estrategias de resolución de conflictos orientadas a mejorar la situación cuestionada de la aludida entidad educativa. El problema de investigación se focalizó en el clima organizacional de los educadores, donde la mayoría presenta limitaciones para interactuar y relacionarse con sus demás colegas; de igual forma, se evidenció escasa comunicación; así como, dificultades en el trabajo en equipo; y la toma decisiones; aspectos que están contribuyendo a alterar la buena convivencia entre ellos y desfavoreciendo los intereses y objetivos institucionales.

Se consideró una muestra representativa de 20 profesores; a quienes se les aplicó un cuestionario diagnóstico para medir el clima organizacional, cuyos resultados globales (Tabla 6) manifiestan que la mayoría de ellos comprenden el nivel Regular (70%), y Bueno (30%), confirmando objetivamente la problemática antes descrita, y la hipótesis Si se proponen las estrategias de resolución de conflictos, entonces se mejora el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, 2018. Por esto sobre la base de los resultados previamente se emplearon la mediación, negociación, conciliación y facilitación, las mismas que se sustentan en las teorías de Likert, Goleman y Galtung; cuya implementación pretende desarrollarse a través de sesiones de clima organizacional pertinentes, participativas, reflexivas, y vivenciales.

Palabras clave: Clima organizacional y estrategias de resolución de conflictos.

ABSTRACT

viii

The research carried out, with a descriptive and proactive nature, aimed to propose conflict resolution strategies to improve the organizational climate in the teachers of the Educational Institution Application of the ISPP "Víctor Andrés Belaunde" of Jaén, 2018. The object of study was the analysis critical of the different perceptions and processes of the referred organizational climate; and the field of action was expressed in the design of conflict resolution strategies aimed at improving the questioned situation of the aforementioned educational entity. The research problem focused on the organizational climate of the educators, where most have limitations to interact and interact with their colleagues; similarly, little communication was evidenced; as well as, difficulties in team work; and make decisions; aspects that are contributing to alter the good coexistence between them and disfavoring the interests and institutional objectives.

A representative sample of 20 teachers was considered; to whom a diagnostic questionnaire was applied to measure the organizational climate, whose overall results (Table 6) show that most of them comprise the Regular level (70%), and Good (30%), objectively confirming the problem described above, and the hypothesis If the conflict resolution strategies are proposed, then the organizational climate in the teachers of the Educational Institution of Jaen, 2018 is improved. Therefore, based on the results previously, mediation, negotiation, conciliation and facilitation, which are based on the theories of Likert, Goleman and Galtung; whose implementation aims to develop through sessions of organizational climate relevant, participatory, reflective, and experiential.

Keywords: Organizational climate and conflict resolution strategies.

En nuestro mundo moderno y global, el avance científico y tecnológico, la demanda por productividad y eficiencia es cada vez mayor, porque, “la humanidad entera ha sufrido cambios muy sustanciales en los aspectos: económico, político y social; generando problemas en países en vías de desarrollo; afectando así a la educación en general, dando lugar a muchos paradigmas de reformas educativas y la intervención de otras organizaciones internacionales con miras de mejorar la calidad educativa. Desde esta perspectiva y ante las exigencias que ello establece, las instituciones educativas deben adaptarse y adecuarse a los nuevos requerimientos para mantener su vigencia” (Saccca, 2010).

“Los cambios vertiginosos y el crecimiento de las organizaciones ha permitido que cada día se vuelva más importante el contingente humano, cosa que no sucedía en el siglo pasado, este crecimiento ha hecho que el manejo de las organizaciones sea más complejo porque existen problemas de comunicación, falta de integración y colaboración entre otras, dificultando los ambientes de trabajo interno y externo y por ende el desempeño de las personas, perjudicando de manera directa la calidad de los servicios educativos”. (Astudillo y Ordoñez, 2014)

“Las organizaciones educativas son entendidas como el lugar en el que confluyen todos los elementos y los factores del sistema, y están ubicadas en contextos complejos y cambiantes con los que deben convivir y a los que deben responder. El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita, no solo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio” (Bris, 2000)

Menarguez, (2004) sostiene que “si no hay un buen clima organizacional es muy probable que todos los actores educativos no logren sus compromisos y responsabilidades institucionales, por consiguiente, esto dificulta que la comunidad educativa trabaje de manera conjunta y en equipo apuntando todos a consolidar una misma visión de las instituciones educativas”. “En este sentido se hace necesario que las instituciones educativas que son lugares donde los docentes pasan gran parte de su tiempo sean espacios significativos donde se practique el respeto, la tolerancia y la comunicación lo cual contribuye a la eficacia de sus responsabilidades y compromisos” (Pérez, 2012).

Por otro lado, en relación a la resolución de conflictos, hoy en día “las instituciones educativas constituyen espacios importantes de encuentro y socialización, tanto para estudiantes como para docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia. Producto de la dinámica de interacción cotidiana entre ellos suelen presentarse situaciones de conflicto, frente a las cuales es necesario tener y ofrecer respuestas que permitan convertirlas en oportunidades para fortalecer las relaciones interpersonales, promover el desarrollo de las personas y de los grupos, dejando de lado prácticas autoritarias basadas en la violencia y la imposición como respuesta al conflicto” (Ministerio de Educación, 2009)

“Para que ello sea posible, se requiere que los actores del proceso educativo, identifiquen la importancia de la solución de conflictos como uno de los elementos fundamentales para la construcción de una Cultura de Paz. Asimismo, tomen la decisión de superar sus conflictos de manera conjunta, mirando en una misma dirección, identificando sus fortalezas y desarrollando capacidades que permitan

realizar los cambios necesarios para un mejor abordaje de los mismos” (Ministerio de Educación, 2009)

El clima organizacional es un objeto de estudio complejo, pero al mismo tiempo desafiante e importante. Las actividades educativas suponen un conjunto de interacciones entre los actores educativos, cada una de ellas, con sus valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias previas, generándose una atmósfera que puede alterarse o en todo caso constituirse en un espacio de acogida y de respeto mutuo.

Son variados los factores que influyen en cualquier clima organizacional y también variado las diversas actuaciones de los docentes de una Institución Educativa; por ello, la actitud o el accionar de los profesores puede ser negativa o problemática debido al clima institucional desarrollado. Cada una de las instituciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima institucional, el ambiente interno de las mismas, repercute en el comportamiento de los actores educativos y por consiguiente en el logro de los objetivos institucionales.

Debemos considerar además que las influencias de la sociedad sobre el clima organizacional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones. Por consiguiente, analizar el clima organizacional permitirá obtener información relevante con respecto a las relaciones entre procesos que se establecen al interior de las unidades educativas como, por ejemplo, las condiciones en que se está implementando la gestión participativa.

En el Perú las relaciones sociales en una institución educativa no guardan una actitud de conjunto en su quehacer, se encuentra también debilitada la capacidad de gestión y toma de decisiones de las propias instituciones educativas. En ese sentido, Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la institución a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la institución. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: eficiencia en su práctica pedagógica, mayor compromiso, interrelaciones personales empática y asertivas, innovación, creatividad en su desempeño profesional etc. Y en lo que respecta a las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

El problema de investigación que se abordó se manifiesta en las percepciones de los docentes del clima organizacional en la Institución Educativa Aplicación de Jaén, donde aseveran que existen limitaciones en las relaciones interpersonales; escasa comunicación para articular y coordinar esfuerzos y responsabilidades; dificultades para trabajar en equipo; y tomar decisiones consensuadas y democráticas; trayendo consigo, una convivencia que no está favoreciendo a los intereses y objetivos institucionales. Frente a esta descripción literal de la realidad problemática se **formula la siguiente pregunta** de investigación: ¿Qué características deben tener las estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, 2018?

Asimismo, el **objetivo general** se orientó a proponer estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, 2018. Y, los **objetivos específicos** que permitieron

concretizar la investigación fueron: realizar un diagnóstico para conocer el nivel del clima organizacional de los sujetos de la muestra representativa; analizar e interpretar las teorías y conceptos que sustentaron las variables de estudio; así como, diseñar estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, 2018.

En esta perspectiva la **hipótesis** de trabajo fue: Si, se proponen las estrategias de resolución de conflictos, entonces se mejora el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, 2018.

El objeto de estudio se expresó en el análisis crítico de las diferentes percepciones y procesos del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, 2018; y el **campo de acción** se manifiesta en el proceso de elaboración y validación de las estrategias de resolución de conflictos, con la finalidad de mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, 2018.

En correspondencia con el objetivo y la hipótesis planteada se han resuelto las siguientes **tareas**:

En la fase facto - perceptible de la investigación:

- Recolectar información bibliográfica a través de fuentes virtuales y físicas, Asimismo, leer y analizar críticamente información coherente y relevante sobre estrategias de resolución de conflictos, y sus posibles implicancias en la mejora del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

- Establecer el marco contextual del clima organizacional y las estrategias de resolución de conflictos a partir de un análisis lógico y pertinente con la investigación, referentes teóricos y experiencias que ayudaron a una mejor comprensión del problema.
- Determinar las principales tendencias del clima organizacional en las instituciones educativas teniendo en cuenta sus diferentes contextos, percepciones y procesos. Asimismo, contrastar e interpretar dicha información con la situación problemática objeto de estudio.
- Establecer las regularidades y características actuales del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, en sus diferentes dimensiones.
- Describir la metodología de investigación precisando el tipo y diseño de estudio; la población y muestra, técnicas e instrumentos, así como los métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Los métodos para alcanzar esta primera fase fueron los siguientes:

- El método empírico, el mismo que favoreció el análisis contextual del clima organizacional y las estrategias de resolución de conflictos. Se realizó una revisión documental para sistematizar la información bibliográfica y experiencias en distintos escenarios.
- El método de análisis, que se utilizó para la determinación de las tendencias y los avances teóricos de las variables de estudio en sus diferentes aspectos, relacionándolas con la problemática que presentan las instituciones educativas.

- El método de análisis – síntesis, permitió conocer la realidad objetiva del problema; asimismo, contribuyó en la sistematización de las regularidades que presenta el clima organizacional de los docentes en la Institución, se utilizó la observación directa, como mecanismo subjetivo para determinar los principales rasgos de la situación problemática.
- Método hipotético-deductivo. La responsable tuvo en cuenta procedimientos o caminos para hacer de su actividad investigativa una práctica científica. Consistió en formular los enunciados y/o hipótesis que luego de un tratamiento a la variable dependiente buscó dar explicaciones de los datos y arribar a conclusiones.

En la fase de la sistematización teórica:

- Análisis crítico de experiencias y/o antecedentes que previamente se ha desarrollado sobre el clima organizacional en los docentes en sus contextos internacionales y nacionales.
- Determinar las bases conceptuales y teóricas de ambas variables que sirvieron de base para la formulación de la propuesta.
- Construir el Modelo teórico, estableciendo en éste un sistema configuracional integral y holístico que explique los procesos de las estrategias de resolución de conflictos que puedan contribuir en la mejora del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

Los métodos para implementar la fase de sistematización teórica son los siguientes:

- Método histórico - lógico. Este método permitió conocer los antecedentes (investigaciones previas, modelos, experiencias, trabajos empíricos, etc.), relacionados con el objeto de estudio, y la evolución histórica del problema en sus diferentes escenarios y/o aspectos de la sociedad específicamente en educación.
- El método inductivo - deductivo. Se utilizó en la construcción y desarrollo de la teoría científica y permitió profundizar en el conocimiento de las regularidades y características esenciales del clima organizacional. Asimismo, permitió organizar sistemáticamente el contenido global de la tesis a través de un proceso lógico que parte de lo particular a lo general o viceversa; así como seleccionar críticamente las fuentes bibliográficas específicas para explicar el contenido del marco teórico desde un punto de vista o alcance general y específico.
- El método sistémico - estructural funcional. Consistió en establecer las relaciones entre los procesos lógicos, pedagógicos y metodológicos de las estrategias de resolución de conflictos con el objeto de estudio; asimismo, contribuyó en configurar las relaciones entre los elementos y su significación teórico – práctica del modelo.

En la fase del análisis de los resultados y propuesta teórica:

- Realizar un análisis diagnóstico que permitió determinar el nivel del clima organizacional en sus diferentes dimensiones en los docentes de la Institución Educativa. Para tal propósito, se administró un cuestionario que se validó por juicio de expertos y obtuvo un puntaje favorable en cuanto a su confiabilidad.
- Diseñar la propuesta de estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén; teniendo en cuenta una estructura lógica, coherente y funcional.

Los métodos que se utilizaron en esta fase de la investigación fueron los siguientes:

- Los métodos estadísticos cuyos procesos constan de los pasos de selección de los indicadores estudiados; obtención del valor del instrumento diagnóstico para analizar el nivel del clima organizacional a la muestra de estudio, elaboración de tablas de frecuencias y elaboración de figuras estadísticas según las normas APA, toma de decisiones, interpretación y discusión de los resultados, y su posible generalización a partir de la validez y contrastación de la hipótesis.
- El método dialéctico, que consistió en abordar el trabajo de investigación de forma integral y sistémica identificando sus relaciones y contradicciones en la praxis de la mejora del clima organizacional en los docentes. Las sesiones de clima organizacional son procesos participativos, vivenciales de aprendizaje y reflexión que pretenden transformar el objeto de estudio.
- El método hermenéutico en la determinación y construcción de significados y conocimientos coherentes relacionados con los posibles efectos de las estrategias de resolución de conflictos en la mejora del clima organización de los docentes.

El aporte teórico que ofrece la investigación se sustenta en las teorías del clima organizacional de Likert; la Inteligencia emocional, y la resolución de conflictos de Galtung, en relación a la primera teoría, se asume que el clima de una organizacional depende de variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, las motivaciones, las actitudes, la comunicación, y los resultados obtenidos por la organización; por su parte, de acuerdo a la segunda teoría se establece que los docentes deben manejar y autorregular sus

estados emocionales, ser capaces de interactuar y convivir en un ambiente de respeto y de ayuda mutua; y en lo referente a la tercera teoría se concibe el conflicto como parte de la naturaleza de la persona, por tanto, tiene su propio ciclo de vida, como cualquier organismo vivo; aparece, crece hasta llegar a su punto de máxima tensión, declina y desaparece, y a menudo reaparece.

La significación práctica responde a las exigencias actuales de la investigación en educación, se realizó un análisis profundo y contextual del problema objeto de estudio; además, aporta como propuesta, estrategias y mecanismos democráticos orientados a la resolución de conflictos en la institución educativa que favorezcan el buen funcionamiento organizativo y el trabajo pedagógico en los docentes; sus implicancias ayudaran en optimizar los objetivos y metas, así como generar e implementar lineamientos y políticas educativas que apunten a mejorar la convivencia, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la comunicación horizontal; creando una conducta positiva y constructiva, donde se asuman compromisos; sean capaces de solucionar sus problemas, así como, facilitar, la eficiencia de los procesos organizativos y de gestión

Para su comprensión y lectura, el presente trabajo de investigación se ha dividido en tres capítulos:

El primero contiene los elementos sustantivos de la investigación científica: análisis del marco contextual del clima organizacional y estrategias de resolución de conflictos en relación a los propósitos de la investigación; describe en forma coherente y lógica el desarrollo histórico tendencial del objeto de estudio en las instituciones educativas; asimismo, presenta de manera la descripción factoperceptible de las

características actuales de la situación problemática; y la metodología que orientó el logro de los objetivos del informe.

El segundo, presenta los antecedentes de estudio, la base conceptual de los diferentes términos y constructos referidos al clima organizacional y las estrategias de resolución de conflictos; además, se precisa y analiza las bases teóricas que explican e interpretan los diferentes enfoques, teorías y estudios empíricos para una mejor comprensión del problema y garantizar la consistencia científica de la propuesta. Comprende, de igual forma la configuración holística y las relaciones externas e internas del modelo teórico.

En el tercer capítulo se describe y analiza los resultados objetivos que se obtuvo a través del cuestionario para medir el clima organizacional; se realizó la interpretación y discusión de los mismos con otras investigaciones y propuestas teóricas análogas para contrastar con los objetivos; incluye además el diseño de la propuesta teórico - práctica de las estrategias de resolución de conflictos que pretende transformar el objeto de estudio.

Se finaliza este trabajo con las conclusiones, que hacen referencia a los hallazgos significativos de la investigación; las recomendaciones referidas al compromiso de apropiarlas y hacer de ellas parten de la convivencia organizativa de los docentes y si fuera posible involucrar a todos los actores educativos; asimismo, se presenta la bibliografía y los anexos.

La Autora

CAPÍTULO I.

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS DOCENTES

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGNIZACIONAL Y ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS DOCENTES

El presente capítulo tiene por objetivo describir la ubicación geográfica y sociocultural de la institución educativa; asimismo, analizar la evolución histórica y tendencial del objeto de estudio y el campo de acción de la investigación; en ese sentido, contiene el marco contextual coherente con las variables de estudio referidas al clima organizacional y las estrategias de resolución de conflictos teniendo en cuenta sus diferentes enfoques, apreciaciones y experiencias teórico prácticas que permitan comprender el problema en sus diferentes contextos y perspectivas.

En el contexto local, se determinan las características actuales del clima organizacional de los docentes; teniendo en cuenta sus relaciones interpersonales, los niveles de comunicación y dialogo; el trabajo que realizan entre ellos como parte de sus responsabilidades, así como, de las actividades institucionales; asimismo, las decisiones que asumen en la solución de sus problemas y en los acuerdos para alcanzar metas y objetivos organizacionales. En este primer capítulo se incluye además la metodología, la misma que orientó los diferentes procesos de la investigación para alcanzar los objetivos establecidos.

1.1 Marco contextual del clima organizacional y estrategias de resolución de conflictos.

1.1.1 Ubicación histórico - geográfica de la institución educativa

El origen del Centro de Aplicación se remonta a la Escuela Normal Rural de Mujeres “La Inmaculada” que funcionó en Bellavista-Jaén, en 1963 este centro trabaja con las profesoras Olinda Hidalgo Chuquisengo, Gladis Ahumada Castañeda y la Religiosa Araceli Pérez de Azpeitia Najara. Así mismo, se nombra como chofer de la escuela Aplicación al señor Demetrio Llatas Cabanillas.

En 1964 la Escuela Normal Rural de Mujeres “La Inmaculada” se fusiona con la Escuela Normal Rural de Varones de San Ignacio, dando origen a la Escuela Normal Mixta Urbana “Víctor Andrés Belaúnde” con sede en la ciudad de Jaén. Al darse esta unión, el centro de Aplicación pasa a funcionar en Jaén hasta la actualidad, realizándose ciertos movimientos y desdoblamientos de las instituciones educativas.

Nuestra I.E desde su creación como centro de aplicación, ha cumplido y está cumpliendo un rol muy importante en la formación de los futuros maestros que egresan de esta Alma Mater Instituto de Educación Superior Pedagógico “Víctor Andrés Belaunde”; ya que sirve como laboratorio donde se experimentan nuevas metodologías, planes curriculares, nuevas técnicas de enseñanza y aprendizaje, así como para afianzar los conocimientos impartidos de manera teórica. Aquí el futuro docente alcanza la experiencia necesaria a través de sus prácticas pre profesionales a lo largo de toda su formación magisterial.

Este centro de Aplicación está dirigido por el Director General Doctor Antonio Ramírez Silva, la Sub Dirección de Inicial por la profesora Patricia Olivera Miranda y la Sub Dirección de Primaria y Secundaria por el profesor Roque Huatangare Tocto. Cuenta con tres niveles educativos: Educación Inicial, Educación Primaria y Educación Secundaria. En Educación Inicial se presta los servicios desde el I ciclo con el Programa de Atención Temprana que atiende a niños menores de tres años y del II ciclo que atiende a niños menores de cinco años. Este nivel está conformado por un aula de atención temprana, el aula de tres, cuatro y cinco años.

En Educación Primaria cuenta con 6 secciones y Educación Secundaria también con este mismo número de secciones. Se cuenta con una secretaria y cinco trabajadores administrativos. A la fecha la I.E Aplicación se ha convertido en un centro estratégico de desarrollo académico y de innovación pedagógica y esto lo demuestra nuestros promedios superiores a los de la Región Cajamarca y al promedio Nacional (ECE 2007 - 2014). Según los últimos resultados de la Evaluación Censal 2014 publicado y difundido en el 2015, la I.E Aplicación logró que sus estudiantes en un 89.3% alcancen el nivel de satisfactorio en comprensión lectora.

El punto de partida de nuestra orientación institucional y su alimentación constante es una espiritualidad cristiana, nutrida en valores profundamente humanos, que sustentan una ética abierta y constructiva, respetuoso de lo diferente, y que impulsa el desarrollo de un juicio moral autónomo en la comunidad educativa. Convencidos de la eficacia del trabajo fraterno, solidario y dialogal, en busca de una cultura de paz, queremos hacer de la colaboración una herramienta

eficaz de nuestra actividad a todo nivel: entre nosotros, con los estudiantes, con otros colegas, con otros sectores y con la comunidad en general. Se propende a la formación de un "individuo libre en una sociedad libre donde lo individual, en lugar de oponerse a lo social hallará las condiciones para su total desarrollo".

La educación que se imparte en la institución, busca formar una persona con calidad humana para un mundo en constante cambio, con perspectiva hacia el futuro; por tanto, una educación al servicio de la persona y la sociedad. El mundo actual exige un ser humano que piense actuando sobre sus necesidades para vivir a la par con la velocidad y el cambio.

La institución se encuentra ubicada en la provincia de Jaén la misma está situada al norte de la región Cajamarca. Limita por el norte con la provincia de San Ignacio; por el sureste y sur con la provincia de Cutervo, el suroeste con las provincias de Ferreñafe y Lambayeque, por el este: provincias de Bagua y Utcubamba; por el oeste con la provincia de Huancabamba; su extensión territorial es de 5,232.57 km. que representa el 15.4% del total regional, su población es aproximadamente de 200,00 habitantes; y está dividido políticamente en 12 distritos.

En los últimos diez años, ha sufrido al igual que el país, "una transformación sin desarrollo"; es decir, ha habido acumulación en infraestructura y en "capital humano", pero no lo suficiente como para hacer crecer los ingresos per cápita y no de la calidad necesaria como para evitar que caigan sostenidamente..." (Gonzales, 1995). El desarrollo humano es inherente a la condición humana como proceso de la ampliación de las oportunidades de las personas para que

puedan vivir una vida saludable y creativa, a través de una adecuada ampliación y distribución de capacidades y derechos con extensión de recursos.

La agricultura es una actividad principal en la provincia, que no aprovecha adecuadamente los suelos de cultivo que en su mayoría son marginales y el agricultor no cuenta con asistencia técnica y maquinaria necesaria. En cuanto a la comercialización de productos agropecuarios existe dificultad por la deficiente infraestructura vial, así como la inexistencia de redes de comercialización y apoyo financiero. Asimismo, la deforestación ha generado el desequilibrio ecológico en los últimos años ocasionando ausencia de lluvias, pérdida de suelos, extinción de especies nativas de fauna y flora, etc. Los servicios básicos son deficitarios y de baja calidad y no todos tienen acceso a ellos.

Sin embargo, en cuanto al empleo predomina el trabajo independiente, pero que no ha satisfecho las demandas y necesidades de la PEA, afectando en mayor proporción a la población entre 15 y 29 años. En lo que se refiere a la salud y calidad de vida, existe altos índices de mortalidad infantil, mal nutrición, sobre todo en las áreas rurales, así como las enfermedades respiratorias y gastrointestinales y endémicas. "Para hacer frente a esa situación será necesario diseñar una estrategia de apoyo a la pequeña y micro - empresa, generalmente vinculada al autoempleo, a fin de mejorar la calidad de empleo, aumentar su productividad y crear nuevas oportunidades" (Sagasti, 1997). Otro aspecto económico preocupante es el creciente endeudamiento de empleados e independientes con instituciones financieras y bancos.

Existe un notable déficit en la cobertura del sistema educativo sobre todo en la educación básica. Ello ha contribuido a que exista una alta tasa de

analfabetismo concentrado en su mayoría, en la población femenina. La educación sigue descontextualizada, con marcados mecanismos de exclusión y/o marginación y la educación de la población beneficiada, sobre todo rural y urbano marginal, donde la mujer y los niños son las principales víctimas. Además, no ha estado acompañada de cambios al interior del sistema que le permita responder a las necesidades y "exigencias de una sociedad democrática completa y tecnificada; y demostrar que tiene capacidad para compensar las desigualdades sociales y culturales de la población". La creciente urbanización de la ciudad de Jaén, donde se ubica nuestra institución además de los problemas mencionados, ha ocasionado una proliferación de centros de "diversión nocturna", fiestas sociales, agudización del alcoholismo, prostitución, etc. Otro problema álgido es la desintegración familiar y el marcado machismo en la mayoría de hogares.

En relación al contexto social, Jaén es una ciudad urbanizada estructurada en diferentes estratos y organizaciones sociales, presenta una simbiosis demográfica, es decir su constitución es producto de diferentes procesos migratorios interculturales; en lo referente a su patrimonio cultural y natural expresa una riqueza arqueológica y ecológica diversa, entre ellos podemos destacar el Centro Ceremonial "Monte grande", la Estela de Agua Azul; las cataratas de Sondor; Caparosa, Colasay, entre otros. Y en cuanto, al aspecto económico destacan la agricultura (Café y Arroz), producción ganadera, actividades artesanales e industriales; servicios financieros, el ecoturismo, y comercio fluido y dinámico de bienes y servicios gracias a las redes viales terrestres y aéreas.

1.1.2 Marco contextual del clima organizacional

Los primeros estudios sobre clima organizacional fueron realizados por Litwin en la **década de los treinta**. Este autor acuñó el concepto de "Atmósfera Psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico. La fundamentación teórica básica sobre clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin, Lippitt, y White, (1939). Para estos autores, el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. El individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización (Brunet, 1987). Lewin et al., (1939), utilizaron los términos clima social y atmósfera social de forma indistinta para analizar la relación entre estilo de liderazgo y clima, una dimensión que a la postre se ha convertido en determinante para el constructo clima organizacional.

Litwin, (1980) estudió el clima como una realidad empírica, hizo un experimento para ver el efecto en el comportamiento de tres tipos distintos de atmósfera, inducidas expresamente a través de la utilización de estilos de liderazgo: Autocrático, paternalista y democrático. Concluyó que el clima es más poderoso que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente, cambiando el comportamiento manifiesto de sus miembros, después de hacer un estudio exhaustivo de las diferencias individuales de los miembros del grupo determina que las diferencias en el comportamiento observado se atribuyen a diferencias en la atmósfera creada, más que las características constantes de los miembros del grupo.

Durante la **década de los sesenta** continuaron publicándose libros y artículos que trataban de delimitar el concepto de clima organizacional y presentar los resultados empíricos obtenidos en las investigaciones llevadas a cabo en las organizaciones (Litwin y Stringer, 1968; Tagiuri y Litwin, 1968). Los estudios experimentales y de campo de esta época incidían en la operacionalización del clima organizacional que parecía consolidarse definitivamente. Por su parte, los intensos y extensos estudios de Aston (Payne y Pugh, 1976) pretendían establecer la relación entre la estructura de la organización y el clima organizacional. Esta investigación partía de la base de que la estructura de la organización (jerarquía, tamaño, tipo de control, etc.) influía de forma directa en el clima. En este caso, sin embargo, los resultados fueron más modestos que las expectativas, sin llegar a conclusiones determinantes.

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez por Gellerman en 1960 en el campo de Psicología Organizacional. El estudio del clima organizacional parte de la dificultad sobre la complejidad y ambigüedad del concepto.

La **década de los setenta** fue testigo de numerosas controversias entre los autores críticos con el clima organizacional, en especial en lo relativo a su deficiente operacionalización y a los problemas del nivel de medida, y los defensores que trataban de neutralizar los ataques a través de reformulaciones y de progresivos refinamientos. A estos problemas conceptuales y metodológicos internos se sumaron una serie de factores externos procedentes del debate teórico y metodológico establecido en el seno de las ciencias sociales (Peiró, 1990). El consecuente auge de enfoques y metodología de naturaleza cualitativa

acentuó la crítica acerca de las limitaciones de las tradicionales técnicas de cuestionarios y autoinformes para la medición de constructos como el clima. Paradójicamente, al mismo tiempo que la mayoría de los interrogantes relativos a clima organizacional estaban siendo resueltos surgió el concepto de cultura organizacional (Pettigrew, 1979; Rousseau, 1985) como alternativa, considerando la definición de cultura como valores compartidos o creencias compartidas.

Por otro lado en la **década de los ochenta**, Martín (1999) plantea que Anderson (1982) en un intento por concretar tal complejidad, identifica cuatro concepciones que pueden ser consideradas como cuatro posturas teóricas de partida para analizar el concepto: el clima entendido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos o los estudiantes, como función de las características típicas de los participantes, como función de las percepciones y actitudes de los profesores o como “calidad de vida del centro”.

Brunet (1987) por su parte, se refiere a tres modos diferentes de investigar el clima organizacional: la medida de los atributos organizacionales, la percepción de los atributos individuales y la percepción de los atributos de la organización. En el primer caso, nos referimos a la medida objetiva de características de la organización, tales como los productos y servicios ofrecidos, el organigrama, la productividad, etc. En segundo lugar, la medida perceptiva de los atributos individuales reduce el clima organizacional a las opiniones, valores, actitudes personales de los individuos que trabajan en la organización. Serían las necesidades y opiniones de los individuos más que las características de la organización, las que definirían el clima. Por último, la medida perceptiva de los atributos organizacionales; las características objetivas de la organización

(tamaño, estructura, etc.) por un lado; los aspectos subjetivos (aptitudes, actitudes, etc.) por otro; y la satisfacción y la productividad como resultado, son las variables que incluiría esta medida, utilizada frecuentemente por los investigadores, pero que ha sido muy criticada por no tener en cuenta la influencia del ambiente externo.

Asimismo, Fernández y Asensio (1989), hablan de dos posiciones desde las que se puede interpretar: el clima entendido como atmósfera general del centro educativo o del aula percibido fundamentalmente por los estudiantes, o clima entendido como cualidad organizativa, concibiendo los centros educativos como instituciones dotadas de una organización, donde la principal fuente de información son directivos y profesores.

Complementa la afirmación previa, Baguer (2009, p. 148), al considerar que el clima organizacional es el ambiente humano en el que se desenvuelven todos los trabajadores de una organización. Según este autor, existe un buen clima en una organización cuando el personal trabaja en un entorno favorable, adecuado y por tanto puede brindar todos sus conocimientos y habilidades. Cuando el personal de una institución educativa desarrolle sus actividades en un entorno favorable desplegará toda su potencialidad en beneficio de esta.

En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer e investigar sobre el clima organizacional, puesto que el comportamiento de los individuos en la organización genera muchas veces un ambiente que afecta tanto a estos como a los objetivos de la misma. El clima organizacional ejerce una influencia directa en la conducta y el comportamiento de los distintos agentes que laboran en ella, por consiguiente, determina la forma en que el trabajador percibe

y realiza su trabajo, su rendimiento, su productividad y el grado de satisfacción que experimenta en la labor que desempeña (Garza, 2010, p. 8).

Para Goncalves (1997: 35), la importancia del clima organizacional reside en el hecho de que “el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.” Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización.

Por tanto, el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. De igual manera, tiene una serie de aspectos, entre las que podemos resaltar: se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Las mismas son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Investigaciones de las últimas décadas demuestran que para mejorar el clima organizacional se requiere que los docentes comprometan su voluntad y esfuerzo para obtener mejoras a largo plazo. Es la forma ideal para aumentar el desempeño y optimizar los resultados. No basta solo con que los docentes cumplan con su trabajo. Las personas disfrutan cuando contribuyen de manera significativa al éxito de la organización; de manera muy especial cuando son responsables de ese éxito (Gadow, 2010, p. 52).

Lo anterior se refleja en el informe de investigación de Lozada (2013, p. 5), que afirma que, el ambiente organizacional de una institución educativa determina en gran medida la actitud del docente para alcanzar los fines establecidos, al tiempo que su conducta y hábitos en cuanto a las responsabilidades asignadas dentro de la institución, generan estados de tranquilidad y armonía con sus compañeros, al tomar en cuenta que la labor desempeñada llegará con efectividad a los alumnos. Conforme a esto, Robbins (2004), señala que “una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias” (p. 72).

Señala además que, en **Venezuela**, las organizaciones educativas están tratando de impulsar nuevos modelos de organización, haciendo hincapié en el trabajo en equipos gerenciales, donde el director educativo desarrolle estrategias que generen mejoras en las coordinaciones, confianza y desarrollo armónico de relaciones interpersonales en el cumplimiento de las metas a través de su desempeño. Así mismo, los miembros de un equipo deben tener una meta compartida, que sólo se podrá lograr si se comunican y colaboran entre sí, operando en un contexto interno y externo alineados con la misión y la visión de la organización; allí la selección de los integrantes juega un papel fundamental, ya que cada uno de ellos debe buscar áreas de entendimiento común que les permitan aceptar sus diferencias con mayor facilidad. (Lozada, 2013, p. 5)

En el Perú la situación no es distinta. En muchas instituciones educativas existen docentes que solo imparten sus clases y no brindan tiempo extra para cumplir otros roles que benefician a la institución; por lo general, cada quién opta por hacer lo que le conviene; el ambiente organizativo que se vive día a día se

caracteriza, por la insatisfacción y desmotivación personal; las relaciones interpersonales son conflictivas; existe desintegración para el trabajo en equipo en los docentes; asimismo, no hay interés en gestionar soluciones de las distintas problemáticas educativas que se presentan en esta institución. Muchos docentes no se sienten capaces de lograr buenos resultados, y lo exteriorizan con frases usuales, tales como: “cumpló mis horas y me voy”, “que lo realicen los colegas contratados”, es decir, no hay un compromiso e identidad institucional. Esto no genera cambios que propicien un clima organizacional que favorezca los aprendizajes; y además contribuya al beneficio de la calidad educativa.

1.1.3 Estrategias de resolución de conflictos en relación al clima organizacional.

Los procesos de cambios frecuentes en las organizaciones y la diversidad de personas interactuando en ellas, son las razones esenciales que están generando en su seno diversidad de conflictos, sin que estos puedan en ocasiones solucionarse, pero la institución puede en cambio elegir la manera de minimizarlos a su máxima expresión (Hernández y Mosquera, 2011, p. 77 - 78). Por tanto, la institución deberá buscar dada la cantidad de trances, una respuesta constructiva en los procesos de resolución. No obstante, para ello requerirá de un conjunto integrado de procedimientos y estrategias que le ayuden a solucionar las disputas, poniendo en funcionamiento prácticas preventivas orientadas a gestionar no solo un altercado aislado, sino también diversidad de conflictos dentro de la organización o en sus relaciones.

Desde esta perspectiva es posible que las organizaciones no aborden los conflictos de una manera sistemática sino por separado; en ocasiones se tratan

como acontecimientos aislados o por categorías, dependiendo de los casos, sin que se examinen en conjunto para descubrir el origen o para obtener una información crítica sobre su funcionamiento.

En ese sentido, los responsables directos de las organizaciones educativas tienen como tarea buscar la manera de conocer y manejar mecanismos democráticos coherentes y lógicos, para solucionar los conflictos como una manera efectiva de construir climas de entendimiento y comprensión entre los sujetos, implementando procedimientos que surjan como producto de establecimientos de políticas institucionales capaces de crear situaciones productivas para la institución, aumentando la posibilidad de que esos procedimientos sean utilizados con un sentido de responsabilidad, involucrando las partes para rendir cuentas de la naturaleza y los resultados de los cambios, para mejorar el funcionamiento de la organización.

Por tanto, considerando que el conflicto es inevitable en cualquier organización, la docentes y directivos deberá aprovechar las oportunidades que se presentan con él, para cambiar el clima organizacional o para mantenerse en evolución continua, en respuesta tanto a fuerzas internas como internas.

Es común afirmar que toda institución existe para que las personas se encuentren y se orienten hacia un bien compartido, definiendo las acciones a realizar, los momentos para lograrlas, la situación donde se desarrollan, evaluándolas, determinando los responsables de ejecutar dichas acciones para materializar lo propuesto, operacionalizando los objetivos con el propósito de tomar decisiones, orientando los roles de las personas o grupos con el fin de no duplicar funciones no desdibujando los objetivos, proponiendo igualmente

situaciones de evaluación para detectar objetivamente si existen desviaciones en lo planificado.

En tal sentido, las instituciones deben reconocer los objetivos personales de sus miembros, puesto que en esa medida llegan a comprometerse con los objetivos de la organización, existiendo por parte de ellos una mayor apropiación y pertenencia de la institución; pero si por el contrario los objetivos organizacionales permanecen ocultos o difusos, se manifestarán percepciones distorsionadas de ellos, por lo cual surgirían conflictos en el interior de ellas.

Sobre lo descrito, Fuentes (2001), considera al conflicto como un proceso iniciado cuando una del parte percibe que otra la ha afectado en forma negativa, en algo que la primera parte estima. En base a esta afirmación podemos agregar que, los conflictos se encuentran determinados por factores estructurales dentro de la organización siendo parte integral de los procesos de cambio, por lo que es parte natural de cualquier relación comunicacional, sin embargo, lo importante es saber cómo manejarlo, puesto que puede tener diversas consecuencias dentro de la institución.

Los docentes que forman parte de una organización son cada vez más heterogéneos, en cuanto a intereses, formas de pensar y actuar; esto hace que una institución esté más expuesta a tener situaciones de conflicto, en consecuencia, el desafío para las organizaciones es darse a sí mismas más espacio para acomodar los diversos grupos de personas, mediante la atención de sus diferentes estilos de vida, necesidades y estilos de trabajo.

Esta diversidad de aspectos que presentan los docentes son algunas de las razones que generan las situaciones problemáticas dentro del ámbito organizacional, siendo una situación que ocurre cuando ellos tienen necesidades particulares diferentes a los de otros, y empiezan a prevalecer sobre los requerimientos de los demás, generando un ambiente de competencia, de mal clima, donde cada uno busca su propio interés sin considerar en qué medida afecta a los demás individuos o miembros de otros grupos.

Por ello, la institución debe estar preparada para solucionar adecuadamente el conflicto, dando paso a acciones estratégicas que favorezcan la solución y no afecten a la organización, ya que muchas veces el no saberlo enfrentar puede llevar a situaciones negativas para la organización, por tanto, se deberá analizar el alcance de las repercusiones del mismo, para evitar se manifieste constantemente dando paso a la improductividad, desmotivación y desarmonía. Por lo tanto, los desacuerdos podrían ser productivos cuando se desarrollan en base al dialogo y el respeto a las nuevas ideas, debiendo manejarse con eficiencia las diferencias que pudieran destruir las bases que sostienen una estructura organizativa.

Siendo allí donde los responsables de las instituciones educativas deberían encontrar los puntos en común de los docentes, ubicándolos en la misma ruta sin determinar los rasgos de la personalidad de los involucrados, enfocándolos a la persecución de los objetivos, generando compromisos, estimulando la empatía, asertividad con una comunicación adecuada, una posición firme en la que se pueda medir la tolerancia, generando espacios que alimenten la diversidad, pero sin llegar al irrespeto y al abuso premiando los comportamientos agresivos.

Fuentes (2001) señala que en toda organización el conflicto es inevitable y tiene mucha incidencia en su clima organizacional, desde luego, según la manera como se le dirige, los resultados pueden ser inadecuados o bien conducir a la organización a su eficiencia que es lo esperado.

En concordancia a lo antes señalado, el hecho de que el conflicto sea frecuente o parte de la vida, no significa que sea fácil su manejo. Dentro de ese marco, un conflicto llevado inadecuadamente, puede conducir a situaciones bien desfavorables para el desarrollo de un proyecto, tal como lo indica Bell y Smith (2001), que el bloqueo en la comunicación, donde se pueden restringir informaciones importantes, distorsión deliberada de hechos para defender una posición en el grupo, se rompe la coalición de grupo y se forman emparejamientos o subgrupos (en algunas ocasiones, con no muy sanos propósitos), se puede propiciar una lucha de ganadores- perdedores difícil de resolver; donde por supuesto a nadie le gusta perder.

En este sentido, el análisis de los conflictos debe considerar de manera complementaria tanto su perspectiva individual como social. Desde la dimensión individual supone una percepción, desde el punto de vista más social puede considerarse la situación en la que grupos de personas e instituciones apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes. Su tratamiento ha de considerar la naturaleza holística de la organización, y los elementos que configuran las situaciones en conflicto. Asimismo, obliga a diferenciar situaciones que, participando de alguna característica de los conflictos, responden más bien a problemas concretos; esto es, distinguir entre el potencial de conflicto y situaciones conflictivas.

En conclusión, los conflictos tienen relación con los sistemas organizacionales de las instituciones; sin embargo su atención mucho va a depender de los responsables directos de dichas instituciones para definir de una manera precisa las tareas y/o actividades, estrategias de resolución de conflictos, además de establecer procesos de toma de decisiones que resulten aceptables para las partes, modificando los estilos de coerción por el de persuasión, permitiendo una diversidad de enfoques que estimulen la eliminación de sus diferencias, apartando la definición del problema en términos de valores. Además, la actuación a realizar debe ser preventiva e incidir sobre las causas o sobre las condiciones antecedentes, valorando en todo caso si la intervención es oportuna y conveniente.

1.2 Desarrollo histórico tendencial del clima organizacional en las instituciones.

1.2.1 El clima organizacional vistas desde la administración científica y clásica.

Según Arano, Escudero, y Delfín (2016), a pesar de que en esta etapa no se hablaba de clima organizacional, Henri Fayol realizó aportaciones que permitió la evolución del pensamiento administrativo se centró, no tanto en el individuo, sino en la organización entendida como una entidad productora de bienes y/o servicios; por su parte, Taylor en su modelo tradicional menciona la parte organizativa, en donde los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de realizar tareas de manera repetitiva y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales. Sin duda los trabajadores eran motivados mediante ganancias económicas. Cabe señalar que en teoría los

gerentes eran la representación del liderazgo en el equipo de trabajo y que como un método estratégico para esos tiempos era entre más producción más dinero.

1.2.2 El clima organizacional vista desde la escuela de las relaciones humanas (1930)

Uno de los principales propulsores de esta escuela es Elton Mayo, así Hellriegel, Jackson y Slocum (2006, p. 55) describen que el respaldo más sólido al planteamiento conductual provino de estudios efectuados entre 1924 y 1933 en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en la ciudad de Chicago.

Estudio que pretendió comprobar el incremento de la productividad de los trabajadores, aumentando o disminuyendo la iluminación ambiental. Con lo anterior se establece que la productividad del grupo varía por la atención que reciben los empleados por sus jefes, y la cohesión del grupo independientemente de las condiciones ambientales. Terry y Franklin (1985, p. 46) consideran que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. Qué es lo que se logra, cómo se logra y por qué se logra se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas que son el componente de verdadera importancia no tan solo de la administración sino de las organizaciones.

Esta escuela se originó de la aplicación de las ciencias del comportamiento, en especial de la psicología y de la psicología social a la administración. Se considera al individuo como un ser socio-psicológico y las tareas a las que se enfrenta el gerente van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas, hasta entender

toda la gama de comportamiento psicológico de los grupos que representan la totalidad de la administración.

Desde la psicología social de las organizaciones, se aborda el estudio de las personas dentro de un entorno social determinado con fines específicos (Peiró, 1995). Las organizaciones no se constituyen de manera natural, como sí lo hace la familia, sino que se componen de individuos o grupos en acoplamiento recíproco (Munduate, 1997), debido al proceso de adaptación en el que se ven inmersos los sujetos por su vinculación a los aspectos organizacionales objetivos (Romero y Leal, 1990), generando así dinámicas de conflicto, negociación y movimientos dialécticos que se convierten en el foco de interés de esta disciplina (Munduate, 1997).

En conclusión, la organización a partir de las relaciones humanas (propuesta por Mayo), rescata la importancia de los sujetos para el desarrollo de la misma (Toro, 1996; Méndez, 1982), debido a los roles que asumen los trabajadores en la institución, según su nivel de formación, experiencia y grado de coordinación con sus pares y superiores para lograr los objetivos (Guillén y Guil, 2000), tarea que exige la intervención de diferentes profesionales y profesiones por la complejidad de las dinámicas que permiten el logro de éstos. Es así que las organizaciones, cada vez más, vinculan a sus fuerzas de trabajo profesionales con saberes específicos que puedan individual y colectivamente poner sus conocimientos al servicio de ellas y sus trabajadores.

1.2.3 El clima organizacional vista desde la escuela estructuralista (1950)

En esta etapa de la administración los temas de estudio se focalizaron en los aspectos de índole estructural dentro de las empresas u organizaciones, analizando básicamente conceptos ligados con la autoridad, determinación de reglas y normas, la burocratización, teniendo como columna vertebral la visualización de organización de manera conjunta y no separada.

El desarrollo de esta escuela es mérito de Weber vale la pena resaltar que esta escuela clasifica a la sociedad en tres tipos: a) Las tradicionales b) Las carismáticas c) Las legales. Para Jiménez (2000) las primeras están dominadas por características patriarcales y hereditarias, las segunda por místicas, arbitrariedad y personalismo y la tercera por los enfoques y regulaciones jurídicas, racionales o burocráticas, con predominio de las normas impersonales y búsqueda de la racionalidad para la elección de los medios y de los fines.

Sin lugar a dudas Weber para esta escuela desarrolló grandes aportaciones como fue la de teoría de estructuras de autoridad, así mismo hace énfasis a las actividades de la organización con base en las relaciones de autoridad. Así mismo describió un modelo ideal de organización a la cual llamó burocracia, principalmente caracterizada por la división del trabajo, definición clara de la autoridad, reglas y normas dentro de la organización.

En esta escuela se preocuparon por el concepto de hombre organizacional, es decir el concepto del hombre que desempeña tareas de manera simultaneas en diversas organizaciones.

Para Chiavenato (2011, p. 56) hace referencia respecto a esta escuela que en la sociedad que vivimos, formada por organizaciones, cada persona representa un papel diferente y el hombre es un apéndice de las organizaciones y no vive fuera de ella, pues las necesita para obtener la satisfacción de todas sus necesidades primarias y secundarias. Esta perspectiva concilia e integra los conceptos del hombre económico y el hombre social.

A diferencias de las anteriores escuelas en donde estaban focalizados particularmente en las organizaciones u empresas industriales desde el punto de vista de la producción, en la escuela estructuralista no dejan de ver la producción pero la abordan desde el punto de vista social, es decir no conciben a la organización como entes aislados sino como parte fundamental de un sistema social en donde de manera permanente se mantienen relaciones continuas con el medio o entorno que los rodea como son las variables políticas, culturales, sociales, económicas, etc.

Aunque no se aborda todavía en esta escuela el termino de clima organizacional desde el punto de vista de esta escuela los entes que laboran en la institución deberían sentirse parte importante de ellas, ya que podría entenderse que la organización es el medio en donde el ser humano se desenvuelve de no ser así podríamos decir que estarían experimentando la frustración.

1.2.4 El clima organizacional en la escuela conductista (1960)

Es aquí en esta escuela donde se analiza a cada individuo que forma parte de una organización estudiando en ellos su comportamiento poniendo especial énfasis en sus emociones, atenciones, estímulos, entre otros. En otras palabras,

se comienza a analizar los estilos de trabajo de cada trabajador o gerente, los efectos psicológicos que impactan en la producción y las condiciones físicas y de seguridad de su entorno que los rodea.

Así mismo Chiavenato (2014, p. 240) menciona que la teoría conductista parte de la conducta individual de las personas para explicar la de las organizaciones. Para poder describir la conducta de los individuos es preciso estudiar la motivación humana, que representa uno de los temas centrales de la teoría conductista de la administración y un campo que recibió un volumen enorme de aportaciones.

Los autores conductistas observaron que los administradores deben de saber cuáles son las necesidades de las personas para así comprender mejor la conducta humana y deben de utilizar la motivación como arma para mejorar la calidad de vida dentro de la organización. Con lo anterior se hace referencia que desde la escuela científica en donde predominaron las aportaciones de Taylor, con su modelo tradicional ya hablaba del termino motivación.

Uno de los principales teóricos que aportó mucho a esta escuela sin duda fue Abraham H. Maslow quien afirmaba que las necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizados por orden de importancia e influencia en donde describe lo siguiente: 1. Necesidades fisiológicas 2. Necesidades de seguridad 3. Necesidades sociales 4. Necesidades de estima 5. Necesidades de autorrealización.

Sin embargo, en esta escuela conductista hubo más contribuciones como la teoría x y la teoría y, la teoría de los sistemas de administración de Likert

caracterizada en razón de cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de premios y castigos.

1.2.5 El clima organizacional según la perspectiva perceptual e interactiva (siglo XX y XXI)

Forehand y Gilmer (1964) definen al clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

Entre los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual son Litwin y Stringer (1968). Para estos autores la percepción es el ingrediente crítico del clima. Más específicamente, definen el clima como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno, y que influye en su comportamiento.

En la misma línea, Schneider y Hall (1972) describen el clima como un conjunto de percepciones globales sobre el ambiente de la organización que son sostenidas por los individuos. Por su parte, Moos (1973) considera el clima un aspecto del ambiente o entorno conformado por las características psicosociales del grupo. Igualmente, Schneider y Snyder (1975) definen el clima como un conjunto de percepciones individuales formadas sobre la organización. Jones y James (1979), por su parte, consideran el clima como, a) referido a la parte cognoscitiva del individuo basándose en las descripciones de la situación, b) implica un proceso psicológico que pasa de percepciones específicas a más

abstractas sobre los significados de la situación, c) tiende a estar estrechamente relacionado con las características situacionales que, a su vez, se relacionan directamente con la experiencia del individuo, y d) es multidimensional, con un conjunto central de dimensiones aplicables a una gran variedad de situaciones.

El clima organizativo bajo esta perspectiva interactiva presenta las aportaciones, de, Taguiri (1968) y Schneider y Hall (1982). Así, para Taguiri (1968) el clima está compuesto por cuatro elementos: el entorno o ecología (es decir, los aspectos físicos y materiales que inciden en el clima), el milieu, que tiene que ver con la interacción de las personas y los grupos, el sistema social relativo a la interacción y su cultura (creencias, valores, estructuras cognitivas y de significado). Por su parte, para Schneider y Hall (1982) el clima refleja la interacción entre las características personales y organizacionales.

Asimismo, Taguiri y Litwin (1968) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), basados en las propiedades del clima organizacional lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de

atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características resultados de comportamiento y contingencias.

Datsmalchian, Adamson, y Blyton (1986), plantean clima organizacional como un concepto central que refleja la atmósfera del lugar de trabajo, y que influye en la motivación, la satisfacción y el comportamiento del individuo dentro del ámbito de la organización. Por su parte, James, Joyce y Slocum (1988) consideran el clima como el conjunto de las percepciones que reflejan cómo el entorno de trabajo, incluyendo los atributos organizacionales, son cognitivamente apreciados y representados en términos de su significado y relevancia para los individuos. El clima organizacional sería el agregado del clima psicológico percibido por los individuos en el nivel de la organización como un todo. De forma similar, Reichers y Schneider (1990) se refieren a clima organizacional como las percepciones que una organización tiene sobre sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidas por los individuos dentro de la organización. Los individuos asumen que deben evaluar los atributos de la organización en términos de sus propios valores y el significado que estos atributos tengan en su “buen hacer” (James, James y Ashe, 1990).

Keefe (en Pinnell et al., 1990) considera que el clima es un patrón relativamente persistente de percepciones compartidas acerca de las características de una organización y sus miembros. Por su parte, Verbeke, Volgering y Hessels (1998) consideran clima organizacional como un concepto que se refiere a cómo los miembros de una organización perciben y llegan a describir su organización de acuerdo a características específicas. Ferris y otros (1998) conciben el clima organizacional como un conjunto de actitudes, valores y

creencias sobre cómo opera una organización, compartidos por todos los empleados de la misma. Estas percepciones compartidas, según los autores, son temporales y susceptibles de cambio.

Por su parte, Katz y Kahn (1999) ha revolucionado el concepto de organización, trasformando el interés tradicional y específico de la psicología industrial por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño; en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales (Peiró, 1995, p. 503). Esencialmente, la incidencia que tiene la organización en aspectos de carácter psicológico dentro de los individuos y sus interacciones permite la formulación del concepto de clima organizacional.

En la actualidad, el clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; hoy en día en los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio del fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. González (2000) acota el término clima organizacional al de clima de trabajo, el cual define como la percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una organización, del ambiente en el que se desarrolla su trabajo. Lo distingue del clima organizacional en cuanto que no intervienen en su configuración todos los miembros de la organización. Concretamente, Goncalves (1997) considera que, de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Para Uribe (2015, p. 39) la investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XIX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se ha generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición.

1.3 Características actuales del clima organizacional de los docentes.

La Institución Educativa Aplicación de Jaén, encontramos ciertas salvedades que están alterando el clima organizacional las mismas que a continuación se describen: Limitaciones en las relaciones interpersonales expresadas en la escasa confianza, empatía, y práctica de valores como la solidaridad y tolerancia; presencia de una comunicación segmentada que dificulta la fluidez y coordinación de la información; de igual forma, escasa capacidad crítica y autocrítica en los diálogos y en la toma de decisiones; dificultades para trabajar en forma integral, sinérgica e interdisciplinaria; poca planificación y organización de las actividades institucionales; y, ausencia de una visión compartida con participación corresponsable.

Los docentes practican un trabajo individualista y cerrado, no asumen en forma seria y responsable su rol de educador y/o maestro, les interesa cumplir sus horas de trabajo y luego abandonan a sus estudiantes por el desgobierno y falta de liderazgo que existe en la institución; algunos no presentan sus programaciones, demostrando en su práctica pedagógica improvisación y escasa preparación académica. La personalidad de los docentes y directivos exterioriza actitudes pesimistas, permisivas, autoritarias, egoístas; existe incumplimiento de sus funciones, no se identifican con la institución, excluyen a los padres de familia y alumnos, y por último anteponen los

intereses personales a lo institucional. Todo lo anterior está alterando el clima institucional en la comunidad educativa.

Asimismo, los sujetos de estudio en este contexto presentan limitaciones en el desarrollo de su capacidad para aprender a convivir y relacionarse con los demás, debido a que no existe un diálogo permanente en la resolución de problemas y entre ellos; la comunicación se expresa en lenguajes impertinentes que no ayudan a la construcción de una cultura de paz. Asimismo, existe un insuficiente trabajo en equipo, ya que no existen niveles de confianza e integración en los docentes; en el trabajo se percibe un escaso compromiso con sus actividades institucionales.

Se percibe, además, una escasa confianza para asumir acuerdos y garantizar su ejecución; las relaciones que promueven están sujetas a intereses y no se observa un trabajo de equipo integrado, y con valores como la empatía, el diálogo sincero, solidaridad. Por tanto, se evidencia que existen grupos antagónicos que es muy difícil que interactúen, se relacionen y programen u organicen actividades que beneficien el desarrollo institucional y los aprendizajes de los estudiantes

Asimismo, demuestran escasa capacidad para opinar con propiedad y escuchar a los demás; de igual forma, no se establecen canales y/o mecanismos para promover la participación e inclusión en la toma de decisiones; escasa práctica de valores como la solidaridad y tolerancia; insuficiente capacidad crítica y autocrítica; así como manejo de mecanismos democráticos de resolución de conflictos

1.4 Metodología.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, según Hernández, Fernández y Baptista, (2010) se correspondió por su alcance con los estudios de tipo descriptivo –

prospectivo, porque la investigadora interactuó con el objeto de estudio para analizar, caracterizar, y describir el clima organizacional de los docentes; la información obtenida permitió el diseño de estrategias de resolución de conflictos pertinentes y funcionales con el propósito del estudio

Por su finalidad fue básica, estuvo orientada a la explicación del objeto de estudio, y tuvo como propósito ampliar el conocimiento sobre esta realidad, y por su paradigma o medición: fue de carácter cuantitativa y cualitativa porque su campo de acción se refiere a capacidades, actitudes, cualidades que presentan los docentes en sus relaciones interpersonales; comunicación interna, trabajo de equipo; y toma de decisiones; además, comprendió el aspecto cuantitativo debido a que se recogieron datos y se realizó un análisis estadístico descriptivo e inferencial del objeto de estudio.

Asimismo, el presente informe guardó coherencia con el diseño no experimental: Descriptivo simple con propuesta; es decir, se trató de estudios donde no se hizo variar en forma intencional la variable independiente para ver su efecto sobre otra variable (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p, 151).

El diseño analítico que se utilizó se estructuró en tres fases y/o etapas: la primera, consistió en efectuar un análisis contextual y tendencial de los procesos que relacionados con el clima organizacional y las estrategias de resolución de conflictos; se describe, además las características actuales del objeto de estudio, y la metodología que permitió alcanzar los objetivos de la investigación, para tal fin se utilizó el método deductivo e inductivo.

La segunda fase permitió realizar una revisión referencial de los antecedentes de estudio a nivel internacional y nacional; precisar y analizar de manera crítica las bases

conceptuales de ambas variables; determinar las bases teóricas que garanticen la consistencia científica del informe; y sobre la base de esta información construir el modelo teórico configurado sus relaciones y complementariedades. En esta etapa se trabajó el método histórico-lógico, el juicio analítico, y el método sistémico - estructural funcional.

La tercera fase estuvo orientada a diagnosticar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, 2018; el mismo que se desarrolló a través de la aplicación en forma simultánea de un cuestionario a los sujetos de estudio. En esta misma etapa, se diseñó la propuesta de estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima organizacional en los docentes. Se tuvo en cuenta los métodos estadísticos (descriptivos e inferenciales); de modelación, dialéctico y sistémico, y su propósito fue, establecer las relaciones y regularidades de los procesos y componentes; asimismo, orientó la coherencia lógica del estudio.

En esta misma línea de análisis, la población y muestra representativa del trabajo de investigación estuvo conformada por 20 docentes del nivel inicial, primario y secundario de la Institución Educativa Aplicación de Jaén. Los padres de familia, administrativos y estudiantes no se incluyeron en la investigación debido a que el objeto de estudio (situación problemática) de acuerdo a la percepción de la investigadora se focalizó con profundidad en la muestra antes descrita. Por tal motivo, se consideró el criterio de conveniencia de la investigadora, debido a que existieron mejores condiciones y un mejor acceso y voluntad para realizar la investigación.

El estudio ha tenido como guía la comprobación de la hipótesis: Si, se proponen estrategias de resolución de conflictos, entonces se mejora el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, 2018.

Los materiales que se utilizaron fueron de oficina, escritorio; computadora; asimismo, se revisó documentación de gestión institucional (PEI); administrativa (Reglamento interno); y normas de convivencia de la institución educativa. Y las técnicas que se trabajaron comprendieron la encuesta y observación.

El instrumento que se administró fue un cuestionario, el mismo que se validó a través de juicios de expertos emitiendo opiniones favorables sobre el contenido y consistencia lógica; por su parte, para determinar la confiabilidad se utilizó el programa SPSS versión 19, y la prueba estadística del Alfa de Cronbach, obteniendo un puntaje de ,874 puntos, es decir fue fiable su aplicación.

El instrumento accedió recoger información sobre el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén. Se estructuró en base a 35 ítems, (10 preguntas se correspondieron con la dimensión relaciones interpersonales, 10 pertenecieron a comunicación interna; 10 al trabajo de equipo; y 05 con la toma de decisiones; los criterios de valoración fueron: Nunca (1), A veces (2), Casi siempre (3) y Siempre (4); los mismos que tuvieron relación con los indicadores de la variable: clima organizacional.

Previo a la aplicación del cuestionario, se conversó con los responsables de la institución educativa, a quienes se les informó acerca de los objetivos del estudio y el proceso de aplicación del instrumento en los docentes. Se dedicó un tiempo especial para explicar sobre el propósito de la misma y sus alcances en la mejora del clima organizacional y por ende en la convivencia armónica entre los diferentes actores educativos, además algunas observaciones o situaciones que no permitan alcanzarlo. El análisis diagnóstico se realizó en el mes de marzo; y el desarrollo de la propuesta entre los meses de mayo y junio del presente año.

Es importante destacar la colaboración del personal directivo y docentes que labora en la Institución Educativa quienes hicieron posible cumplir estos procedimientos metodológicos en un plazo muy corto y sin ningún contratiempo.

Concluido el trabajo de recolección de datos se procedió a analizar y contrastar la información. Se verificó el llenado y marcado correcto del cuestionario. Para procesar los datos se usó programas aplicativos como el Office 2016 – (Word, Excel) en la diagramación de tablas de distribución de frecuencias absolutas y porcentuales, y figuras; asimismo, el programa SPSS versión 19. Información objetiva y sustancial que ayudó en el diseño de la propuesta y en la elaboración de conclusiones pertinentes.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LOS DOCENTES

ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES.

En este capítulo, se presenta los antecedentes de estudio, así como las bases conceptuales y teóricas de las estrategias de resolución de conflictos y el clima organizacional de los docentes; en sus diferentes contextos y modos de actuación; las mismas que garantizan la consistencia y sustento científico del informe.

Se realiza un análisis crítico que parte de experiencias y aportes investigativos para comprender e interpretar en su profundidad la situación problemática, permitiendo de esta forma arribar en la representación y configuración lógica del modelo teórico a la luz de lo planteado por las teorías que expresan pertinencia con el objeto de estudio. Para su mejor comprensión se describen considerando una lógica deductivo contextual.

2.1 Antecedentes

Calvo (2014), trabajo la tesis denominada “Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del Colegio Instituto Bogotá de Ciudad Berna”, realizada en la Universidad Libre de Bogotá – Colombia. La investigación se desarrolla a partir de un estudio cualitativo, con un enfoque descriptivo e interpretativo, aplica dos encuestas como instrumentos de recolección de la información: la primera orientada a identificar y analizar aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el clima organizacional; y la segunda encuesta para conocer las opiniones de la comunidad docente y administrativa de la institución.

Gracias a la implementación de los talleres, compuestos por discusiones, cuestionarios y actividades lúdicas, ha sido posible mejorar y profundizar los conocimientos que los docentes tienen sobre los factores que inciden en un adecuado clima organizacional, sobre las prácticas y actitudes que debe desarrollar cada integrante para favorecer un positivo ambiente en el trabajo, y sobre la importancia de generar unas buenas relaciones interpersonales, basadas en la comunicación, en la motivación y en la integración, para experimentar una mayor satisfacción en el trabajo, y así poner más empeño en cada una de las actividades y funciones que se deben realizar para cumplir con las metas y objetivos de la institución.

El instrumento permitió definir los principales aspectos que necesitaban ser analizados y evaluados en su interior, para promover un mejor clima organizacional que tenga efectos adecuados en torno al crecimiento de la satisfacción de los integrantes, en la comodidad y en el entusiasmo que experimentan diariamente al realizar sus funciones. Los principales factores que se determinaron, a partir de la

aplicación del instrumento diagnóstico, fueron la motivación, las relaciones interpersonales, el reconocimiento de las labores destacadas y los buenos procesos de liderazgo.

Es tarea de las directivas realizar una gestión adecuada que permita favorecer una buena integración entre el equipo de trabajo, realizando actividades extracurriculares y salidas periódicas para que los docentes tengan la oportunidad de compartir y de mejorar su comunicación. También es importante generar reuniones continuas en la institución, en las que se discutan asuntos de tipo pedagógico y académico, y en las que todos los docentes tengan la oportunidad de expresar sus ideas y sugerencias a las directivas, creando vínculos más directos y fluidos entre empleados y líderes, lo cual permitirá que haya un mejor clima organizacional y que se genere una mayor calidad en los procesos y funciones educativas de la institución.

La estrategia de gestión de mejora del clima organizacional, que presenta las funciones, lineamientos, y fases de resolución de conflictos, debe ser complementado con el desarrollo de actividades de integración, reuniones periódicas entre los docentes y autoevaluaciones continuas por parte del equipo de trabajo, en las cuales se pueda determinar la importancia y la pertinencia de las estrategias y acciones utilizadas para mejorar temas referentes a la motivación, a las relaciones interpersonales, al reconocimiento de las labores destacadas y a los procesos de liderazgo.

Lamoyi, (2009) planteó su investigación "Clima Organizacional: creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco", México, donde. Ofreció una visión global de la organización escolar al

facilitar el conocimiento de las variables más importantes percibidas por los docentes que distinguen a la organización como comunal. Como el clima es un concepto abstracto, para estudiarlo y medirlo se utilizaron las dimensiones de creencias compartidas, el sentido de comunidad y liderazgo directivo, que permitieron conocer, a la vez, el grado de integración social en cada una de ellas y en su conjunto. La población fue 128 escuelas y la muestra fue 38 escuelas (564 docentes), el tipo de estudio descriptivo, el diseño de investigación fue descriptivo simple, el método cuantitativo, las técnicas e instrumentos fueron la encuesta y cuestionario. Sus conclusiones revelaron que:

El clima encontrado en las escuelas mostró la serie de valores, normas, pautas ideológicas, objetivos e ideas que comparten los profesores sobre ellos mismos, sus alumnos, directivos y los padres de familia, así como la relación que guarda con el aprovechamiento escolar de los alumnos del nivel secundario en el estado. El clima organizacional fue descrito a través de las dimensiones de creencias, sentido de comunidad y liderazgo directivo.

Sobre la dimensión de creencias compartidas encontró que sólo el 33.30% de ellos perciben que dentro de la escuela se comparte la misión y los objetivos. En cuanto a las creencias sobre la capacidad de los estudiantes, el 72.36% de los profesores consideran que los alumnos no poseen la capacidad óptima de aprendizaje. El 81.31% de ellos, cree que los alumnos, de secundaria no son capaces de alcanzar los objetivos de las asignaturas que integran el plan de estudios de la educación secundaria. Manifiestan, además, que a medida en que aumenten las creencias de los profesores sobre el propósito de la escuela, se incrementará la percepción de logro de los estudiantes.

Larreátegui, Mejía y Vásquez (2010), tesis para optar el grado de magister denominada “Propuesta del plan de gestión “trabajando unidos”, basado en las técnicas de comunicación oral, para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa N° 034 de Fila Alta – Jaén”, realizada en la Universidad César Vallejo; filial Jaén. La población y muestra estuvo conformada por 05, cuatro docentes y un administrativo; la investigación fue de tipo descriptivo – prospectivo, y el diseño fue no experimental descriptivo simple; la técnica para la recolección de datos fue la observación directa, entrevista y análisis documental, y los instrumentos fueron: escala valorativa, guía de entrevista y lista de cotejo. Llegaron a las siguientes conclusiones:

Concluyen que el nivel del clima institucional, en la dimensión Relaciones interpersonales, existe un limitado desarrollo de la capacidad para aprender a convivir; regularmente se realizan intercambios afectivos y valorativos; asimismo, se percibe poca confianza en las relaciones interpersonales y a veces socializan sus experiencias, de igual forma presentan un regular manejo de sus sentimientos y emociones. En la dimensión liderazgo; en cierta proporción se pone en práctica el principio de autoridad, el poder y asumen la autocrítica; asimismo, presentan un regular desarrollo de la capacidad de resolución de conflictos y la capacidad proactiva.

Asimismo, determinan que en la dimensión comunicación oral, aún persiste un limitado desarrollo de su capacidad para opinar y escuchar; existe poca conversación y diálogo entre los sujetos de estudio; asimismo, la capacidad de argumentación es medianamente consistente; y los recursos verbales y no verbales que utilizan a veces contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales; por otro lado, el lenguaje que expresan regularmente no se caracteriza por ser pertinente, funcional. En la dimensión

empatía, con frecuencia el aprender a ponerse en el lugar del otro en ocasiones es común en todos los actores educativos; regularmente son indiferentes para comprender los sentimientos y emociones de los demás; de igual modo, expresar afecto y sensibilidad; asimismo, a veces exteriorizan actitudes de apoyo y ayuda mutua, y la calidez emocional en la convivencia institucional e interpersonal medianamente se práctica.

Finalmente establecen que en la dimensión toma de decisiones, a veces se llega a consensos y se práctica el sentido común; en cierta forma la autonomía de algunos actores educativos se ve limitada para expresar lo que piensa y siente, trayendo consigo la inseguridad y desconfían en ellos; asimismo, las decisiones regularmente son cuestionadas por presentar ciertas incoherencias y objetividad en sus planteamientos; además, casi siempre los espacios para promover las divergencias y convergencias culminan en la imposición de las ideas de la directora. En la dimensión trabajo organizacional, existe un limitado compromiso y participación en las diferentes actividades institucionales; poco se práctica el aprendizaje organizacional y se trabaja en equipo; asimismo, los niveles de integración y coordinación a veces se realiza en la convivencia institucional.

Chinchay, (2010), trabajó la tesis de post grado titulada "Influencia del liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos - 2008"; realizada en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana de Iquitos; La población estuvo comprendida por 239 directores y docentes, y la muestra la constituyó 132 que fue elegido en forma de asignación aleatoria; la investigación fue de tipo correlacional y el diseño fue un estudio correlacional

transversal; la técnica para la recolección de datos fue la encuesta y su instrumento fue el cuestionario. Llegó a las siguientes conclusiones:

El liderazgo del director y el clima organizacional son aspectos fundamentales de desarrollo organizacional para que los desempeños de las funciones sean exitosos, por tanto, existe relación significativa entre el liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos.

El liderazgo directivo y el clima organizacional fue bueno en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos. Por consiguiente, entre las dos variables existe una relación buena.

Aguado (2012) desarrolló la tesis de maestría titulada, “Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes”; realizada en la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima. La muestra estuvo conformada por 57 docentes de primaria y secundaria, el tipo de investigación fue descriptiva y el diseño no experimental descriptivo simple; aplicó el cuestionario de Clima organizacional adaptado por Aguado (2012), con una Validez de Aiken (.875), además, administró una prueba piloto para la confiabilidad que también fue aceptable (.775), la técnica e instrumento fueron la encuesta y su cuestionario. Llega a las siguientes conclusiones:

Existe un nivel aceptable de clima organizacional según la perspectiva de los docentes. Es decir, los docentes consideran que su ambiente de trabajo les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. Aunque no en el nivel óptimo que se requiere.

Existe un nivel aceptable de clima organizacional en su dimensión estructura que tienen los docentes. Esto afirma que existe una perspectiva aceptable de los docentes de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

Existe un nivel aceptable de clima organizacional en su dimensión recompensa que tienen los docentes. Se confirma que la perspectiva de los docentes sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado presenta niveles aceptables.

Existe un nivel regular de clima organizacional en su dimensión relaciones que tienen los docentes. Esto nos afirma la existencia de un ambiente de trabajo regularmente grato y de regulares relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, generándose este ambiente dentro y fuera de la institución.

Existe un nivel aceptable de clima organizacional en su dimensión identidad que tienen los docentes. Se afirma que existe un aceptable sentimiento de pertenencia a la entidad y en considerarse un miembro valioso de un equipo de trabajo. En general, hay una gran intención y sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Gamarra (2014), realizó la tesis de post grado titulada. “Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas”, desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú. La población fue de 30 sujetos, y la muestra estuvo conformada por 08 personas, 1 director, 1 subdirector y 6 docentes de primaria y secundaria; la investigación fue de tipo descriptivo – prospectivo; el diseño de esta investigación es

de enfoque cualitativo y de carácter descriptivo, asimismo utilizó la técnica de la entrevista, como instrumento una guía de entrevista semiestructurada. Llegó a las siguientes conclusiones:

La categoría referida a la Confianza entre directivos y docentes manifiesta percepciones de satisfacción. Estas percepciones en gran medida tienen que ver con las condiciones adecuadas y prácticas cotidianas de valores para interrelacionarse; entre las que se enuncian el respeto, la cordialidad el trato amable; estos sentimientos se expresan y representan normas valoradas en el grupo docente teniendo en cuenta los años que comparten labores pedagógicas en la institución.

En la categoría de Presión de acuerdo a las percepciones de los docentes entrevistados se ha encontrado evidencias de insatisfacción laboral. Esta situación se manifiesta a consecuencia de la falta de supervisión constante, acompañamiento, además de reuniones de coordinación por parte del equipo directivo de la institución que favorezcan la retroalimentación de sus labores docentes. Tanto profesores como directivos asumen que cada uno conoce las normas establecidas por la institución y por ende sus responsabilidades

En cuanto a la categoría de Apoyo los docentes entrevistados coinciden en sus percepciones con respecto a la presencia de ayuda por parte de la dirección y un sentimiento de solidaridad mutua entre docentes que laboran en la institución. Los docentes entrevistados se sienten apoyados por el director en situaciones personales, familiares o de índole laboral y reconocen el apoyo la colaboración como un valor prevaleciente y apreciado en la institución. La satisfacción en el trabajo es necesaria para que cualquier miembro se sienta involucrado con su deber y logre los objetivos

propuestos. En el caso de los profesores, el bienestar, es fuente de salud, la misma que se verá proyectada en forma directa en el trabajo con los alumnos.

La categoría referida a Reconocimiento, ocasiona percepciones de insatisfacción laboral en los directivos y docentes en gran medida debido a que no reciben ningún tipo de incentivo ni económico ni de otra clase. No ven valorado su trabajo. En tal sentido se percibe al docente desmotivado. Una docente manifestó su deseo por recibir algún tipo de reconocimiento verbal o a través de documentos que feliciten su iniciativa por desarrollar proyectos que favorezcan el aprendizaje de los alumnos.

2.2 Bases conceptuales.

2.2.1 Clima

La palabra Clima deriva del latín “Clima” (ambiente) que significa conjuntos de condiciones que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancias que rodean a una persona. (Alles, 2005)

Para Forehand y Gilmer (1964), “el clima es un conjunto de características que describen la organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo; c) relacionan la conducta de la gente en las organizaciones”

Según Schneider (1975), señala:

[...] Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. A través de ellas un sistema puede crear varios climas. La gente percibe climas diferentes porque las percepciones molares funcionan como marcos de

referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema (p. 474).

Por su parte, James y Sells (1981) ofrecen una definición formal de clima psicológico en los siguientes términos:

[...] El clima organizacional corresponde a representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad de la situación para el individuo (p. 275), y añaden que las percepciones se cree que son una función de componentes históricos, a saber, esquemas cognitivos que reflejan experiencias idiosincráticas de aprendizaje (p. 276).

“El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente” (Goncalves, 2000)

“El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual” (Goncalves, 2000)

Asimismo, Brow y Moberg (1990), manifiestan que el clima se refiere a “una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta” (p. 189).

Alvarado (2003) dice que clima “es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o

desfavorable del entorno laboral para las personas que integran la organización” (p. 95).

2.2.2 Organización

“El término *organización* (del Latín Órganon, órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo) es prácticamente utilizado en todos los ámbitos para referirse, por una parte, a una entidad por ejemplo, a una empresa, corporación, institución pública, organización no gubernamental, etc. y por otra, a una actividad como la organización de una empresa, un evento o simplemente de una reunión familiar; por tanto, requiere de un concepto que pueda ser aplicado a cada uno de éstos casos por separado y/o a ambos al mismo tiempo, con la finalidad de tener una idea cabal acerca del significado de éste término según el contexto en el que se utilice”. (Andrade, 2005)

“El término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto, tiene dos significados: el primero, se refiere a un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo: se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos”. (Andrade, 2005)

Para Manene (2011) “La organización es la determinación en continuidad de las estructuras de medios humanos y materiales, orientados a la consecución de

una misión estratégica común y en consonancia con la cultura de la entidad, creando y actualizando periódicamente las normas sobre delimitador de funciones, responsabilidades, dependencias, procedimientos y sistemas de relaciones y comunicación”.

El autor Parsons (1956), señala que “las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”.

Zerilli, (1994) define a las organizaciones como “la combinación de medios humanos y naturales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen”.

Una organización “es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no”. (Andrade, 2005)

“La organización es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias de tal manera que se logren los fines propuestos”. (Andrade, 2005)

En el marco la de la organización inteligente, Senge (1992), establece “que una organización que aprende es una organización inteligente “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración

colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende, en suma, una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla” (Escamilla, 2006, p, 177).

Gairín (2000) señala además que “las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas que sus miembros ejecutan individual o colectivamente mejora constantemente, ya sea porque los procedimientos internos se mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo, menos disfuncional”. (Escamilla, 2006, p, 179)

2.2.3 Clima organizacional

Dessler (1993), define el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra estructura porque relación en el comportamiento de las personas que la forman” (p. 181).

Según Hall (1996), el clima organizacional se define “como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que relación en la conducta de los empleados” (p. 78)

Para Seisdodos (1996), clima organizacional es “el conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos” (p. 79). Para este autor lo relevantes es como el docente percibe su entorno, al margen de cómo lo perciben los demás, por lo tanto, es más una percepción de la persona que de la propia organización.

Acosta, Fernández y Mollón (2002) definen al clima organizacional como el conjunto de características y regularidades estables y perdurables en determinado periodo dentro de una organización; expresa la atmósfera emocional imperante en esta.

Por su parte, Robbins (1999), define el clima organizacional como un “ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño” (p. 52). Además, considera al clima organizacional “como un conjunto de propiedades o características objetivas del ambiente laboral, perdurables y fácilmente medibles que son percibidas directamente o indirectamente por empleados y que supone son una fuerza que relación en la conducta de estos”. (Robbins, 1999)

Brunet (1999), agrega que el clima organizacional es:

[...] El resultado de la interrelación de las diversas partes de una organización, de tal manera, que el comportamiento de un trabajador depende de los factores organizacionales existentes y de las percepciones que tenga de estos factores; así se observa una influencia mutua del medio ambiente y de la personalidad del individuo en la determinación del clima de una organización (p. 125).

Goncalves (2000), la define como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.” (p.123).

Brunet (2002), establece que el clima organizacional:

...] Es una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que pueden ser reducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconsciente) con sus miembros y con la sociedad (p. 18). “Al formar sus percepciones del clima el individuo utiliza información que viene de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, de las características de su organización y de sus características personales”. (Brunet, 2002, p.19)

El clima organizacional determina la forma en que los individuos perciben el ambiente de trabajo, su rendimiento personal, su nivel de productividad y el grado de satisfacción que experimentan siendo parte de la organización en la cual labora (Martínez, 2003).

Asimismo, Méndez, (2006), se refiere al clima organizacional como:

[...] El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (p. 108).

Chiavenato (2007), se refiere al clima organizacional como “la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y la relación ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional

entraña un cuadro amplio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación” (p. 345).

“El clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización (Frederick, 1976, p. 80). El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales”. (Chiavenato, 2007, p. 321)

Es el sistema de significados compartidos por los miembros de una institución, es decir, el conjunto de características del ambiente de trabajo; interacciones personales, grupales; y formas de pensar y actuar de quienes forman parte de una entidad, que tienen de peculiar el ser compartidos y definir lo característico de una determinada institución. (Marcelo y Cojal, 2007)

García, (2009) expresa: “El clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas”. (p. 47)

El clima organizacional “es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, incluye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización”. (García. 2009, p. 47)

2.2.4 Estrategias

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. (Contreras, 2013)

Ansoff (1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades institucionales, pedagógicas, administrativas y organizativas de tal manera que definan la esencial naturaleza de los procesos de enseñanza aprendizaje en que está la organización y las políticas educativas que planea para el futuro.

Steiner y Miner (1977) aseveran que la estrategia es la declaración de la visión y misión de la institución educativa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados.

Valls (1990), indica que las estrategias son “sospechas inteligentes”, aunque arriesgadas, acerca del camino más adecuado que hay que tomar. Su

potencialidad reside precisamente ahí, en que son independientes de un ámbito particular y pueden generalizarse, su aplicación correcta requerirá de la contextualización para el problema de que se trate.

Silberman (1998) las estrategias, son el conjunto de actividades, técnicas y medios que se planifican de acuerdo con las necesidades de los estudiantes, los objetivos que se buscan y la naturaleza de los conocimientos, con la finalidad de hacer efectivo el proceso de aprendizaje.

Morales (1996) la estrategia es un modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones que se toman en la institución. Provee un diseño global e integrador para toda la institución. Es un medio para establecer el propósito institucional: su razón de ser, sus objetivos, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos y, además asegura el equilibrio viable entre cambios externos y las capacidades internas. (p. 25, 26)

Asimismo, según Tobón (2003) citado en Rodríguez, (2007), las estrategias bajo un enfoque de competencias son herramienta de apoyo a la labor docente. Para buscar, organizar, crear y aplicar información, promover la autorreflexión sobre el aprendizaje en torno al que, por qué, cómo, dónde, cuándo, con qué; desarrollar el pensamiento crítico, creativo y comprensión de la realidad personal, social y ambiental, de sus problemas y soluciones.

La palabra estrategia también se define como formulaciones operativas destinadas a traducir políticas en ejecuciones prácticas. Integra de modo coherente, concepciones metodológicas, procedimientos y logísticas en función de aspiraciones, necesidades y posibilidades. (Ministerio de Educación, 2012)

Odderey Matus, citado por Toaquiza (2014) conceptualiza estrategia es un conjunto de actividades, en el entorno educativo, diseñadas para lograr de forma eficaz y eficiente la consecución de los objetivos educativos esperados. Desde el enfoque constructivista, esto consistirá en el desarrollo de competencias por parte de los docentes.

2.2.5 Conflictos

Existen diversas definiciones sobre el conflicto, sin embargo, se aborda aquellos que tienen relación con el objeto de estudio:

“Conflicto es una situación de competición en la que las partes son conscientes del potencial de futuras posiciones y cada parte desea ocupar una posición incompatible con los deseos de la otra parte” (Boulding, 1962).

“Conflicto es el intercambio intencionado de sanciones negativas o conductas punitivas entre dos o más partes” (Blalock, 1989).

Van de Vliert (1998), establece. El conflicto puede definirse como la situación donde dos partes o entidades sociales tienen puntos de vista diferentes o tienen intereses apartados, como también “Se dice que dos individuos, un individuo, un grupo o dos grupos, están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruido o irritado por la otra”

“El conflicto consiste en un enfrentamiento intencionado entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan una intención hostil entre ellos, generalmente acerca de un derecho y que, para mantener, afirmar o restablecer este derecho, intentar eliminar la resistencia de la otra parte usando

eventualmente la violencia, lo que podría llevar al aniquilamiento físico del otro” (Freund, 1983; cf.: Entelman, 1999). Asimismo, “Conflicto es una especie o clase de relación social en la que hay objetivos de distintos miembros de la relación que son incompatibles entre sí” (Entelman, 1999).

“Conflicto es la presencia de intereses divergentes o percepciones incompatibles entre personas o grupos, y el deseo de seguir una conducta proporcionada a estas percepciones” (Bercovitch, 1999).

Según Robbinns (1999) es_ "Un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte". (p. 434).

Valenzuela (2002) señala que “El conflicto es una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de intereses incompatibles”. Asimismo, 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”. (Valenzuela, 2002).

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.

Por su parte, Pollicardo y France (2005), definen el conflicto como una controversia o diferencia explícita (de información, de intereses o de valores) que ocurre entre, al menos, dos grupos interdependientes que compiten entre sí por los mismos recursos escasos o que persiguen metas incompatibles de manera que las opiniones, decisiones y conductas de un grupo respecto a tales recursos

y metas, afectan necesariamente las opiniones, decisiones y conductas de otro grupo.

2.2.6 Resolución de conflictos

Según Burguet (1999), “desde el punto de vista de las teorías cognitivas, la interacción entre iguales es uno de los ejes básicos para trabajar a la gestión de conflictos y las posibles resoluciones por parte de los mismos miembros involucrados en él” (p.75). Pues en el momento en que los docentes interactúan con sus colegas, participan activamente en los procesos de solución de los propios conflictos en la institución. Se pretende, brindar las herramientas democráticas que permitan desarrollar la capacidad de movilizar sus procesos cognitivos y cognoscitivos con estrategia y eficacia a la hora de afrontar la solución de problemas y de la toma de decisiones.

La resolución de los conflictos se refiere tanto a la superación de los obstáculos que se presentan como a los procesos que implican los caminos que conducen a la satisfacción de las necesidades: los acuerdos y desacuerdos, los encuentros y desencuentros, las tareas complementarias, las diferencias y los juegos de poder, las coincidencias y los objetivos en común. (Quijano, 2007, p. 19 - 20)

Según Dallos y Mejía (2012), señala:

La resolución de conflictos como capacidad de concertar, de buscar estrategias que permitan de una manera asertiva dar solución a una situación o problema o buscar el equilibrio para llegar al punto donde todos sean ganadores y no existan perdedores. (p.47). Para tal fin es necesario, que las partes

demuestra una actitud favorable y de comprensión mutua de tal forma que lleguen a una solución donde ambos se sientan satisfechos y ganadores.

Según el Ministerio de Educación (2009) “es una habilidad social que contribuye y enriquece la vinculación entre las personas. Desde una posición colaborativa, el proceso de resolución de conflictos implicará: Consideración de los intereses de la otra parte involucrada en el proceso, dispuesto/a acceder en las posiciones personales para llegar a una salida, que beneficie a las partes involucradas en el conflicto, y a fin de mantener, cuidar y enriquecer la relación, si es parte de las expectativas”.

La resolución de conflictos “se relaciona directamente con los medios alternativos (o adecuados) de solución (manejo o gestión de conflictos), y son aquellos mecanismos extrajudiciales que las ciencias sociales y jurídicas ofrecen a la ciudadanía y a la misma administración de justicia para descongestionar la pesada carga judicial gracias al protagonismo de los involucrados, que pueden resolver las diferencias desde una perspectiva más interactiva, creativa, constructiva y participativa. En definitiva, estas herramientas permiten que todos los actores sociales puedan tomar conciencia de acudir al proceso o juicio, única y exclusivamente, en aquellos casos que sean estrictamente necesarios, transformándose así en verdaderos artífices de la solución de sus propias divergencias”. (Vintimilla, 2011)

En esta misma línea de análisis, para Ministerio de Educación (2015) también, “es una estrategia que consiste en establecer recursos que favorezcan la resolución de conflictos en un clima democrático, es decir, manejarlos constructivamente con pautas, mecanismos y canales apropiados”. Es de

preocupación de los docentes, frente al aumento de la conflictividad en los salones de clase; buscar recursos, herramientas y estrategias que ayuden a generar un clima democrático favorable a la convivencia escolar desde la participación activa, en aprender a manejarlas para evitar los conflictos.

“Es la intención y voluntad de las personas por resolver los conflictos, lo que implica: Hacerlos visibles en la interacción interpersonal y/o grupal; considerar los intereses de las partes involucradas; disposición a ceder para llegar a una salida que beneficie a los involucrados. El proceso de resolución pacífica de conflictos involucra reconocer igualdad de derechos y oportunidades entre las partes en la búsqueda de solución, reestablecer la relación y posibilitar la reparación, si fuera necesario”. (Ministerio de Educación s/f, p. 11)

Es más, Silva (2015), citando a García y López (2011) consideran que “aprender a resolver los conflictos de manera pacífica es una de las competencias que resulta necesario adquirir para lograr una convivencia democrática” (p.78).

2.2.7 Estrategias de resolución de conflictos

Son procesos orientados al establecimiento de buenas relaciones humanas, la escucha activa, la autodisciplina, la expresión de los sentimientos, emociones entre el alumnado y el profesorado entre sí y con los demás, favoreciendo de este modo la cooperación y previniendo los conflictos. Se centran en la adquisición de habilidades que permiten a los diferentes actores educativos arreglar sus diferencias antes de que éstas se conviertan en un enfrentamiento hostil, interviniendo y buscando soluciones del tipo "yo gano, tú ganas". (Cornelius y Paire, 1998)

Las estrategias de resolución de conflictos son formas de intervención social la cual busca que las partes de un conflicto, transformen positivamente las relaciones sociales que se encuentren deterioradas. Es decir, constituyen posibilidades para que los involucrados en un conflicto específico, reconstruyan la forma como se tratan cotidianamente, mejorando así su calidad de vida y generando aprendizajes individuales y colectivos. Promueven una mirada pedagógica de la conflictividad en los individuos. (Ortega y Carafi, 2010, p. 2)

Se parte de la idea de que los involucrados en un conflicto son responsables de su mantención y desarrollo, y que son los que pueden encontrar, construir y acordar salidas satisfactorias y definitivas al conflicto. Es decir, las personas que viven y desarrollan un conflicto son los que más oportunidades e interés tienen en solucionarlo, y en muchas ocasiones sólo necesitan asesoramiento por parte de observadores o equipos facilitadores para lograrlo. (Ortega y Carafi, 2010, p. 2)

Las estrategias de resolución de conflictos buscan crear un espacio de encuentro, donde las partes de un conflicto se hagan cargo del vínculo social que mantienen y puedan transformarlo colectivamente a través de acuerdos explícitos. Se trata de instalar procesos de diálogo y conversación entre las partes de un conflicto, con la presencia de una o dos personas que cumplen con la función de equipo facilitador. (Ortega y Carafi, 2010, p. 2)

Lo que se pretende es hacer evidente y explícito el vínculo social que existe entre las partes de un conflicto, la reciprocidad de la relación y la posibilidad de que la forma como dos o más personas se tratan cotidianamente, pueda ser distinta y mejorada de forma consensual. En estas conversaciones se explicita y reflexiona sobre el conflicto, así como también sobre los posibles acuerdos y

aprendizajes que se requieren para superarlo satisfactoriamente. (Ortega y Carafi, 2010, p. 2)

2.3 Bases teóricas.

2.3.1 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet,1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert (1967) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. Seguidamente se describen:

A. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

B. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

C. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como eficiencia, logros y limitaciones.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. (Brunet 1999)

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son: Clima de tipo autoritario. (Sistema I. Autoritario explotador y Sistema II. Autoritarismo paternalista); Clima de tipo Participativo (Sistema III. Consultivo y Sistema IV. Participación en grupo)

A. Clima de tipo autoritario: En este tipo de clima ubicamos los de tipo autoritario explotador y el clima de tipo autoritario paternalista.

Sistema I. Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus trabajadores, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. En este tipo de clima, el personal de alto rango jerárquico no les tiene confianza a los trabajadores. Las decisiones y los objetivos son tomadas por los directivos de la institución. Los trabajadores se ven obligados a trabajar dentro de un ambiente de miedo, de castigo y de amenazas y en

ocasiones recompensan; las relaciones entre los superiores y los empleados se establecen con cierto temor y la comunicación que existe entre ellos sólo existe en forma de instrucciones. (Barriga, 2016, p. 77)

Sistema II. Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo autoritario paternalista; es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente con los trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la institución, aunque en algunas situaciones son tomadas en escalafones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados sin embargo se refleja la impresión de trabajar en un ambiente estable. (Barriga, 2016, p. 77)

B. Clima de tipo participativo: En este tipo de clima ubicamos el clima de tipo participativo consultivo y el clima participativo en grupo.

Sistema III. Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe

interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

En el clima de tipo participativo consultivo los superiores tienen confianza en sus trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la organización, pero en ciertas situaciones los trabajadores de niveles más bajos también pueden hacerlo. Las recompensas y los castigos son estrategias motivacionales. Se percibe un ambiente dinámico. (Barriga, 2016, p. 78)

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

En el clima participativo en grupo; los directivos de la institución tienen confianza en sus trabajadores. El proceso de toma de decisiones suele darse en toda la institución, la comunicación ocurre de forma ascendente, descendente y lateral. Sus estrategias motivacionales son la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. La dirección junto con el personal subordinado conforma un equipo para alcanzar las metas y los objetivos. (Barriga, 2016)

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

2.3.2 Teoría de la inteligencia emocional

“Para Shapiro (1997), el término inteligencia emocional se identifica con las cualidades emocionales necesarias para el logro del éxito, entre las cuales se pueden incluir: la empatía, la expresión y la comprensión de los sentimientos, el control del genio, la independencia, la capacidad de adaptación, la simpatía, la capacidad de resolver los problemas en forma interpersonal, la persistencia, la cordialidad, la amabilidad y el respeto”. (Dueñas, s.f.)

“Cooper y Sawaf (1997) definen la inteligencia emocional como la aptitud para captar, entender y aplicar eficazmente la fuerza y la perspicacia de las emociones en tanto que fuente de energía humana, información de relaciones e influencias” (Dueñas, s.f.). “Para Simmons y Simmons (1997), la inteligencia emocional es el conjunto de necesidades emocionales, de impulsos y de valores verdaderos de una persona, y dirige toda su conducta visible”. (Dueñas, s.f.)

“De acuerdo con Cooper (1999), la inteligencia emocional es *la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia*” (Dueñas, s.f.). “En un docente y líder no se requiere únicamente que tenga emociones, sino que aprenda a reconocerlas y aplicarlas en el momento preciso y con la persona adecuada”. (Dueñas, s.f.)

“Tanto para el docente como para el líder y el administrador, la inteligencia emocional ejerce una influencia decisiva sobre los factores críticos que se desarrollan en la organización, como es la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación, las relaciones de confianza entre el personal, el trabajo en equipo, la lealtad, y la creatividad e innovación del trabajador y del directivo” (Orozco, 2017). “Asimismo, la inteligencia emocional ayuda al docente a desarrollar una disciplina personal nueva que permite mostrar una imagen más humana, de mayor calidad personal que facilita la toma de decisiones”. (Madrigal, 2009, p. 42)

Según Goleman (1995), “la inteligencia emocional en el docente requiere desarrollar los siguientes aspectos: honestidad emocional, energía emocional, retroinformación emocional, intuición práctica, presencia auténtica, radio de confianza y descontento constructivo”. “Estos aspectos conforman su inteligencia emocional. De igual forma, un docente con un coeficiente emocional alto (CE) es una persona que percibe más hábil y fácilmente que los demás los conflictos en gestación que se deben resolver”. (Orozco, 2017)

En base a lo descrito, Madrigal, (2009), considera que: “la importancia de la inteligencia emocional en el docente es prioritaria en toda organización. Porque de ello depende la institución y la organización, así como la emoción, la pasión, el énfasis y el sentimiento positivo o negativo con que trabaje el docente y, por ende, su equipo de trabajo o colaboradores” (p. 37). “Por consiguiente, la actitud y el estilo de dirigir dependerá de cómo el docente o líder se gane el respeto, la admiración o, por el contrario, el odio de sus colaboradores. El equipo de trabajo reacciona bien cuando se le plantean con disciplina y respeto los objetivos y metas que se pretenden alcanzar”. (Orozco, 2017)

“En cambio, la disciplina autoritaria hace aflorar todo lo malo de la naturaleza humana; es decir, al actuar autoritariamente, el docente podría motivar el lado más oscuro y negro de sus colegas”. (Madrigal, 2009, p. 37)

Desde esta perspectiva, Madrigal, (2009) citando la teoría de González (2000), “compara la autoridad del docente y afirma que: un docente que haga caso omiso a sus propias emociones y a las de sus colegas está condenado al fracaso o, en su defecto, a tener resultados negativos (como crear colaboradores resentidos o enojados contra la autoridad) y procesos de desintegración del equipo de trabajo”.

Por su parte, desde la teoría de Goleman (2000), esta autora establece que: “una organización con docentes emocionalmente maduros, son capaces de apoyar mejor a sus compañeros de trabajo y con ello generar un aprendizaje en la organización”. Por tanto, “el papel que desempeña el docente y líder en la organización es fundamental: es el personaje que debe guiar, liderar y motivar al equipo de trabajo. En ese sentido, entre más maduro sea emocionalmente, más competente será para ayudar a sus compañeros a enfrentar sus altibajos emocionales, o, en su defecto, reorientará estas emociones al objetivo tanto individual como colectivo de la empresa u organización”. (Madrigal, 2009, p. 37)

En conclusión, Weisinger (2001), acota que: “la inteligencia emocional constituye, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestros comportamientos y mejoren nuestros resultados”.

2.3.3 Teoría de resolución de conflictos de Galtung

Galtung (2003), en su teoría del conflicto establece que los seres humanos no son violentos por naturaleza, sino que la violencia surge por desigualdades existentes en las instituciones sociales. Este tipo de violencia suele ser invisible, ya que se manifiesta en situaciones de marginación y acceso desigual a los recursos.

Asimismo, esta teoría propone que este tipo de violencia se supera a través de los siguientes pasos: confrontación, desacoplamiento, es decir cortar los vínculos estructurales entre represores y oprimidos para construir su autonomía y empoderarlos; y reacoplamiento, que es el proceso por el cual los derechos humanos, la equidad, la solidaridad y la participación reemplazan a la represión, la explotación, la fragmentación y la marginación. (Galtung, 2003)

Estos procesos aseguran según el autor que las antiguas instituciones sean remplazadas por unas exentas en la medida de lo posible, de desigualdades y violencia. De esta forma Galtung (1988) concibe el conflicto “como un organismo con nacimiento, crecimiento hasta un punto de inflexión, y después un declive, hasta que al final el conflicto se extingue”, p. 19. El final de este proceso se suele conocer como paz.

De igual forma, Galtung (2003, p. 67) considera el conflicto como crisis y oportunidad; el conflicto es un hecho natural, estructural y permanente en el ser humano; el conflicto es una situación de objetivos incompatibles; los conflictos no se solucionan, se transforman; el conflicto implica una experiencia vital holística;

el conflicto como dimensión estructural de la relación; el conflicto como una forma de relación de poderes.

Galtung (2003, p. 68), además asevera que las personas son sistemas complejos con componentes intrapersonales como cogniciones y emociones. Estas personas interactúan formando grupos que a su vez interactúan entre ellos constituyendo sociedades que al mismo tiempo interactúan con otras sociedades construyendo sistemas de relaciones.

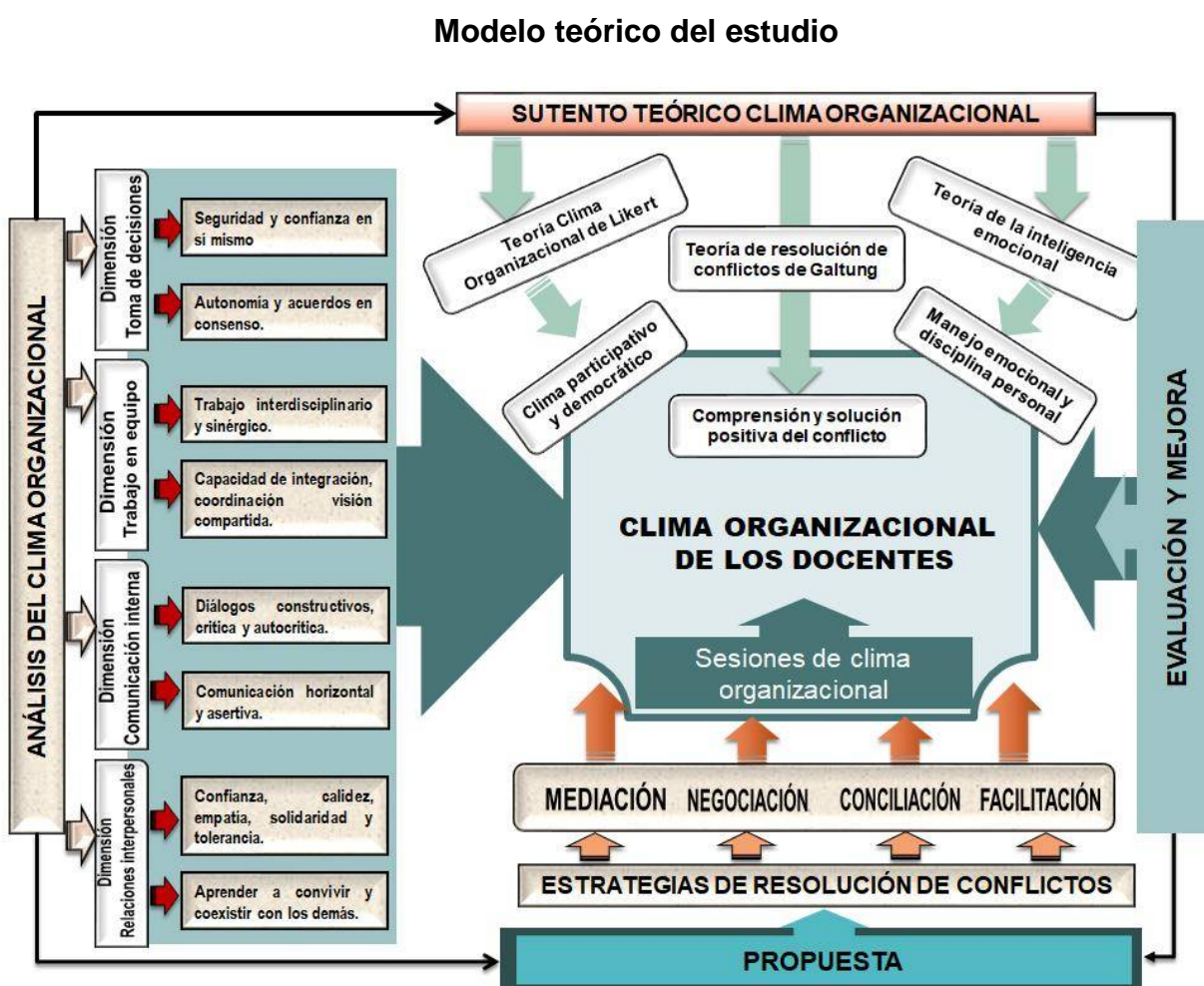
En base a lo descrito, Esquivel (2009) agrega que el conflicto es ineludible a la persona como ser social que interactúa con otros seres humanos con los que discrepa, y que tienen intereses, percepciones, valores y necesidades confrontadas. Es además consustancial y tiene una dinámica propia, p. 8. Por su parte, Schelling, (1980) sostiene que uno de los mecanismos de avance social son los conflictos frente a sistemas injustos, y lo considera como un instrumento de transformación social, considera la diversidad, cooperación y la solidaridad como una fuente de crecimiento mutuo, y corrobora que las diferencias también conllevan contrastes y, por tanto, divergencias, disputas, diferencias de pareceres, y conflictos.

Por otro lado, Galtung, (2003), explica tres aspectos que siempre están presentes: (a) El aspecto motivacional, referido a las actitudes de los estudiantes, cómo piensan, qué sienten; (b) El aspecto objetivo, relacionado con el comportamiento, cómo actúan las partes durante el conflicto. Y, (c) El aspecto subjetivo, expresado en la actitud para buscar intereses comunes a través de una acción creativa y constructiva; o por el contrario si buscan la contradicción, para perjudicar y causar dolor.

De allí la recomendación de Galtung, (2003) para los docentes invocando a conocer, comprender la naturaleza del conflicto que se presenta en el ámbito educativo para aplicar las estrategias adecuadas que permitan resolverlo de manera pacífica y positiva.

2.4 El modelo teórico.

Representación gráfica del modelo teórico expresado en las estrategias de resolución de conflictos, para mejorar para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.



Fuente: Cabrera, R. (2018). Docente investigadora. Configuración holística y sistémica del modelo teórico que sustenta el estudio.

El Modelo Teórico representa la consistencia teórica y científica que sustenta el análisis de las diferentes percepciones del clima organizacional en sus dimensiones: relaciones interpersonales; comunicación interna; trabajo en equipo y toma de decisiones; incluye además, la propuesta de las estrategias de resolución de conflictos. Se fundamenta en las teorías del clima organizacional de Likert, la inteligencia emocional de Goleman, y la teoría de conflictos de Galtung; las mismas que pretenden apoyar y garantizar el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la comunicación interna, el trabajo en equipo y la toma de decisiones en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

Las implicancias de la primera teoría están en función al sistema participativo y democrático y se asume que los docentes deben tener confianza entre ellos; promover la toma de decisiones en consenso y de manera participativa; de igual forma, establecer una comunicación ascendente, descendente, asertiva, empática y horizontal. Desde esta teoría, los sujetos de estudio establecen objetivos comunes, planifica y se organizan para trabajar en equipo; muestran actitudes positivas para construir una relación de amistad y confianza sincera y transparente; asimismo, asumen compromisos y responsabilidades acordadas entre todos. En conclusión, todos los docentes y el personal directivo forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación participativa y democrática.

Desde los aportes de la Teoría de la inteligencia emocional, el modelo parte del manejo emocional y personal de los docentes, y la disciplina y respeto por las normas de convivencia en la institución; aspectos que permitirá comprender los comportamientos, actitudes, y percepciones de los sujetos de estudio dentro de la

organización; asimismo, según esta teoría desarrollo de la inteligencia emocional es de vital importancia en la organización, porque contribuirá en los docentes a potenciar su capacidad de identificar, comprender y utilizar las emociones de la manera correcta para poder solucionar las diferentes situaciones conflictivas tanto personales como de carácter profesional. Por lo tanto, la inteligencia emocional se debe poner en práctica en las formas de comportarse y en las interacciones con los demás. Igualmente, el conocer las propias emociones ayudará en muchos aspectos, como reconocer las propias emociones al igual que las de los demás, lo cual facilita las relaciones interpersonales con otras personas y lograr un mayor éxito en el área laboral y en lo personal.

Goleman (1995) afirma sobre la inteligencia emocional: “Implica conocer las propias emociones, manejarlas, motivarse a uno mismo, reconocer emociones en otros y manejar las relaciones con los demás” (p. 54). Desde esta afirmación, en la organización lo que se busca es brindar a los docentes orientaciones pertinentes que ayuden en la solución de problemas interpersonales, así como a conocer, manejar y autorregular sus emociones en las diversas interacciones laborales que existen entre ellos.

Por su parte, la teoría de conflictos de Galtung, permite orientar a los docentes a resolver sus conflictos de manera pacífica y positiva, en esos sentido, inculca a comprender el conflicto como algo natural de la vida que tiene sus propios procesos y procedimientos para su solución; además, su presencia es constante en las diferentes actividades que realizan los docentes en toda organización; ha permitido generar verdaderos cambios institucionales, así como, un mayor conocimiento y madurez de los sujetos; lo importante es cómo afrontarlos sin que altere la convivencia y la paz en

la organización; por el contrario fortalezca los lazos de amistad, confianza y entendimiento entre todos los actores educativos.

El punto de partida de Galtung es que el conflicto es obvio en la sociedad, pero no la violencia; y, por tanto, el conflicto no necesariamente tiene que finalizar en violencia física y verbal. El fracaso en la transformación del conflicto es lo que conduce a la violencia. Su propuesta se fundamenta esencialmente en abordar el conflicto con ideas, medios y acciones, para que siempre que surja se pueda canalizar hacia una solución que no origine violencia y eso sólo es posible por medios pacíficos. Para llegar a ello es preciso adentrarse en el origen y en la naturaleza del conflicto.

Por otro lado, el modelo también articula la propuesta de estrategias de resolución de conflictos como la mediación, negociación, conciliación y facilitación, todas ellas encaminadas a mejorar el clima organizacional, es decir, tiene la intención de que los docentes internalicen y manejen mecanismos democráticos que ayuden aceptar voluntariamente la intervención de otra persona para llegar a un acuerdo y/o resolución del problema; asumir y respetar acuerdos y compromisos en beneficio de una convivencia democrática y pacífica; proponer alternativas de solución de los conflictos de beneficio mutuo; analizar las diferentes discrepancias y buscar acuerdos para alcanzar soluciones a las discrepancias; demostrar, su capacidad para establecer diálogos interactivos, constructivos y escucha; expresar apertura y voluntad para ponerse de acuerdo en un clima de confianza; ser capaces de reconocer sus errores y pedir disculpas a sus colegas; valorar y reconocer las fortalezas y limitaciones de los demás; promover el diálogo y establecer reglas democráticas para facilitar la solución de conflictos; generar espacios inclusivos y equitativos para dar oportunidades a las partes en conflicto; expresar autonomía y predisposición para

respetar la dignidad y los derechos de sus compañeros de trabajo; y garantizar que la participación de las partes se desenvuelva en igualdad de condiciones.

Todo lo descrito, se tiene en cuenta en las sesiones de clima organizacional que forma parte de la estructura de la propuesta y están estrechamente interrelacionadas con el propósito de la investigación, como son: convivimos en armonía y respeto; aprendemos a confiar en los demás; comprendemos y nos apoyamos mutuamente; practicamos nuestras habilidades comunicativas; reconocemos nuestras fortalezas y limitaciones; siempre hay una forma de decir bien las cosas; planifico y organizo mis actividades a tiempo; trabajamos en familia; la magia de trabajar en equipo; aprendiendo a tomar decisiones; autorregulo mis emociones para tomar decisiones; y, toma de decisiones con autonomía y confianza.

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA TEÓRICA

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA TEÓRICA

El presente capítulo contiene el análisis e interpretación de los resultados globales y por dimensiones del clima organizacional; los mismos que reflejan las diversas limitaciones y dificultades que expresan los sujetos de estudio en sus relaciones interpersonales, comunicación dentro de la institución, en el trabajo en equipo y la toma de decisiones; realidad que justifica la necesidad de diseñar la propuesta expresada en estrategias de resolución de conflictos.

La propuesta explica el modelo teórico y su implementación práctica; asimismo, en su estructura se describe la presentación de la misma; la fundamentación teórica, los objetivos; recursos y materiales; además, contiene la descripción, organización, implementación y evaluación de las estrategias y sus sesiones de intervención. Finaliza con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

3.1 Resultados del clima organizacional en sus dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación interna, trabajo en equipo y toma de decisiones.

Tabla 1

Niveles de clima organizacional, en la dimensión: Relaciones interpersonales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0
Regular	16	80.0
Bueno	4	20.0
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

Figura 1

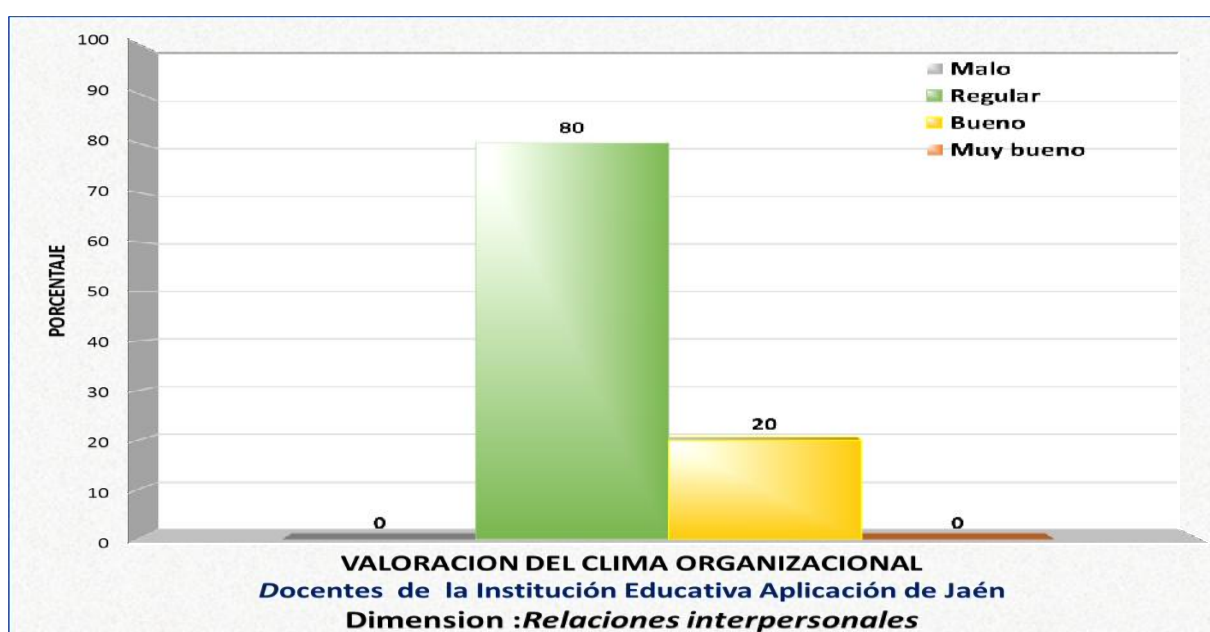


Figura 1: relaciones interpersonales.

Descripción:

Del análisis de la Tabla 1 se observa que, la mayoría de docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, evaluados a través de un cuestionario expresan que las relaciones interpersonales, comprende los niveles **Regular** (80%), y **Bueno** (20%). Por tanto, se puede inferir que, en la entidad los sujetos de estudio presentan ciertas dificultades para aprender a convivir y coexistir con los demás; demostrar confiabilidad

y confianza. La confiabilidad está basada en el carácter, en lo que uno es como persona, y en la capacidad, en lo que uno puede hacer. Si una persona tiene confianza en su carácter, pero no en su capacidad, no confiará en sí misma. Muchas personas buenas y honestas pierden gradualmente su confiabilidad profesional porque caen en la rutina hasta convertirse en gente obsoleta dentro de sus organizaciones. Si no tenemos carácter y capacidad, no se nos considerará digno de confianza ni demostraremos demasiada sabiduría en nuestras opciones y decisiones. Si no logramos un progreso significativo en nuestra evolución profesional, seremos poco dignos de confianza, (Covey, 1997).

Asimismo, se percibe limitaciones que no ayudan a los docentes manifestar calidez emocional en sus interacciones; poner en práctica actitudes solidarias y de tolerancia mutua; así como, aprender a ponerse en el lugar del otro. Según Bisquerra (2003, p. 23), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Para Fernández (2003, p. 25), “trabajar en un ambiente organizacional óptimo es sumamente importante para los docentes, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente institucional se hace insostenible para los docentes, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

Por su parte, Cruz (2003, p. 25), afirma: “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación.” Es decir, la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo. Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, se hacen referencia a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Siempre se ha creído que es una buena regla el referirse a otras personas en los términos en que se quisieran que ellos se refiriesen a otros.

Las relaciones interpersonales de acuerdo con Oliveros (2004), se expresa en una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social; en las relaciones interpersonales interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a un tema de importancia y compartirla con el resto de la gente. Ésta comunicación o carencia de ella se ve reflejada, para beneficio o perjuicio, en la organización que se dé en una institución o en cualquier situación cotidiana.

Oliveros (2004, p. 512), agrega que las relaciones interpersonales deben tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, respeto y afirmación, compasión, comprensión y sabiduría, habilidades interpersonales y destrezas.

Las relaciones dentro de la institución, dependen de la cultura de cada uno de sus integrantes, Hernández (2008) enuncia que están llenas de incertidumbre, jamás sabremos si éstas son auténticas, sólidas y abiertas; por ende, las relaciones interpersonales surgen de una afinidad de personalidades.

Como la institución cuenta con una considerable rotación de directores y subdirectores, las relaciones con los mismos, resulta complicada y en ocasiones hasta imposible, ya que su sentido de pertenencia para con la institución, es casi inexistente, sin mencionar que algunos de ellos han llegado por imposición del clero y/o autoridades superiores y en casos más extremos, por haber sido removidos por problemas personales y laborales.

Actualmente, las relaciones interpersonales se encuentran en una etapa de afianzamiento, puesto que se sospecha de nuevos cambios directivos y se busca la unión entre el personal para evitar mayores consecuencias por la falta de un clima adecuado para el trabajo en la institución.

Hernández (2008) menciona que la comunidad educativa emplea una especie de máscara que no le permite relacionarse de manera adecuada, promoviendo el individualismo, así como relaciones distantes y basadas en la desconfianza. Este tipo de situaciones afecta en gran medida el desarrollo de actividades de manera colectiva resultado de un clima inadecuado y de relaciones interpersonales poco propicias para el trabajo y la organización.

En conclusión, el clima organizacional es fundamental para el buen funcionamiento de la institución; sin embargo, esto se hará realidad promoviendo un ambiente favorable para el respeto mutuo, el compañerismo en las relaciones interpersonales, los mismos que van a fomentar un clima afectivo y armónico útil para lograr los acuerdos y compromisos asumidos.

Tabla 2
Niveles de clima organizacional, en la dimensión Comunicación Interna

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0
Regular	13	65.0
Bueno	7	35.0
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

Figura 2

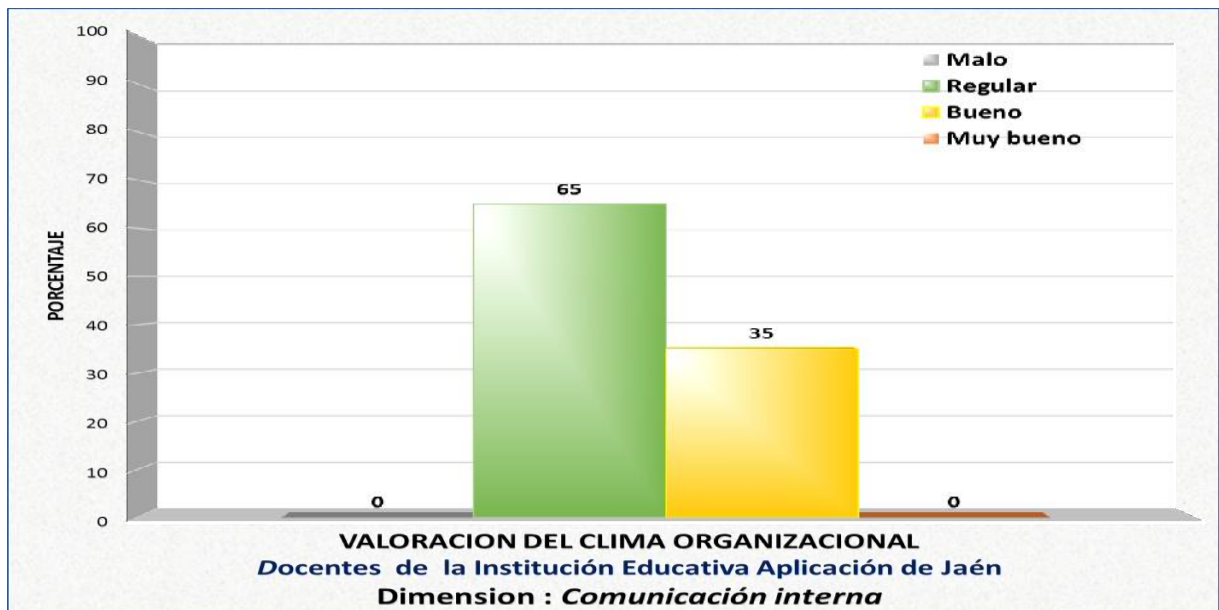


Figura 2: comunicación interna.

Descripción:

Del análisis de la Tabla 2, también se aprecia que la mayoría de docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, evaluados a través de un cuestionario perciben que los niveles del clima organizacional, expresa un nivel **Regular** (65%), y **Bueno** (35%). Por consiguiente, se puede deducir que, en la institución los sujetos de estudio carecen de una comunicación horizontal; desconocen los procesos comunicaciones ascendentes y descendentes; en base a lo descrito, Robbins (2004) plantea que la comunicación en las organizaciones puede presentarse en tres direcciones: descendente, ascendente y horizontal. La primera es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva a los docentes. Tiene como objetivo el indicar

instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar. La comunicación ascendente es cuando los docentes se comunican con los directivos, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización. Por último, la comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. En este caso la mayoría de los mensajes tienen como objetivo la integración y coordinación del personal de un mismo nivel. Asimismo, es frecuente observar la práctica de diálogos poco asertivos, constructivos y proactivos que ayuden al entendimiento y comprensión entre los actores educativos; además, se refleja en muchos docentes ausencia de su capacidad de argumentación, crítica y autocrítica.

El papel que hoy día juegan las comunicaciones dentro de nuestra sociedad, se ha convertido en un sistema dinámico, ya que en todo momento se necesita que la información esté fluyendo a través de las personas y así llegue más rápidamente a quienes está destinada dentro de este proceso dinámico de comunicación, la tecnología, desempeña un papel importante como herramienta para que cada día exista una mejor comunicación.

La comunicación interna es una herramienta de gestión y un conjunto de mecanismos de interrelación de las personas y grupos de una organización de tal manera que se adapten a un sistema comunicativo para el logro de funciones metas y objetivos. Un sistema de comunicación interna debidamente estructurado, constituye expresión de modernidad cuyo modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. (Kreps, 1995).

Según Botto (2000), la función primordial de los canales de comunicación interna es informar a los componentes de la institución de las metas, tareas, actividades y

problemas actuales de la misma. Pero también, son utilizados para desarrollar y mantener un buen clima interno, para imponer la adhesión de los miembros a las reglas y, al mismo tiempo, buscar la retroalimentación entre los integrantes para resolver situaciones internas de conflicto.

La idea de que tanto el individuo como la institución necesitan organizarse y comunicarse, es de gran aceptación. En este aspecto es importante hacer énfasis en que una organización moderna constituye ante todo una composición social de seres humanos intercomunicados; en donde es preciso que exista una estructura democrática necesaria para que se logren los fines que la organización se propone. Schvarstein (1998), sostiene que “existe una relación simbiótica entre comunicación y organización; nada se puede comunicar adecuadamente si no se conoce la organización, y es imposible organizar si no se atiende en forma simultánea al proceso de comunicación”.

La comunicación interna es un eslabón principal para la integración de una serie de elementos organizacionales como el liderazgo, cultura institucional; integración que debidamente utilizados proyectaran expectativas y mejoras en el clima interno que proporcionará en la organización un magnífico medio para afrontar nuevos retos.

Operativamente, la comunicación interna, se define como “el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es decir, la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma” (Marañón, 2007). Lo anterior, indica que la comunicación interna son el conjunto de procesos realizados en el interior del sistema organizativo dirigido a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines, creando y manteniendo la cultura, valores y creencias de la organización.

Tabla 3
Niveles de clima organizacional, en la dimensión: Trabajo de equipo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0
Regular	15	75.0
Bueno	5	25.0
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

Figura 3

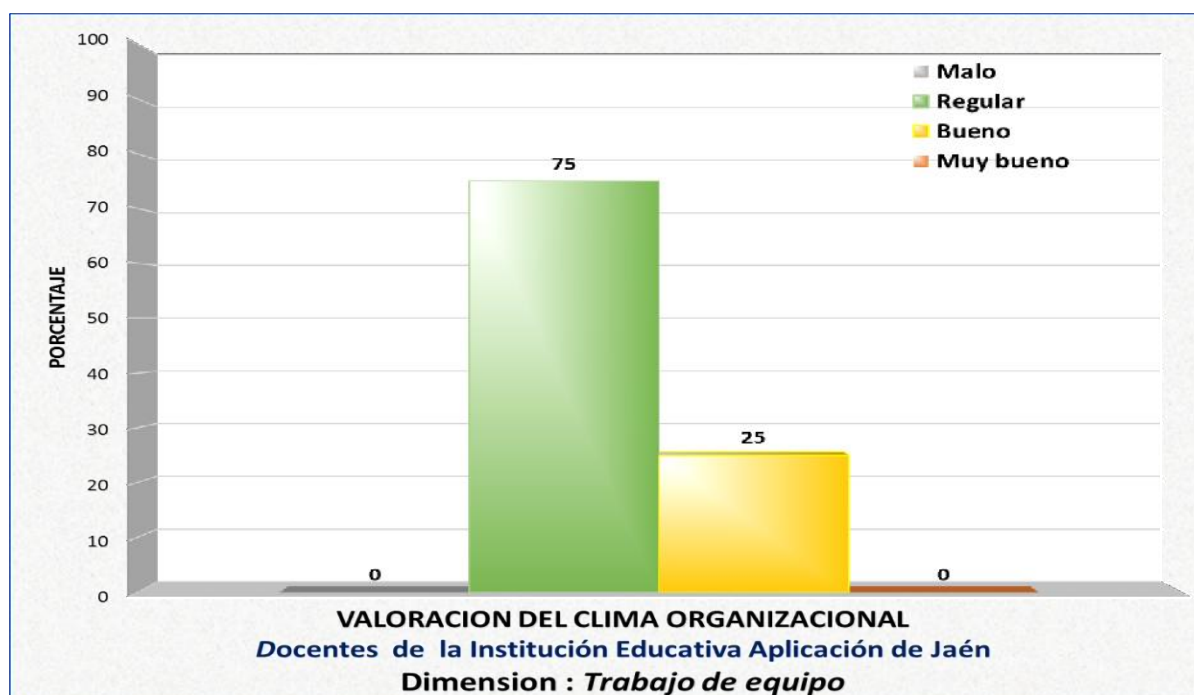


Figura 3: trabajo en equipo.

Descripción:

Del análisis de la Tabla 3, se evidencia que la mayoría de docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, evaluados a través de un cuestionario manifiestan que los niveles del clima organizacional, se expresan en un nivel **Regular** (75%), y **Bueno** (25%). En ese sentido, se puede determinar que, en esta dimensión existe una relativa capacidad de integración y coordinación entre los sujetos para la planificación y organización de las actividades institucionales; de igual modo, se percibe la ausencia de una visión compartida y participación corresponsable entre ellos; aspectos esenciales que dificultan garantizar un trabajo interdisciplinario, sinérgico e

interdependiente. Según Valencia, (2006), una visión compartida es cuando todas las personas tienen una imagen similar, les interesa que sea equitativa y no de nadie en particular. Es decir, si logramos que nuestra visión personal se transforme en visión general y que no sólo la acepten sino la hagan suya, entonces verdaderamente será una visión compartida. Cuando se logra esto se genera un fuerte vínculo, esta conexión lleva de todos los integrantes del equipo, grupo o comunidad a obtener mejores resultados. Algo así como que la unión hace la fuerza.

Los equipos de trabajo son personas que adoptan un papel importante en los procesos de su organización, los cuales buscan encontrar o identificar problemas y/o mejoras en los procesos cotidianos; además, se esfuerzan por el cambio y desarrollo de su institución cualquiera sea su área de procedencia. Se expresa en la mutua colaboración a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado; su desarrollo se da en forma coordinada y armónica, aprovechando las habilidades de quienes lo integran, buscando el máximo potencial individual a favor de los objetivos del grupo mediante la sinergia, que significa que los logros de un equipo siempre serán superiores a la suma de los logros individuales.

Las decisiones del equipo son siempre superiores a las individuales, se complementan con las capacidades y se tiene mayor capacidad de realización, facilita y otorga oportunidad de aprendizaje de cada miembro, permitiendo el proceso de comunicación interna, de traspaso de la información; de difusión de logros, resultados e impactos. Para Covey (1997), al trabajar en equipo desarrollan sus propios puntos fuertes y luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás. No dudan en delegar para obtener resultados, puesto que creen en los puntos fuertes y capacidades de los otros. Y como no se sienten amenazados por el hecho

de que otros sean mejores que ellos en algunos aspectos, tampoco sienten la necesidad de supervisarlos de cerca,

Asimismo, este tipo de trabajo facilita el proceso de toma de decisiones de manera democrática, horizontal, participativa identificando problemas y la búsqueda de soluciones, especialmente de soluciones creativas e innovadoras, que rompen la rutina de la organización. De igual forma, promueve el desarrollo y permanencia de un clima organizacional armonioso, sano, no estresante, favoreciendo una mayor identidad de los docentes con su tarea y la institución, y permite que la información al interior del grupo sea manejada de manera adecuada, es decir, sea clara, precisa, oportuna, veraz y llegue a todos sus miembros y no sea privilegio de unos pocos, ni sea manipulada, además facilita el desarrollo de un sistema de incentivos, conocido y aceptado por todo el equipo.

Permite que existan reuniones recreativas, deportivas o sociales, que le facilitan a los integrantes conocerse bajo otra dimensión de la actividad humana. Los integrantes del equipo aprenden con el tiempo a: Aceptar la crítica y modificar sus puntos de vista, hacerse autocrítica, respetar la opinión ajena, aprender a escuchar a otro, vencer sus propios temores o debilidades, respetar las diferencias individuales.

Así, el trabajo en equipo guarda estrecha relación con la disposición natural del hombre a su convivencia en sociedad. Un elemento fundamental para que el trabajo equipo rinda sus frutos es la asignación de tareas específicas para cada uno de los integrantes del grupo humano en cuestión. Cada persona fue bendecida con talentos específicos y es lo lógico que se le atribuyan aquellas actividades en las que se pueda desenvolver con mayor soltura. Con un proceder contrario, los resultados serían de

menor categoría, en la medida en que se estarían desaprovechando estas aptitudes, dejando que los miembros se ocupen de tareas que sobrepasan sus capacidades.

“La mejor definición es la que dice que un equipo de trabajo es un conjunto de personas que trabajan con una meta específica, interactúan para compartir información sobre los mejores procedimientos o prácticas y toman decisiones que alientan a los integrantes del equipo a rendir hasta el máximo de su potencial. [...] La ventaja principal de los equipos de trabajo está en que las decisiones a las que llega el grupo tienden a ser superiores, en relación a las decisiones tomadas individualmente. [...] Además, los directores deben estar dispuestos a renunciar a parte de su autoridad y delegarla en el equipo, para asegurar de este modo que el enfoque tenga legítimas posibilidades de triunfar. A algunos directores les resulta difícil ceder ese control.” Kenneth y Aaron (1997).

Lo que se pretende en los docentes es potenciar el equipo donde ellos puedan interactuar de manera voluntaria, compartan actividades de trabajo y fundamentalmente la responsabilidad por los resultados. De allí que el trabajo en equipo resulta una actividad desafiante e integradora que además puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o aún de su entorno. En este ámbito cada uno aporta información, conocimientos y experiencia desde su propia perspectiva. Por ello, esta modalidad de trabajo exige ciertas acciones y comportamientos particulares de los participantes, tales como opinar, escuchar, negociar, consensuar, integrarse, ceder, aceptar. Actitudes no tan comunes en nuestra organización.

La coordinación es otro elemento de elevadísima importancia en la valoración del trabajo en equipo. Es necesario que las partes intervinientes colaboren mutuamente

de modo tal que las aptitudes de cada cual sirvan al bien común. Así, los dones de cada uno tienden a suplir las carencias del otro, prevaleciendo lo bueno. Esta circunstancia puede y debe favorecerse dejando constancia explícita del modo en que debe llevarse a cabo la interacción.

Desde otro enfoque, el éxito del trabajo en equipo se basa en lograr un equilibrio adecuado entre dos componentes: las relaciones humanas y la tarea asignada. Los equipos centrados en la tarea suelen tener un importante grado de productividad, pero no logran una verdadera integración a nivel humano ni el aprendizaje individual que deja el “compartir”. Por el contrario, los que se centran excesivamente en las relaciones interpersonales pueden convertirse en un interesante espacio para reuniones de camaradería, pero logran muy escasos resultados o de muy baja calidad. De aquí se deduce la importancia de contar con un mecanismo de coordinación que regule el enfoque del grupo hacia un lado u otro, ya que este es un proceso dinámico en el que a menudo vale la pena tener un día improductivo a nivel “tarea” para hacerlo productivo a nivel “relaciones humanas” y resolver conflictos internos. Un conflicto resuelto constituye un paso más hacia la consolidación del grupo como equipo. En contraste con ello, los conflictos no resueltos van afectando progresivamente al desempeño y la productividad del grupo pudiendo llegar al extremo de la desintegración.

Más allá de las evaluaciones que pueden hacerse para alcanzar un trabajo en equipo destacado, lo cierto es que la labor siempre es más fructífera y gustosa cuando se vive en comunidad.

Tabla 4
Niveles de clima organizacional, en la dimensión: Toma de decisiones

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	2	10.0
Regular	16	80.0
Bueno	2	10.0
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

Figura 4

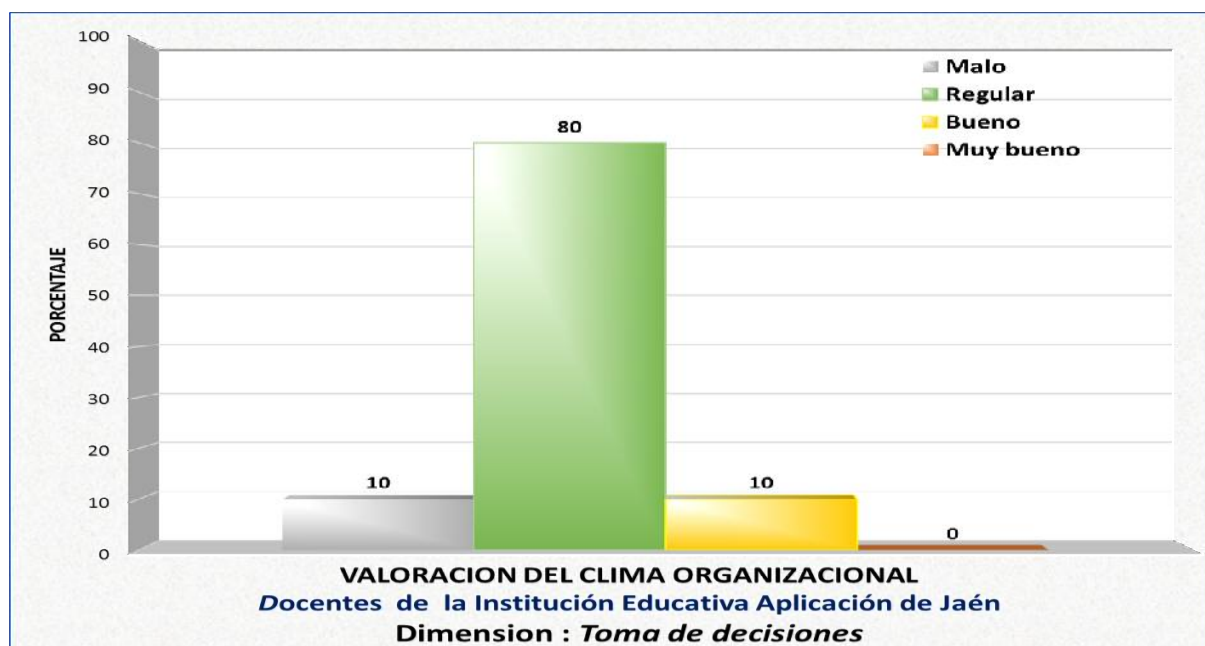


Figura 4: toma de decisiones.

Descripción:

Del análisis de la Tabla 4, se evidencia que la mayoría de los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, evaluados a través de un cuestionario manifiestan que los niveles de la toma de decisiones, se ubica en un nivel **Regular** (80%), **Bueno** (10%); no obstante, un porcentaje significativo alcanza el nivel **Muy Bueno**, (10%). Por tanto, se puede corroborar que, los sujetos de estudio presentan en forma relativa limitaciones para tomar decisiones de manera autónoma y responsable; demostrar actitudes democráticas que permitan asumir acuerdos en consenso; y expresar seguridad y confianza en sí mismo. La toma de decisiones consiste, básicamente, en

elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (Wikipedia, 2008). Por su parte, el consenso se define como, aprobación de algo o conformidad con algo de quienes constituyen una comunidad: consenso popular. La decisión por consenso es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria. A la vez consenso significa: a) un acuerdo general, y b) un proceso para alcanzar dicho acuerdo. La toma de decisión por consenso trata fundamentalmente del proceso

Una decisión es una elección consciente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación (o alternativas). Antes de tomar una decisión deberemos calcular cual será el resultado de escoger una alternativa. En función de las consecuencias previsibles para cada alternativa se tomará la decisión. Así, los elementos que constituyen la estructura de la decisión son: los objetivos de quién decide y las restricciones para conseguirlos; las alternativas posibles y potenciales; las consecuencias de cada alternativa; el escenario en el que se toma la decisión y las preferencias de quien decide.

Asimismo, una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas. La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar, etc. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que debe enfrentar una persona o una organización.

A la hora de tomar una decisión, entran en juego diversos factores. Lo ideal es que el sujeto apele a su capacidad de razonamiento para tomar el camino correcto. Se supone que dicho camino llevará a un nuevo estadio o, al menos, permitirá solucionar un conflicto real o potencial.

Cualquier toma de decisiones debería incluir un amplio conocimiento del problema. Al analizarlo y comprenderlo, será posible darle una solución. Por supuesto, ante cuestiones simples (por ejemplo, decidir si tomar agua o jugo en una comida), la toma de decisiones se realiza de forma casi automática y sin ningún razonamiento complejo o profundo.

En el ámbito de las instituciones, la toma de decisiones es una parte muy importante de la gestión. Cada decisión trascendente para una organización suele implicar una gran cantidad de estudios o investigaciones, y la colaboración entre equipos multidisciplinarios.

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas.

A nivel individual la toma de decisiones es caracterizada por que una persona hace uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. La toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que

en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

3.1.1 Análisis comparativo del clima organizacional según dimensiones.

Tabla 5
Valoración de las dimensiones que componen el clima organizacional

Nivel	Clima organizacional			
	Dimensiones – Diagnóstico			
	Relaciones interpersonales	Comunicación interna	Trabajo de equipo	Toma de decisiones
Malo	0	0	0	10.0
Regular	80.0	65.0	75.0	80.0
Bueno	20.0	35.0	25.0	10.0
Muy bueno	0	0	0	0
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

Figura 5

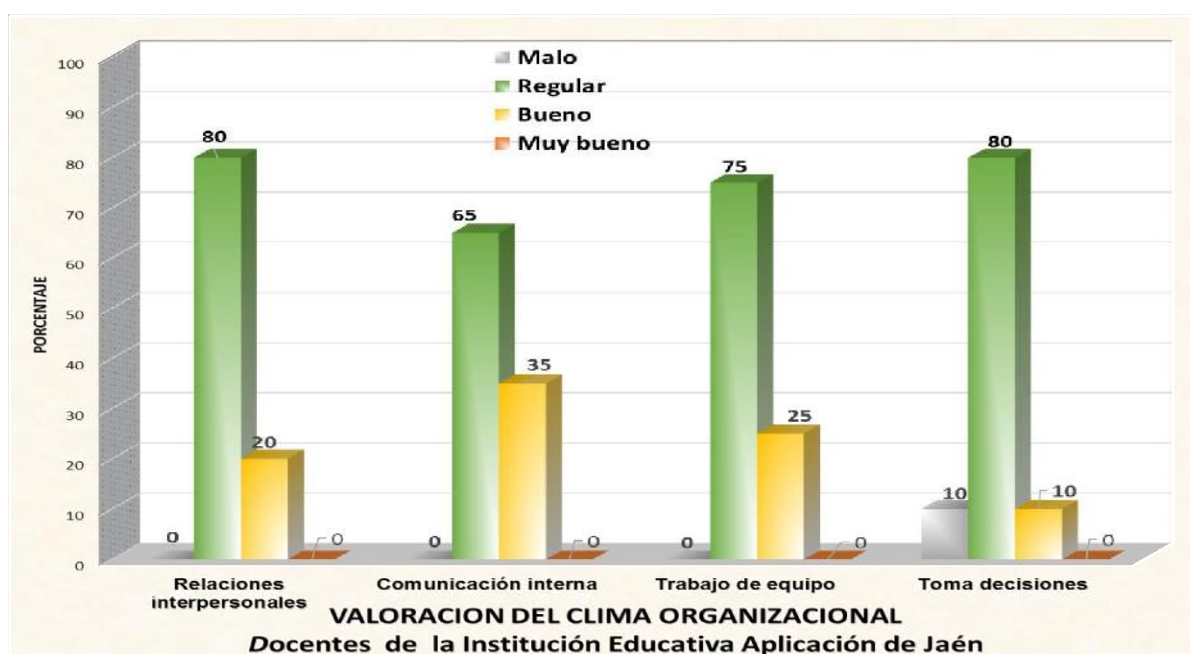


Figura 5: dimensiones clima organizacional.

Descripción:

Del análisis comparativo de la Tabla 5, se evidencia que los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, evaluados a través de un cuestionario expresan que, el desarrollo organizacional comprende el nivel **Regular**, 80%, dimensiones relaciones interpersonales y toma de decisiones; 75%, trabajo en equipo; y 65% comunicación interna; asimismo, presenta el nivel **Bueno**, encontrando el mayor porcentaje en la dimensión comunicación interna con el 35%; seguido del trabajo en equipo 25%;

relaciones interpersonales, 20%; y, toma de decisiones, 10%. Sin embargo, se puede resaltar que, en la última dimensión alcanza el nivel **Muy Bueno**, con el 10%. En conclusión, frente al análisis de los resultados que arrojó el instrumento existieron razones suficientes y la necesidad para diseñar y proponer estrategias de resolución de conflictos.

3.1.2 Análisis del diagnóstico global de la variable de estudio.

Tabla 6
Valoración del clima organizacional; en docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén

Valoración	Clima organizacional	
	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0
Regular	14	70.0
Bueno	6	30.0
Muy bueno	0	0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

Figura 6

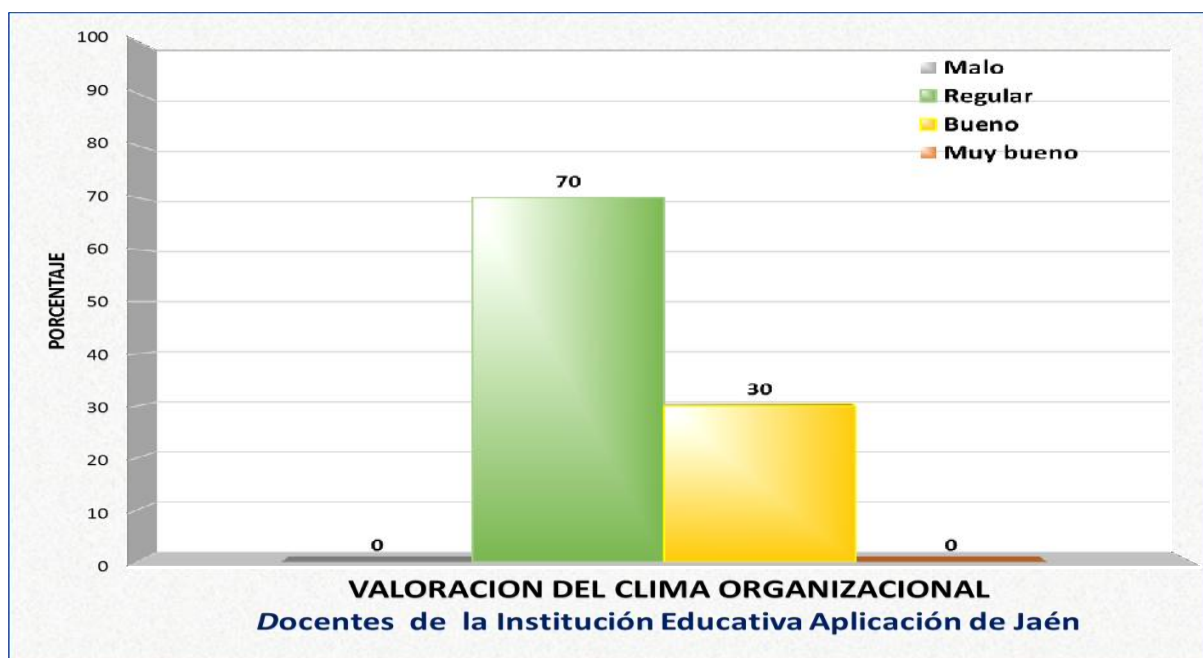


Figura 6: clima organizacional.

Descripción:

Del análisis de la Tabla 6, referidos a los resultados globales del clima organizacional, los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, evaluados a través de un cuestionario manifiestan que comprenden los niveles **Regular** (70%) y **Bueno** (30%), percibiéndose de esta manera la importancia de proponer estrategias de resolución de conflictos para mejorar las relaciones interpersonales, comunicación interna, el trabajo en equipo, y la toma de decisiones en los sujetos de estudio. Marcelo y Cojal

en base a la afirmación previa (2007), consideran que toda organización educativa es un ecosistema producto de las diferentes percepciones e interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de docentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, micro grupal o macro grupal”.

Por su parte, Chiavenato (2007), establece que “el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la comunicación, las relaciones interpersonales, tecnología, las políticas educativas, reglamentos, los estilos de liderazgo, el trabajo en equipo, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los docentes, desempeño laboral y productividad de la organización”.

Se trata, entonces, de un ambiente organizacional típicamente social pues su naturaleza intrínseca no es otra que el conjunto de interacciones que se establecen y desarrollan entre sus integrantes. De modo que el carácter que asumen tales interacciones define un ambiente institucional típico y característico, un sello o estilo particular del colectivo institucional (Marcelo y Cojal, 2007, p. 40).

Así mismo, en el Módulo 1 de IPAE, 2004; menciona que, el clima organizacional en la institución educativa, está determinado por el ambiente que se vive en él, a partir de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa (p. 22). Por consiguiente, es el ambiente favorable en la institución educativa a partir de las relaciones interpersonales cotidianas entre los miembros de la comunidad educativa; identificándose y distinguiéndose de otras organizaciones por la capacidad de resolución de conflictos, comunicación empática y autoestima. (Ministerio de Educación, 2004, p. 26).

3.1.3 Estadísticos descriptivos de tendencia central y dispersión.

Tabla 7

Parámetros estadísticos de la escala de datos cuantitativos el clima organizacional, en docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

		Estadísticos				
Parámetros estadísticos		Dimensiones del clima organizacional				Escala general
		Relaciones interpersonales	Comunicación interna	Trabajo de equipo	Toma de decisiones	
N	Válido	20	20	20	20	20
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		18,75	18,45	18,30	7,70	63,20
Mediana		19,00	19,00	19,00	7,00	64,00
Moda		17 ^a	15 ^a	19	7	71
Desviación estándar		2,770	2,645	3,643	1,838	8,817
Varianza		7,671	6,997	13,274	3,379	77,747
Rango		10	7	13	7	28
Mínimo		14	15	11	5	50
Máximo		24	22	24	12	78
Suma		375	369	366	154	1264
Percentiles	25	17,00	15,25	15,50	7,00	56,25
	50	19,00	19,00	19,00	7,00	64,00
	75	20,00	21,00	20,75	8,00	71,00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: Cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

Descripción

Los parámetros estadísticos (Tabla 7), en la dimensión **Relaciones interpersonales**, de acuerdo a los resultados del cuestionario, se evidencia una media cuyo valor es 18,75, de acuerdo a la escala valorativa específica se encuentra entre [10 – 20 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana es de valor 19,00 manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la moda es 17^a, y representa al valor menor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos, con respecto a la desviación estándar alcanza un valor de 2,770, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados del cuestionario; el puntaje mínimo y máximo se encuentra entre 14 y 24; por otro lado, la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 375, es decir, es la suma de los 20 sujetos de estudio.

Los parámetros estadísticos, en la dimensión **Comunicación interna**, los resultados del cuestionario, muestran una media cuyo valor es 18,45, de acuerdo a la escala valorativa específica se encuentra entre [10 – 20 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana es de valor 19,00 manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la moda es 15^a, y representa al valor menor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; por su parte, la desviación estándar alcanza un valor de 2,645, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados del cuestionario; el puntaje mínimo y máximo se encuentra entre 15 y 22; y la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 369, es decir, es la suma de los 20 sujetos de estudio.

Los parámetros estadísticos, en la dimensión **Trabajo de equipo** según los resultados del cuestionario, se aprecia una media cuyo valor es 18,30, de acuerdo a la escala valorativa específica se encuentra entre [10 – 20 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana es de valor 19,00 manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la moda es 19, y representa al valor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; en relación a la desviación estándar obtiene un valor de 3,643, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados del cuestionario; el puntaje mínimo y máximo se ubica entre 11 y 24; y la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 366, es decir, es la suma de los 20 sujetos de estudio.

Los parámetros estadísticos, en la dimensión **Toma de decisiones**, los resultados del cuestionario, indican una media cuyo valor es 7,70, de acuerdo a la escala valorativa específica se encuentra entre [06 – 10 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana es de valor 7,00 manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la moda es 7, y representa al valor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; asimismo, la desviación estándar obtiene un valor de 1,838, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados del cuestionario; el puntaje mínimo y máximo se encuentra entre 5 y 12; y la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 154, es decir, es la suma de los 20 sujetos de estudio.

Los parámetros estadísticos, según los resultados globales del cuestionario, muestran una media cuyo valor es 63,20, de acuerdo a la escala valorativa general se encuentra

entre [36 – 70 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana comprende el valor 64,00 manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la moda es 71, y representa al valor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; por otro lado, la desviación estándar obtiene un valor de 8,817, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados del cuestionario; el puntaje mínimo y máximo se encuentra entre 50 y 78; y la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 1264, es decir, es la suma de los 20 sujetos de estudio.

3.2 Propuesta de Estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

3.2.1 Presentación.

La propuesta parte del análisis de las diferentes actividades pedagógicas, administrativas e institucionales que realizan los docentes en su quehacer educativo; específicamente, en el desarrollo de sus relaciones interpersonales; los sistemas y canales de comunicación interna que utilizan para coordinar e informarse; el trabajo en equipo que realizan para alcanzar metas y objetivos; así como en la toma decisiones que les permita tomar acuerdos y asumir compromisos. Y tuvo como propósito, diseñar estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, 2018.

La situación problemática objetiva que se encontró y se pretende superar a través de esta propuesta se evidenció en los conflictos de los docentes en sus interacciones y relaciones entre ellos comprendiendo los niveles Regular (80%), y Bueno (20%); en las limitaciones para establecer diálogos asertivos, constructivos que ayude a consolidar una comunicación interna eficiente y horizontal expresando un nivel Regular (65%), y Bueno (35%).; asimismo, en el escaso trabajo en equipo que no permite una buena coordinación y articulación de esfuerzos para alcanzar objetivos y metas institucionales encontrándose en un nivel Regular (75%), y Bueno (25%); de igual forma, en la toma decisiones, donde no se practica mecanismos de consensos y de participación democrática.

Esta realidad fueron las razones que motivaron para diseñar las estrategias las estrategias de resolución de conflictos que ayuden a transformar el objeto de estudio; las mismas que se proponen desarrollar a través de sesiones de clima organizacional entre los meses de abril a junio del presente año. La estrategia referida a la mediación comprende las sesiones: “Convivimos en armonía y respeto”; “Aprendemos a confiar en los demás”; y “Comprendemos y nos apoyamos mutuamente”; por su parte la estrategia negociación contiene las sesiones: “Practicamos nuestras habilidades comunicativas”; “Reconocemos nuestras fortalezas y limitaciones”; y “Siempre hay una forma de decir bien las cosas”; en relación a la estrategia conciliación se pretende trabajar las sesiones: “Planifico y organizo mis actividades a tiempo”; “Trabajamos en familia”; y “La magia de trabajar en equipo”. Y, en cuanto a la estrategia facilitación, las sesiones son: “Aprendiendo a tomar decisiones”; “Autorregulo mis emociones para tomar decisiones”; y “Toma de decisiones con autonomía y confianza”.

A la par, la propuesta en su estructura presenta procesos lógicos y coherentes como la fundamentación teórica para garantizar la consistencia científica; los objetivos de intervención; recursos y materiales que se utilizarán; la descripción metodológica de las estrategias; incluye, además, dos matrices donde se precisa la organización de dichas estrategias; concluyendo con la implementación y evaluación de la propuesta.

3.2.2 Fundamentación teórica.

La propuesta asume el clima organizacional como un ecosistema expresado en un sistema de percepciones e interacciones que se generan en la convivencia y el quehacer pedagógico, administrativo e institucional entre los docentes y la comunidad educativa en su conjunto (Marcelo y Cojal 2007); en este contexto, desde esta modesta propuesta la investigación tuvo como propósito contribuir a mejorar el clima organizacional, concretamente en lo referente a las relaciones humanas, dinamizar y optimizar la comunicación interna; desarrollar capacidades y actitudes favorables para el trabajo en equipo; y establecer mecanismos democráticos para la toma de decisiones.

Reconociendo y focalizando las diferentes limitaciones y dificultades que proporcionó el análisis de los resultados se consideró diseñar estrategias de resolución de conflictos las mismas que se sustentaron en las siguientes teorías:

La teoría de Rensis Likert quien sostiene que en la percepción del clima de una institución influyen variables causales tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones; asimismo, establece variables intervinientes como las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Por tanto, según el autor los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva. También se asume de esta teoría el sistema administrativo democrático por excelencia; el mismo que se caracteriza por promover espacios divergentes y convergentes en la toma de decisiones, considera la implementación de un sistema de comunicación fluida y dinámica en todos los sentidos; asimismo, puntualiza la importancia de las relaciones

interpersonales para mejorar el trabajo en equipos sobre la base de la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.).

Con respecto a la inteligencia emocional, la propuesta enfatiza que la construcción de un buen clima organizacional solo es posible si los docentes conocen y manejan sus estados emocionales; sobre lo primero, existe la necesidad de que ellos sean capaces de establecer canales de comunicación interna y externa, expresen una motivación positiva para solucionar sus problemas, demuestren empatía y apertura para llegar a entendimientos, valorar la dimensión humana, de tal forma, que exista una convivencia de respeto y confianza mutua, que permita compartir y alcanzar los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y tener satisfacción personal e interpersonal del trabajo institucional que se realiza.

Bar-On, (2000) considera que los docentes en el campo organizativo sus emociones están determinados por factores o rasgos como la empatía, flexibilidad o responsabilidad social; desde esta perspectiva postula que una organización emocionalmente inteligente, es la que afronta la adversidad siendo consciente de sus fortalezas y sus debilidades, aprovecha todo el capital disponible, persigue nuevas metas y nuevas oportunidades, que posee una estructura funcional flexible, que disfruta de una comunicación interna y externa, que distribuye el poder de forma inteligente, que es sensible a las expectativas de sus clientes y de sus miembros, que persigue mejora permanente e innovación, que ofrece un clima de confianza y colaboración.

Desde la teoría de Galtung, (2003), la propuesta a través de las estrategias de resolución conflictos establece actividades de aprendizaje que van a servir de andamiaje a los docentes para que conozcan y sepan manejar, así como comprender la naturaleza de los conflictos que siempre van a estar presentes en el ámbito educativo; y la invitación a su resolución de manera pacífica y positiva. Galtung, nos dice, los conflictos son difíciles de hacerlos desaparecer porque son fruto de la propia interacción social, ya que se originan cuando aparecen intereses incompatibles entre los diferentes actores. No obstante, los conflictos potencialmente pueden dar lugar a desencuentros, de ahí que deban crearse los mecanismos democráticos para salvar esas incompatibilidades o al menos para encauzar las energías que impidan su aparición entre las partes involucradas. En este sentido, Galtung señala que la existencia de conflictos no significa necesariamente la ausencia de paz. Realmente la paz se desvanece cuando el conflicto desemboca en violencia.

En este contexto, las estrategias de resolución de conflictos tienen como finalidad mejorar el clima organizacional de los docentes, empleando para ello una metodología participativa - reflexiva; y entre sus supuestos se pueden señalar los siguientes: Vivenciar en nuestras relaciones interpersonales un ambiente de acogida y respeto mutuo con una calidez emocional que permita mayor empatía entre todos; crear un clima de confiabilidad y confianza para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes; reconocer, aceptar cómo es el otro, para asumir compromisos que fortalezcan las relaciones interpersonales; ejercitar habilidades comunicativas para saber llegar a acuerdos y asumir compromisos que permitan mejorar nuestra comunicación; propiciar espacios democráticos y de autorreflexión crítica para reconocer nuestras fortalezas y limitaciones; asumir

actitudes dialógicas, argumentativas y críticas en su comunicación interpersonal; reconocer que la planificación y la organización de nuestras actividades, permiten lograr metas comunes; establecer vínculos que favorezcan el apoyo, la adhesión y la unión hacia una visión compartida y de participación corresponsable; reconocer la importancia del trabajo interdisciplinario, sinérgico e interdependiente y los elementos que interviene; promover en los sujetos el conocimiento, comprensión de los pasos en el proceso de toma de decisiones; estimular en los docentes el reconocimiento de sus emociones no saludables y pongan en práctica estrategias para autorregularlas; reflexionar sobre sus acuerdos y analicen la importancia de actuar en forma independiente para la toma de decisiones, con autonomía, confianza en sí mismos (as) y respeto por las diferencias.

3.2.3 Objetivos.

3.2.3.1 General

Mejorar el clima organizacional de los docentes en la Institución Educativa Aplicación de Jaén, a través de estrategias de resolución de conflictos pertinentes y funcionales sustentadas en la Teoría de Likert; la inteligencia emocional y la teoría de Galtung.

3.2.3.2 Específicos

- Fortalecer las relaciones interpersonales a través de espacios de apertura, confianza y respeto mutuo en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

- Potenciar el desarrollo de capacidades de comunicación

organizacional entre los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, para dinamizar la coordinación y articulación de las diferentes actividades institucionales.

- Promover e incentivar el trabajo en equipo en los docentes para elevar su desempeño y mejorar la eficiencia del servicio que ofrece la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

- Establecer mecanismos democráticos en la toma de decisiones que permitan a los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén asumir acuerdos y compromisos en forma consensuada y responsable.

3.2.4 Recursos y materiales

- **Recursos humanos:** Investigadora, docentes y director de la institución educativa; asimismo, especialistas en gestión pública; comunicación organizacional y psicología organizativa.

- **Recursos financieros:** El desarrollo de la propuesta fue autofinanciado por la investigadora; no obstante, se realizó gestiones para obtener algunos materiales que redujo la inversión económica.

- **Materiales:** En la propuesta se pretende utilizar, proyector multimedia, documentos de trabajo, papelotes, plumones, lapiceros, papel bond, dispositivas, videos, laminas, fichas de autoevaluación, etc.

3.2.5 Descripción metodológica de las estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de los docentes.

3.2.5.1 Mediación

Para Haynes (1995) la mediación es un proceso en el cual una tercera persona ayuda a los participantes a manejar el conflicto. Para diferenciar la mediación de la negociación el aspecto clave a tener en cuenta es el tercero y su función en el procedimiento. Establece los siguientes procesos:

- Maneja y pone en práctica habilidades de autorregulación y autocontrol en sus relaciones interpersonales.
- Acepta voluntariamente la intervención de otra persona para llegar a un acuerdo y/o resolución del problema
- Desarrollar habilidades comunicativas como: saber escuchar, acoger y asumir la crítica y autocrítica.
- Asume y respeta acuerdos y compromisos en beneficio de una convivencia democrática y pacífica.

3.2.5.2 Negociación

Es un procedimiento a partir del cual los sujetos, sin la necesaria intervención de un tercero, tratan de evitar la aparición del conflicto, o bien resolverlo si éste ya se ha presentado. Por tanto, supone otra manifestación más del principio de libre autonomía de la voluntad. Fisher (2003) define la negociación como una comunicación mutua diseñada para llegar a un

acuerdo, cuando usted y la otra persona tienen algunos intereses en común y otros que son opuestos. Se desarrollan los siguientes procesos:

- Proponer y recibe propuestas de solución del conflicto de beneficio mutuo
- Dialogan cara a cara, analizando la discrepancia y buscando un acuerdo que resulte mutuamente aceptable, para alcanzar así una solución a la controversia.
- Demuestra su capacidad para establecer diálogos interactivos, constructivos y escucha mutua
- Expresa apertura y voluntad para ponerse de acuerdo y construir un clima de confianza.

3.2.5.3 Conciliación

La conciliación docente, es un mecanismo alternativo de solución de conflictos a través del cual dos o más personas, normalmente docentes, gestionan por si mismas la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral y calificado denominado conciliador o facilitador que a su vez también es normalmente un docente. Este mecanismo se plantea para manejo del conflicto interpersonal entre pares con la posibilidad de transformación de la relación existente entre los docentes que participan de una controversia o diferencia, como del conflicto mismo. Se propone los siguientes indicadores:

- Reconoce sus errores y es capaz de pedir disculpas
- Acepta y valora las disculpas de sus compañeros de trabajo

- Propone alternativas en forma autónoma para solucionar sus conflictos
- Valorar y reconocer las fortalezas y limitaciones de las personas.

3.2.5.4 Facilitación

La facilitación consiste en ayudar a un grupo de personas a alcanzar sus objetivos entre los que se puede encontrar la resolución de una controversia. La filosofía se basa en que, si una persona es llamada a una reunión, a una negociación, es porque puede aportar algo positivo y que de nada sirve una reunión de 10 personas en las que dos no hablan, dos tienen miedo a hablar y tres creen que la reunión sólo vale para ratificar la decisión ya tomada o muy madurada por el convocante.

Independientemente de la personalidad y estrategias de cada facilitador, éste ha de poseer habilidades estudiadas en materia de dinámica y comportamientos de grupo. En este sentido hay dos tipos de habilidades distintas: por un lado, el facilitador aporta habilidades procesales (manejo del proceso) y por otro, habilidades competenciales (experiencia en la materia objeto de facilitación). Se plantea los siguientes procesos:

- Promueve el diálogo y propone reglas democráticas para facilitar la solución de conflictos
- Genera espacios inclusivos y equitativos para dar oportunidades a ambas partes.

- Demuestra autonomía y predisposición para respetar la dignidad y los derechos de sus compañeros de trabajo.
- Garantiza que la participación de las partes se desenvuelva en igualdad de condiciones.

3.2.6 Organización de las estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima organizacional de los docentes.

Dimensiones del clima organizacional	Indicadores	Sesión de clima organizacional	Estrategias	Documentos de trabajo	Indicador de evaluación
Relaciones interpersonales	Aprende a convivir y coexistir con los demás	Convivimos en armonía y respeto.	Mediación	decálogo de la empatía y calidez emocional.	Expresa respeto y afecto en sus interacciones
	Promueve la confiabilidad, confianza, calidez emocional, solidaridad y tolerancia.	Aprendemos a confiar en los demás		La confianza y dinámicas.	Brinda confía y aprende a confiar en los demás
	Comprende a los demás y aprende a ponerse en el lugar del otro.	Comprendemos y nos apoyamos mutuamente.		Dinámicas y ejercicios de relajación.	Valora y comprende a los demás.
Comunicación interna	Establece una comunicación horizontal y asertiva en sus interacciones personales y profesionales	Practicamos nuestras habilidades comunicativas	Negociación	Dinámicas	Expresa lo que piensa y siente e interactúa de manera transparente.
	Demuestra responsabilidad en el cumplimiento de la información institucional ascendente y descendente	Reconocemos nuestras fortalezas y limitaciones		Lectura “Las tinajas	Reconoce y respeta las potencialidades y debilidades de los demás.
	Construye diálogos funcionales, proactivos, y demuestra capacidad de argumentación, crítica y autocrítica.	Siempre hay una forma de decir bien las cosas		Situaciones conflictivas: estudio de casos.	Utiliza el dialogo para solucionar sus problemas.

Trabajo en equipo	Pone en práctica capacidades y actitudes positivas para integrarse y coordinar en los procesos de planificación y organización institucional.	Planifico y organizo mis actividades a tiempo	Conciliación	Preparación de agendas.	Planificó mis responsabilidades y compromisos.
	Promueve una visión compartida y de participación corresponsable	Trabajamos en familia.		Videos y dinámicas.	Pongo en práctica actitudes para trabajar y aprende de los demás.
	Participa del trabajo interdisciplinario, sinérgico e interdependiente.	La magia de trabajar en equipo.		Lectura “Los ciegos y el elefante”	Comparto y colaboro en las actividades pedagógicas e institucionales.
Toma de decisiones	Expresa autonomía y responsabilidad en sus decisiones	Aprendiendo a tomar decisiones	Facilitación	Estudio de casos Recomendaciones para la toma de decisiones	Demuestro autonomía y apertura en la solución de conflictos
	Manifiesta actitudes democráticas para asumir acuerdos en consenso	Autorregulo mis emociones para tomar decisiones		Situaciones conflictivas	Controlo mis emociones para convivir en forma armónica con mis colegas
	Demuestra seguridad y confianza en sí mismo	Toma decisiones de autonomía y confianza		Dramatizaciones	Asumo la responsabilidad de mis decisiones.

3.2.7 Matriz lógica de las estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima organizacional de los docentes

Objetivos	Sesiones de clima organizacional	Recursos y materiales	Dosificación en tiempo	
			Días/meses	Horas
Vivenciar en nuestras relaciones interpersonales un ambiente de acogida y respeto mutuo con una calidez emocional que permita mayor empatía entre todos.	Convivimos en armonía y respeto.	Fichas con preguntas, cuartillas, plumones, hojas, ficha de evaluación y música de fondo.	Jueves 05 de abril	De 4.00 pm a 6.00 pm
Crear un clima de confiabilidad y confianza para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes.	Aprendemos a confiar en los demás	Videos, fichas con preguntas, hojas, ficha de evaluación y música de relajación.	Jueves 12 de abril	De 4.00 pm a 6.00 pm
Reconocer, aceptar cómo es el otro, para asumir compromisos que fortalezcan las relaciones interpersonales	Comprendemos y nos apoyamos mutuamente.	Fichas con preguntas, hojas, billete o monedas de papel, ficha de evaluación y música de fondo.	Jueves 19 de abril	De 4.00 pm a 6.00 pm
Ejercitar habilidades comunicativas para saber llegar a acuerdos y asumir compromisos que permitan mejorar nuestra comunicación.	Practicamos nuestras habilidades comunicativas	Celular, laptop, proyector, fichas con preguntas, hojas, ficha de evaluación y música de fondo.	Jueves 26 de abril	De 4.00 pm a 6.00 pm
Propiciar espacios democráticos y de autorreflexión crítica para reconocer nuestras fortalezas y limitaciones.	Reconocemos nuestras fortalezas y limitaciones	Fichas con preguntas, plumones, hojas, ficha de evaluación, papelotes, crayolas	Jueves 03 de mayo	De 4.00 pm a 6.00 pm
Asumir actitudes dialógicas, argumentativas y críticas en su comunicación interpersonal.	Siempre hay una forma de decir bien las cosas	Ficha de trabajo.	Jueves 03 de mayo	De 4.00 pm a 6.00 pm
Reconocer que la planificación y la organización de nuestras actividades, permiten lograr metas comunes.	Planifico y organizo mis actividades a tiempo	Fichas con relojes, lapiceros, video con reflexión, hojas, ficha de	Jueves 10 de mayo	De 4.00 pm a 6.00 pm

		evaluación, laptop, plumones.		
Establecer vínculos que favorezcan el apoyo, la adhesión y la unión hacia una visión compartida y de participación corresponsable.	Trabajamos en familia.	Fichas con preguntas, plumones, hojas, ficha de evaluación, papelotes, video bolsa o canasta para mezclar papeles.	Jueves 17 de mayo	De 4.00 pm a 6.00 pm
Reconocer la importancia del trabajo interdisciplinario, sinérgico e interdependiente y los elementos que interviene.	La magia de trabajar en equipo.	Fichas con preguntas, plumones, hojas, ficha de evaluación, papelotes, grabadora.	Jueves 24 de mayo	De 4.00 pm a 6.00 pm
Promover en los sujetos el conocimiento, comprensión de los pasos en el proceso de toma de decisiones.	Aprendiendo a tomar decisiones	Cartilla, papelotes y plumones	Jueves 31 de mayo	De 4.00 pm a 6.00 pm
Estimular en los docentes el reconocimiento de sus emociones no saludables y pongan en práctica estrategias para autorregularlas	Autorregulo mis emociones para tomar decisiones	Hojas bond, lápiz	Jueves 07 de junio	De 4.00 pm a 6.00 pm
Reflexionar sobre sus acuerdos y analicen la importancia de actuar en forma independiente para la toma de decisiones, con autonomía, confianza en sí mismos (as) y respeto por las diferencias.	Toma de decisiones con autonomía y confianza	Papelotes, plumones, cinta maskingtape, cartulina, matriz en papelógrafo	Jueves 14 de junio	De 4.00 pm a 6.00 pm

3.2.8 Implementación de las estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de los docentes.

3.2.8.1 Estrategia: Mediación

La mediación, desde la perspectiva de la resolución de conflictos es considerada por Pérez (2002) “como un método para resolver problemas que supone un tercer neutral, cuyo papel es ayudar a los disputantes de forma cooperativa a buscar alternativas para resolver el problema que los enfrenta. El clima de colaboración debe ser creado por el mediador y esto demanda la reducción de la hostilidad, la coordinación del proceso de negociación y la orientación de la discusión de que un acuerdo satisfactorio sea posible”.

La mediación consiste “en un abordaje positivo al conflicto, trabajándolo desde la promoción de hábitos saludables para la convivencia interpersonal. Al trabajarlo en varios niveles es posible crear mecanismos de acción conjunta para la adquisición de herramientas dirigidas a la reducción de conflictos en el ámbito educativo” (Warner, 2006)

La mediación es un proceso en la cual una persona o grupo que no es parte del conflicto, ayuda a las partes en conflicto a llegar a un acuerdo y/o resolución del problema. En otras palabras, es cuando dos o más personas involucradas en una controversia no se perciben en condiciones de negociar y buscan, voluntariamente, a un mediador o una mediadora, que represente imparcialidad para las partes involucradas y les ayude a encontrar una solución al problema. (Ministerio de Educación, 2006, p. 40)

La mediación “es una herramienta de diálogo y de encuentro interpersonal que puede contribuir a la mejora de las relaciones y a la búsqueda satisfactoria de acuerdos en los conflictos. Se caracteriza por una concepción positiva del conflicto, el uso del diálogo y el desarrollo de actitudes de apertura, comprensión y empatía, la potenciación de contextos colaborativos en las relaciones interpersonales, el desarrollo de habilidades de autorregulación y autocontrol, la práctica de la participación democrática y el protagonismo de las partes” (Calderón, 2011)

Sesión 01: Convivimos en armonía y respeto

I. Objetivo:

- Vivenciar en nuestras relaciones interpersonales un ambiente de acogida y respeto mutuo con una calidez emocional que permita mayor empatía entre todos.

II. Compromiso

- Practica el decálogo de la empatía y calidez emocional en sus relaciones interpersonales.

III. Materiales:

- Fichas con preguntas, cuartillas, plumones, hojas, ficha de evaluación y música de fondo.

IV. Desarrollo:

A. Entrada

- **Ejercicio primero:**

- “El abanico”.
 - ✓ Se sientan todo el grupo en círculo y se contemplan unos con otros en silencio unos minutos (música de fondo).
 - ✓ Reciben una hoja de papel en blanco para formar un abanico, en los primeros dobles escriben su nombre con Mayúscula.
 - ✓ Cada participante pasa el abanico al que se encuentra a su izquierda el cual escribe un rasgo positivo de la persona cuyo nombre encabeza el papel que le ha tocado. y así sucesivamente hasta que cada uno vuelva a tener su nombre.
 - ✓ Sin abrir el abanico, cada uno agrega unos rasgos positivos que reconoce en sí mismo
 - ✓ Cada participante lee en silencio lo que le han escrito sus compañeros. (música de fondo)
 - ✓ Leen en voz alta su lista llevándose una agradable sorpresa al constatar la visión positiva que tiene de él sus compañeros.
 - ✓ Se puede pedir, ofrecer aclaraciones y dar las gracias.

B. Proceso

- **Ejercicio segundo:**

- Charla relacionada con la empatía y calidez emocional

- **Ejercicio Tercero:**

- Forman un círculo reciben un plumón grueso y una cuartilla.
- Escriben en la cuartilla un “homenaje a sí mismos” (razones por las cuales merecerían ser homenajeados). La frase debe ser sencilla corta, clara personal y sin enigmas.
- Una vez listo lo prenden en su pecho.
- Recorren la sala en silencio para que todos la lean.
- Cada participante escoge la frase que más le haya impactado y forman una pareja.
- Dialogan en parejas sobre la frase escrita.
- Cada pareja se presenta mutuamente que lo hagan en voz alta y que expliquen porque le impactó la frase y porque la eligió.
- Analizan y elaboran el decálogo de la empatía y calidez emocional.
(Documento de trabajo N° 01)

C. Evaluación

- En círculo y contestan las siguientes preguntas
 - ¿Cómo se han sentido?
 - ¿Ha sido fácil o difícil hacerse un homenaje a sí mismos, por qué?

Sesión 02: Aprendemos a confiar en los demás

I. Objetivo:

- Crear un clima de confiabilidad y confianza para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes.

II. Compromiso:

- Se esfuerza en crear un clima de confianza entre todos los docentes a fin de solucionar los problemas y conflictos.

III. Materiales:

- Videos, fichas con preguntas, hojas, ficha de evaluación y música de relajación.

IV. Desarrollo:

A. Entrada

• Ejercicio Primero:

- Se formar parejas uno detrás del otro.
- Se le pide al que está delante, dejarse caer para que el de atrás lo sostenga.
- Se cambian los papeles.
- Comparten cómo se han sentido durante la dinámica.
- Reciben una ficha de preguntas:
 - ✓ ¿Fue fácil dejarse caer? ¿Por qué?
 - ✓ Si fuera otra persona, ¿te hubieses dejado caer fácilmente? ¿Por qué?
 - ✓ ¿Crees que hay un clima de confianza en nuestras relaciones? ¿Por qué?

B. Proceso

• Ejercicio segundo:

- Charla sobre “la Confianza”, a cargo de una psicóloga.

• Ejercicio tercero:

- “El abrazo musical”
 - ✓ Se pide a los participantes ponerse de pie y desplazarse al son de la música y en diferentes direcciones, se les indica que cuando se apague

la música, se den un abrazo entre ellos, cada vez con una persona distinta.

C. Evaluación

- ¿Cómo te has sentido?
- ¿Para qué te ha servido?
- ¿Por qué crees que se realizó esta dinámica?

Sesión 03: Comprendemos y nos apoyamos mutuamente

I. Objetivo:

- Reconocer, aceptar cómo es el otro, para asumir compromisos que fortalezcan las relaciones interpersonales.

II. Compromiso:

- Se acepta como es y valora sus cualidades colocándolas al servicio de los demás.

III. Materiales:

- Fichas con preguntas, hojas, billete o monedas de papel, ficha de evaluación y música de fondo.

IV. Desarrollo:

A. Entrada

- Se inicia con un ejercicio de relajación para crear un ambiente de paz interior y exterior.

- Ejercicio Primero:

- ✓ En parejas preguntan. Tú, ¿Quién eres?
- ✓ El que hace la pregunta, si ve que el otro queda bloqueado, ayuda; pero no puede hablar nada, sino repetir la pregunta en distinto tono.
- ✓ A los 5 minutos se cambian los papeles.

B. Proceso

- Ejercicio segundo:

- ✓ Monedas, para que vean cuanto valgo yo y por qué
- ✓ Insistir mucho en que respondan sin condicionamientos que cualquier respuesta es buena si es sincera
- ✓ Música de fondo y después se recogen las respuestas y se van escribiendo debajo de cada billete.
- ✓ Se escucha con atención y respeto las respuestas dadas.

- Ejercicio tercero:

- ✓ Cómo es mi autoestima.
- ✓ Se reparte una hojita que contiene 24 frases.

1. La verdad es que no soy cómo debería.
2. Creo que tengo cualidades muy buenas
3. Me siento contento conmigo mismo
4. Hay veces que no me soporto a mí mismo
5. Siento que soy una persona de valía
6. En general, puedo cuidar yo solo de mí mismo
7. La mayoría de las veces me siento inútil
8. Me avergüenzo de mismo si me veo por dentro
9. No tengo solución: una y otra vez caigo en lo mismo
10. Muchas veces me gustaría ser otro; o de otra forma
11. Soy bastante comprensivo conmigo mismo.
12. No encuentro ninguna razón para que alguien me aprecie de verdad
13. Yo sé que no soy perfecto, pero me siento a gusto
14. No estoy seguro de mis propias ideas y capacidad
15. Ya quisiera ser mejor, pero es que no puedo
16. Cuando algo alguna cosa, no tengo porque ser perfecto
17. Creo que tengo capacidad para salir adelante en la vida
18. A menudo tengo miedo de no comportarme correctamente.
19. Únicamente me encuentro a gusto cuando caigo bien a alguna persona.
20. No es necesario que los demás compartan mis opiniones.
21. Me siento a disgusto cuando no he hecho bien algo.
22. Me siento a gusto, aunque no siempre caigo bien a los demás.
23. Aplaudo sinceramente los éxitos y la buena suerte de los otros
24. Me siento libre y no tengo ningún miedo de ser yo mismo y cargar con las consecuencias de ellos.

- ✓ Señala media docena, de las frases que sean habitualmente tuyas, prescindiendo de tu estado de ánimo. (música)
- ✓ De todas las señaladas, quédate solamente con tres. (música)
- ✓ Reciben un cuadro de valore relacionados con las frases anteriores.
- ✓ Los resultados podrán ser:
 - Autoestima muy positiva.
 - Poca autoestima positiva.
 - Autoestima negativa.
 - Autoestima muy negativa.

C. Proceso

- ¿Cómo te has sentido?
- ¿Para qué te ha servido?
- ¿Cómo has visto la participación de los demás?
- ¿A qué compromisos te lleva?

3.2.8.2 Estrategia: Negociación

“Es la capacidad y habilidad conductual de las partes para proponer y recibir propuestas de solución del conflicto de beneficio mutuo. Las partes entran en un diálogo y comunicación, actitud de escucha para discutir con argumentos lógicos convincentes de sus propuestas sin afectar los intereses de las partes. Hay que tener en cuenta que el pueblo latinoamericano se caracteriza por una cultura de la negociación”. (Ramírez, 2002)

El proceso básico en la resolución de conflictos está enmarcado dentro de lo que llamamos proceso de negociación en el que las partes involucradas “deciden voluntariamente implementar instancias de diálogo para la búsqueda de acuerdos de solución que sean de mutuo beneficio. Es decir, las partes aceptan encontrarse cara a cara para sostener conversaciones que conduzcan a una solución aceptada por todos. A diferencia de las vías tradicionales la negociación no termina con un bando ganador y uno perdedor, pues su esencia radica en que todas las partes obtengan la mejor ganancia a través de ella. Se trata de un proceso enteramente independiente, donde los participantes resuelven los problemas -ya sea substantivos o procedimentales- por sí mismos” (Cieza, Cotrina y Nolzco, 2011)

En algunos casos, “las partes involucradas en un conflicto tienen la capacidad para llevar adelante la negociación sin ningún tipo de ayuda o intervención de terceros. Esto ocurre cuando las partes son capaces de establecer una buena comunicación entre ellos, cuando existe confianza mutua y han logrado ponerse previamente de acuerdo sobre cuestiones básicas, como, por ejemplo, la definición de los principales temas que provocan el conflicto”. (Cieza, Cotrina y Nolzco, 2011).

Este proceso de resolución de conflictos, se ejecuta a través de dos o más partes involucradas que dialogan cara a cara, analizando la discrepancia y buscando un acuerdo que resulte mutuamente aceptable, para alcanzar así una solución a la controversia. (Ministerio de Educación, 2006, p. 33)

Para negociar, debe existir en las partes involucradas en la disputa la disposición, voluntad y confianza para resolver mediante el diálogo, exponiendo asertivamente la posición de cada uno y lo esperado del proceso. Siempre en una negociación existirá una satisfacción parcial de las necesidades, por cuanto el proceso involucra la capacidad de ceder para que ambas partes ganen en la negociación. (Ministerio de Educación, 2006, p. 33)

Según la UNESCO, (2000) citado por el Ministerio de Educación, (2006), la negociación puede ser entendida como un proceso dinámico, en el cual dos o más actores en conflicto –latente o manifiesto–, o con intereses divergentes, entablan una comunicación para generar una solución aceptable de sus diferencias, la que se explicita en un compromiso. (p. 33)

Sesión 01: Practicamos nuestras habilidades comunicativas

I. Objetivo:

- Ejercitar habilidades comunicativas para saber llegar a acuerdos y asumir compromisos que permitan mejorar nuestra comunicación.

II. Compromiso:

- Se comunica horizontal y asertivamente con sus compañeros de trabajo.

III. Materiales:

- Celular, laptop, proyector, fichas con preguntas, hojas, ficha de evaluación y música de fondo.

IV. Desarrollo:

A. Entrada

- Se inicia con un ejercicio para crear un ambiente propicio.
 - **Ejercicio Primero:** Dinámica “El celular malogrado”
 - ✓ Se sientan en círculos y, una persona elegida, comienza el juego diciéndole al compañero de su costado derecho, una frase sencilla en voz baja y al oído, el cual, a su vez, debe comunicársela al compañero de su derecha, también en voz baja y al oído.
 - ✓ Se hará lo mismo hasta que la frase haya pasado por todos, de tal manera que el ultimo en recibirla la diga en voz alta para que todos lo escuchen.
 - ✓ Si el mensaje ha variado, se les puede preguntar: ¿Qué manera se podría pasar el mensaje para que se escuche mejor?
 - ✓ Evaluamos la dinámica con las siguientes preguntas:
 - ¿qué hemos aprendido de esta dinámica?
 - ¿Qué aspectos de la vida del colegio podemos relacionar con lo que hemos vivenciado ahora en la dinámica?

B. Proceso

- Ejercicio segundo: Dinámica “El termómetro”

- ✓ Se les cuenta un caso y al finalizar se les dice una frase que después de pensarla, cada uno y en silencio, deberán desplazar a la derecha del salón si están de acuerdo con ella; a la izquierda si están en desacuerdo; y en el centro, si están en duda y no sabe que decidir.
- ✓ Luego que cada docente ha tomado la posición que crea conveniente, se les pide a todos que, por turnos, expresen en voz alta las razones de su elección; y a los demás, que escuchen, de tal manera que, si el que habla dice algo que les ayuda a pensar mejor la frase, modifiquen su postura y lo expresen desplazándose hacia la dirección que crean más conveniente. Al cambiar de opinión lo expresaran ante todos pasando de un extremo a otro.
- ✓ La frase afirmativa que va a motivar el dialogo y la creatividad, está antecedida por la siguiente situación conflictiva. “La madre de Jorgito le ha pedido que nunca vuelva a “soplarle” a un compañero en el examen, porque le han dicho que si lo hace lo van a botar del colegio. Jorgito prometió no volver a hacerlo. El día del examen de matemáticas, Juan le cuenta a Jorgito que si lo jala su padre le pegará y lo botará de su casa, y que está muy nervioso y por más que ha estudiado se siente muy inseguro y le pide que lo ayude. Después de pensarlo y acordándose de la promesa que le hizo a su madre, Jorgito decide no ayudarlo”.
- ✓ Al terminar el relato, la afirmación es la siguiente: **“El hizo bien en no ayudarlo”**
- ✓ Se realiza un plenario a través de las siguientes preguntas:
 - ¿Cómo se han sentido?
 - ¿Qué sentido tiene lo que hemos hecho?
 - ¿Que actitudes han observado en el grupo?
 - ¿Se han escuchado?
 - ¿Hubo desplazamiento? ¿Por qué creen que (si o no) los hubo?
 - ¿Qué les ha parecido los argumentos utilizados?
 - ¿Creen que han podido comunicarse? ¿Sí?, ¿no?, ¿por qué?
 - ¿Que podemos hacer en nuestro centro educativo para promover la comunicación?

- Ejercicio tercero:

Charla sobre “la Comunicación”, a cargo del Padre Juan Manuel.

- ✓ Comunicación que nos lleva a una relación vertical
- ✓ Comunicación que nos lleva a una relación horizontal

C. Evaluación

- Se les entrega una ficha para que marquen con una (X) las actitudes y sentimientos que, en tu opinión, esta sesión ha suscitado entre los participantes.

	Confianza entre los docentes
	Desconfianza entre los docentes
	Mayor acogida y aceptación entre todos
	Respeto hacia las opiniones diferentes a la propia
	Miedo de dar la opinión
	Libertad para expresarte
	Hostilidad y aburrimiento
	otros

Sesión 02: Reconocemos nuestras fortalezas y limitaciones

I. Objetivo:

- Propiciar espacios democráticos y de autorreflexión crítica para reconocer nuestras fortalezas y limitaciones

II. Compromiso:

- Participa en las diferentes actividades institucionales poniendo sus capacidades de escucha y diálogos constructivo.

III. Materiales:

- Fichas con preguntas, plumones, hojas, ficha de evaluación, papelotes, crayolas.

IV. Desarrollo:

A. Entrada

- **Ejercicio primero: Escuchan la lectura “Las tinajas” (Documento de trabajo N° 02) para motivar.**

✓ “FODA - Personal”

- Reciben una hoja para que llenen sus fortalezas y debilidades. (música de fondo).
- Comparten a sus compañeros lo que han llenado y que es lo que más les costó hacer.
- Escogen a un compañero y expresan lo que pensaban de él o ella antes del FODA.
- Reciben una lista de varias cualidades y limitaciones, se les invita a reconocer aquellas que poseen pero que quizá no las identificaban. (Documento de trabajo N° 03)
- Se les da un tiempo para que marquen las hojas.
- Comparten sus respuestas y las comentan.

B. Proceso

• Ejercicio segundo:

- ✓ Reciben un papelote en el que hay un árbol dibujado con raíces y que tenga en la copa flores y frutos.
- ✓ Escriben en el tronco su nombre
- ✓ En los frutos, aquellos logros que han alcanzado en su vida familiar, en el colegio, con las amistades o en el trabajo.
- ✓ En las raíces, las cualidades que les han permitido tener esas flores y esos frutos.
- ✓ Al otro lado del árbol dibujan lo que ayuda al crecimiento del árbol y escriban que ayudo a su crecimiento como persona.
- ✓ Al otro lado del árbol dibujan lo que impide u obstaculiza el crecimiento saludable del árbol y escriben lo que obstaculizo su crecimiento personal.

• Ejercicio Tercero:

- ✓ Pegan en las paredes sus árboles para una exposición
- ✓ En plenaria se recoge sus reflexiones.

C. Evaluación

• En círculo contestan las siguientes preguntas

- ✓ ¿Cómo se han sentido?
- ✓ ¿Qué nuevo han descubierto de nuestros compañeros?
- ✓ ¿Cómo nos sentimos cuando tú y yo nos conocemos más y nos apoyamos?

Sesión 03: Siempre hay una forma de decir bien las cosas

I. Objetivo:

Asumir actitudes dialógicas, argumentativas y críticas en su comunicación interpersonal.

II. Compromiso:

Actúan en su comunicación e interacción diaria de manera proactiva y dialógica para resolver sus conflictos.

III. Materiales:

- Ficha de trabajo

IV. Desarrollo:

A. Entrada

• Ejercicio primero: Tu propia opinión.

- ✓ Preguntamos si saben calcular lo que es un metro, medio metro, diez centímetros. Ponemos algunos ejemplos.
- ✓ Pedimos a una persona voluntaria que salga un momento de la sala para hacer un experimento. Dibujamos sobre la pizarra una línea de 50 cm. de larga.
- ✓ Pedimos al grupo que todas las personas manifiesten públicamente sin dudar y sin equivocarse que esa línea tiene entre un metro y metro y medio de largo. Pedimos a la persona que salió que entre a la sala.
- ✓ Preguntamos a las personas del grupo que nos digan cuánto creen que mide esa línea (*habrán de decir entre un metro y metro y medio*).
- ✓ Hacemos la misma pregunta en último lugar a la persona que salió fuera de la sala para el experimento.

• Reflexión:

- ✓ ¿Alguien quiere comentar algo?
- ✓ ¿Cómo se sintieron cada una de las personas a lo largo de la actividad?
- ✓ ¿Qué pasó finalmente?
- ✓ ¿Es fácil mantener nuestra propia opinión en contra de un grupo?

- ✓ ¿Nos ha pasado algo parecido alguna vez?
- ✓ ¿Siempre es correcta la opinión de la mayoría?
- ✓ ¿Alguna vez hemos hecho algo mal al dejarnos llevar por la opinión de otras personas?

B. Proceso

- **Ejercicio segundo: Siempre hay una forma de decir bien las cosas.**

- ✓ Se trabaja por grupos las tres formas de reaccionar ante una situación conflictiva. (Documento de trabajo N° 04)
- ✓ Puesta en común.

- **Ejercicio Tercero:**

- ✓ Analiza a nivel personal los siguientes casos.
- ✓ Trabajo personal de tres situaciones (Documento de trabajo N° 05).

C. Evaluación:

- ✓ ¿Cómo te has sentido?
- ✓ ¿Para qué te ha servido?

3.2.8.3 Estrategia: Conciliación

El término conciliar significa “ponerse de acuerdo, perdonar, transar, amistarse, cuando las relaciones interpersonales se han roto. Ambas partes buscan y ganan la reconciliación (perdón, paz y tranquilidad).

Cucarella (2007) define la conciliación como una “actividad desarrollada por los sujetos entre los que existe un conflicto de intereses y en presencia de un tercero, en la que se pretende la resolución del conflicto mediante la obtención de un acuerdo entre los sujetos implicados en el mismo.

En el contexto educativo la conciliación se expresa en la intervención de los tutores para orientar y solucionar los problemas de los estudiantes antes que estos lleguen a la dirección de la escuela como un mecanismo de conciliación estudiantil, donde las partes buscan sus propias alternativas de solución, y los tutores anotan sus acuerdos plasmados en un cuaderno de ocurrencias, los mismo que son reconocidos ya aceptados por las partes para exigir el cumplimiento de ambas partes”. (Ramírez, 2002)

Sesión 01: Planifico y organizo mis actividades a tiempo

I. Objetivo:

- Reconocer que la planificación y la organización de nuestras actividades, permiten lograr metas comunes.

II. Compromiso:

- Elaboran planes de diversas actividades institucionales y las ejecutan con responsabilidad.

III. Materiales:

- Fichas con relojes, lapiceros, video con reflexión, hojas, ficha de evaluación, laptop, plumones.

IV. Desarrollo:

A. Entrada

- **Ejercicio primero:**

- Reciben una ficha con la imagen de un reloj.
- El que dirige la dinámica da la orden para que empiecen a sacar citas con sus compañeros, no debe repetirse las personas.
- A la orden del animador empiezan a dialogar con las personas que sacaron citas.
- Dialogan sobre la importancia de organizar su tiempo.

B. Proceso

- **Ejercicio segundo:**

- Se elaboran cuartillas con palabras que ayudan a mejorar la convivencia y la integración. Por ejemplo: armonía, comunicación, justicia, responsabilidad, convivencia, organización, planificación, respeto...
- Los participantes se colocan en círculo, en silencio y mirándose directamente a los ojos. Mientras tanto el animador va colocando las cuartillas en la espalda de los participantes.
- Entre compañeros se empiezan a leer lo que les ha tocado.

- Forman grupos de trabajo los que les ha tocado igual.
- Comentan la palabra que les ha tocado en la cuartilla.
- Observan un video sobre la importancia que tiene el saber organizarse y como se debe planificar actividades comunes.

- **Ejercicio tercero:**

- En grupos preparan agendas (Documento de trabajo N° 06), con diferentes temas que tiene como finalidad organizar actividades dinámicas, técnicas y ejercicios) de acuerdo a los objetivos planteados.
- Exponen sus trabajos.

C. Evaluación

- En círculo contestan las siguientes preguntas
 - ¿Creen que es importante y necesario organizar y planificar nuestras actividades? ¿Por qué?
 - ¿Cómo nos sentimos cuando tenemos todo organizado y planificado?

Sesión 02: Trabajamos en familia

I. Objetivo:

- Establecer vínculos que favorezcan el apoyo, la adhesión y la unión hacia una visión compartida y de participación corresponsable

II. Compromiso:

Estables canales de coordinación y articulación para constituir sinergias de trabajo colaborativo.

III. Materiales:

- Fichas con preguntas, plumones, hojas, ficha de evaluación, papelotes, video bolsa o canasta para mezclar papeles.

IV. Desarrollo:

A. Entrada

- **Ejercicio primero:**

- ✓ Observan un video Los Gansos. Para motivar lo importante que es trabajar en equipo
- ✓ Comentan lo que han observado.

B. Proceso

- **Ejercicio segundo:**

- ✓ Se realiza una dinámica para formar grupos titulada ***“El Terminal Pesquero”***.
 - Se colocan papeles doblados y mezclados en la bolsa o caja con nombres de productos de la pesca Ejemplo. Tollo, calamar, corvina, trucha, etc.
 - Los participantes se ponen de pie y forman un círculo, sacan un papel de la bolsa no lo abren hasta recibir la indicación.
 - Cuando todos tienen su papel, se les dice que deben buscar a los otros vendedores que tienen el mismo producto, juntarse en grupo e inventar una propaganda para venderlo, expresándola en coro.
- ✓ Cuando todos los grupos han terminado, se colocan en un lugar del salón y reciben la siguiente indicación.

- ✓ Los equipos formados deben formar una máquina utilizando sólo sus cuerpos.
Cada cual tendrá que ser una parte de esta máquina.

- **Ejercicio tercero.**

- ✓ Luego de dar un tiempo para que se pongan de acuerdo cada grupo presentará su máquina en la plenaria. Los que observan tendrán que reconocer de qué máquina se trata.

C. Evaluación:

- En grupo contestan las siguientes preguntas
 - ¿Tenían claro el objetivo?
 - ¿Cómo fue el momento de ponerse de acuerdo?
 - ¿Quién o quiénes asumieron la conducción del grupo?
 - ¿Se generó un clima propicio para opinar con libertad?
 - El papel asumido por cada quién, ¿fue elegido voluntariamente?
 - ¿Cuáles son los beneficios de trabajar en equipo?

Sesión 03: La magia de trabajar en equipo

I. Objetivo:

- Reconocer la importancia del trabajo interdisciplinario, sinérgico e interdependiente y los elementos que interviene

II. Compromiso:

Trabaja en equipo para planificar y organizar sus actividades pedagógicas e institucionales.

III. Materiales:

- Fichas con preguntas, plumones, hojas, ficha de evaluación, papelotes, grabadora.

IV. Desarrollo:

A. Entrada

- **Ejercicio primero.**

- ✓ Escuchan una lectura “Los ciegos y el elefante” (Documento de trabajo N° 07) para motivar a trabajar en equipo.
- ✓ Comentan lo escuchado.
 - Se forman equipos para trabajar por grupos, teniendo en cuenta algunas pautas a la hora de conformar:
 - **A=** Para trabajar en equipo debemos desarrollar cualidades tales como compañerismo, aceptación, tolerancia, comunicación, lealtad, responsabilidad. Es decir que juntos sean capaces de enfrentar los distintos retos que se les presenten en el camino. Se necesita de reglas claras.
 - **B=** Identificación con la Institución, tener claro nuestra visión y misión.
 - **C=** En cada grupo debe haber un líder, el mismo que nunca será impuesto, sino que saldrá del consenso general. El mejor líder es aquel que se erige dentro del grupo, pues tiene las características innatas para desempeñar dicho papel y es capaz de moldear y dar forma a la estructura de cada grupo. Sus características sobresalientes son la

capacidad de organización, de comunicación y de motivación hacia los demás miembros. Deberá ayudar a la integración de todos y a la resolución de conflictos.

- ✓ Recuerdan siempre la frase quien va solo va más rápido, pero quien va en equipo llega mucho más lejos.

B. Proceso

- **Ejercicio segundo.**

- ✓ Formados los grupos realizan la siguiente dinámica: **“El paso de los cocodrilos”**.
 - El paso de los cocodrilos es un juego en equipo para desarrollar el espíritu de equipo y el liderazgo de las personas. Imaginación, estrategia, visión de conjunto, coordinación, sacrificio, capacidades técnicas y manualidades, agilidad, capacidad de innovación... serán también factores clave para la consecución y éxito en este ejercicio
 - Con un poco de imaginación señalaremos los límites de un caudaloso pero remansado río tropical plagado de peligrosos cocodrilos y pirañas.
 - Nuestro equipo tiene como objetivo conseguir cruzar hasta la otra orilla junto con sus maletas de transporte de los costosos equipos de investigación. Para ello deberá evitar en todo momento la caída al “agua” de los participantes o equipo, puesto que serían inmediatamente pasto de los hambrientos depredadores carnívoros.
 - Disponen para ello de un mínimo y roñoso material encontrado en la orilla, abandonado por alguna expedición que anteriormente había cruzado (o intentado cruzar) el río. Se trata de 3 bidones de plástico, cuerdas y unos maderos.
- ✓ Comentan lo realizado.
 - ¿Qué ayudó y que no ayudó a cruzar el río?
 - ¿Qué hicieron para lograrlo?
 - ¿Qué necesitaron para ponerse de acuerdo?
 - ¿Cuál es el sentido de que todos y todas formen parte activa para lograr las metas?

- **Ejercicio tercero**

- ✓ Después de reflexionar sobre lo actuado, elaboran Conductas que deben tener en cuenta para trabajar en Equipo. Ejemplo

Capacidades a lograr	Conductas específicas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de centrarse en los objetivos e incitar al grupo a realizar sus actividades, invitándolos a opinar, valorando sus ideas y experiencias y atendiendo y escuchando activamente a los demás. ➤ Capacidad de colaborar con sus compañeros, apoyando el desarrollo de sus tareas y compartiendo la información 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener los objetivos del equipo claro y aportar lo mejor de su trabajo para lograrlos. ➤ Escuchar con respeto las opiniones y experiencias de otras personas y construir soluciones a partir de ellas. ➤ Escuchar activamente aportando retroalimentación y analizando las ideas de los demás. ➤ Estimular la comunicación. ➤ Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas con los demás. ➤ Trabajar con los demás sin crear conflictos. ➤ Facilitar copia de los resultados obtenidos con el trabajo propio y que pueden ser importantes para el logro de objetivos del equipo. ➤ Intercambiar información con los miembros de equipo. ➤ Integrar a los nuevos compañeros para que se pongan al tanto de las actividades

- ✓ Escuchan y reflexionan Actitudes que no ayudan al trabajo en equipo.

- ✓ **Principales actitudes que hacen sabotaje en un equipo**

Bloqueando:

- Ser negativo y obstinadamente resistente.
- Estar en desacuerdo y oponerse sin razón.
- Tratar de mantener o regresar a un asunto, dirección o tarea después que ha sido rechazado.

Atacando

- Rebajar la posición de otros.
- Expresar desaprobación de los valores, actos o sentimientos de otros.

- Atacar el equipo, el líder o el problema en el que se está trabajando con chistes o ridiculizando.

- Tratar de quitar el mérito a otro miembro/a del equipo.

Siendo juguetón:

- • Demostrar falta de interés o siendo cínico, indiferente, y no darles seriedad a las cosas.

Buscando reconocimiento:

- Alardeando, reportando logros personales.

- Actuando de manera extraña.

- Luchando para evitar ser colocado en una posición inferior.

Dominando:

- Afirmar el poder o superioridad para manipular al equipo.

- Dar instrucciones autocráticamente.

- Interrumpir la contribución de otros/as.

Desertando:

- Apartarse sin motivo.

- Ser indiferente.

- Hacer tareas deliberadamente que no están en sus funciones (tejer, corregir funciones).

Argumentando Intereses especiales:

- Planteando cosas para obstaculizar el trabajo del equipo la comunidad, la pobreza.

C. Evaluación:

En grupo contestan las siguientes preguntas

- ✓ ¿Cómo te has sentido al trabajar en equipo?

- ✓ ¿Fue fácil encontrar un líder? ¿Por qué?

- ✓ ¿Qué actitudes no ayudan al trabajo en equipo?

- ✓ ¿Es importante elaborar planes de trabajo en equipo? ¿Por qué?

3.2.8.4 Estrategia: Facilitación

La facilitación “es una habilidad de manejo de reuniones. Cuando la gente se encuentra cara a cara, necesitan hablar y escuchar. Cuando hay muchas personas involucradas, especialmente si no se conocen o si tienen serios desacuerdos, seguir correctamente la secuencia de hablar-escuchar-decidir puede ser difícil. A menudo es de gran utilidad contar con alguien que ayude en el manejo de la conversación. Aunque puede ser un miembro del grupo con habilidades para esto y cuya conducción sea acordada por los participantes, es mejor si se trata de una persona que no participa de los resultados del acuerdo. Mientras las partes tratan de reunir información, formular propuestas, defender sus puntos de vista y considerar los que los otros dicen, un facilitador les recuerda las reglas del juego que han adoptado e interviene cuando alguien no las respeta” (Cieza, Cotrina y Nolzco, 2011)

La facilitación es, por lo tanto, “el apoyo externo de una persona o grupo cuya labor permite mejorar la comunicación entre las partes. El facilitador entrega su apoyo profesional para que todas las partes tengan la misma oportunidad de expresar sus puntos de vista y de ser escuchados durante la negociación. Con ello se garantiza que la participación de las partes se desenvuelva en igualdad de condiciones y que éstos puedan avanzar en la comprensión mutua de sus intereses”. (Cieza, Cotrina y Nolzco, 2011)

El facilitador, como su nombre su indica, “sólo facilita que la negociación se desenvuelva de la mejor manera, pero sin intervenir en el curso que tome el proceso. Para que la tarea del facilitador tenga éxito, las partes deben ser capaces de tomar el control de los contenidos de la negociación por su cuenta, en la medida que la comunicación entre ellos mejore”. (Cieza, Cotrina y Nolzco, 2011)

Sesión 01: Aprendiendo a tomar decisiones

I. Objetivo:

Promover en los sujetos el conocimiento, comprensión de los pasos en el proceso de toma de decisiones.

II. Compromisos:

Que los docentes evalúen sus decisiones y tengan en cuenta los diferentes pasos que se proponen.

III. Materiales:

Cartilla, papelotes y plumones.

IV. Desarrollo:

A. Entrada

Iniciamos preguntando a los docentes si alguna vez han tenido dificultades para tomar decisiones, y pedimos voluntarios a fin de que nos cuenten algunas situaciones.

Comentamos que una de las situaciones más complicadas que las personas enfrentamos a diario es la toma de decisiones que nos hagan sentir bien con nosotros mismos y con los demás.

Proponemos conversar al respecto y leemos el siguiente caso:

Alberto es un docente que propone al sub director el cambio de uniforme debido que la institución donde trabaja está inmersa en el proceso de acreditación y considera que debe diferenciarse de las demás, los demás docentes frente al argumento propuesto se inclinan por la propuesta y también se suman a la idea del cambio del uniforme en los estudiantes y demás actores educativos. El subdirector propone que por votación se decida y solicita que levanten la mano, obteniendo un resultado unánime en su aprobación. Luego se considera todos los criterios de color y se elige una comisión para sustentarla al director de la institución. La comisión al día siguiente se presenta ante el director y explica los motivos de su visita y describe todo lo acordado en la reunión anterior; el director luego de escucharlos le comunica que los va a analizar y que su respuesta lo va emitir en la siguiente reunión ordinaria. Paso el Tiempo y luego de escuchar los argumentos del director el manifiesta que su decisión es contraria a lo acordado entre los docentes y sub director. Esta respuesta generó un conflicto.

B. Proceso:

Planteamos al grupo preguntas para la reflexión: ¿Cómo imaginan a Alberto? ¿Cómo creen que es en su rol de docente? ¿Qué decisión piensan que finalmente tomará frente a la disyuntiva planteada? ¿Qué otras cosas deben tomar en cuenta Alberto antes de decidir?

Solicitamos a los docentes que se organicen en grupos y les distribuimos la cartilla: “Recomendaciones para la toma de decisiones” (Documento de trabajo N° 08) para que la lean y traten de aplicarla para tomar una decisión en el caso planteado.

En plenaria, los grupos deberán exponer las decisiones tomadas considerando la cartilla.

C. Evaluación:

Reforzamos los pasos para tomar la mejor decisión, reflexionando y a la vez enfatizando la importancia de darnos un tiempo para elegir la decisión que más se adecúe a nuestra forma de pensar, sentir y relacionarnos con los demás.

Toma de decisiones:

Después de la plenaria los docentes reflexionan y destacan la importancia de la Cartilla “Recomendaciones para la toma de decisiones”, que al ponerla en práctica les permite tomar decisiones adecuadas.

Podemos pedir los docentes, que sigan practicando los pasos *recomendados* para tomar una decisión, aplicando la secuencia cuantas veces sea necesario en las “situaciones-problema” que se les presentan cotidianamente. Además, solicitamos que, voluntariamente, transcriba la cartilla en un papelote, que luego se colocará en un lugar visible, a fin de leerla cuando así lo necesitemos.

Sesión 02: Autorregulo mis emociones para tomar decisiones

I. Objetivo:

Estimular en los docentes el reconocimiento de sus emociones no saludables y pongan en práctica estrategias para autorregularlas

II. Compromiso:

III. Materiales:

Hojas bond, lápiz

IV. Desarrollo:

A. Entrada

Iniciamos la sesión e indicamos que se leerá una situación y el grupo debe responder qué emoción o sentimientos le genera:

- **Situación 1:** El director sin motivo llama la atención a los docentes...

- **Situación 2:** Te supervisan tu practica y ves que has desaprobado, pero tú te preparaste y sientes que...

- **Situación 3:** Tu colega está jugando y se tropieza, bota tu maletín y caen tus libros y cuadernos encima de un charco de agua...

- **Situación 4:** Estás un poco distraído al cruzar la calle, de pronto un auto frena de manera brusca para no atropellarte...

- **Situación 5:** Te gusta mucho una docente de la escuela, quieres decirle tus sentimientos, pero un día lo (la) ves de la mano con alguien....

Explicamos que las emociones generan reacciones en nuestro organismo —no solo en el cerebro—, cuando alguien que nos gusta nos dice algo bello, suspiramos, nuestro corazón se acelera, te sientes bien. En cambio, cuando alguien nos insulta o nos dice una palabra que hiere o lastima, nuestro cuerpo puede sentir rigidez en los brazos y manos, se acelera la respiración, incluso puede sentirse una opresión en el pecho. La relación entre las emociones y la salud o enfermedad es muy

estrecha; por ello, es importante que aprendamos a expresarlas y encaminarlas adecuadamente. Luego indicamos el propósito de la sesión (qué se busca) y que seguiremos dialogando sobre las emociones en nuestra vida.

B. Proceso:

Indicamos que en parejas elaborarán un mapa emocional. Para ello, es necesario hacer el siguiente dibujo en la pizarra.



Indicamos que tendrán que realizar la siguiente pregunta a su compañera o compañero:

1. ¿Cuál de estas emociones sueles sentir? Da un ejemplo, el más reciente, el más intenso, el que mejor lo explica. Damos un tiempo para que ambos(as) respondan, luego hacemos la siguiente pregunta:

2. ¿Cómo las vives? (sensaciones físicas, pensamientos o frases que te dices) Nuevamente damos un tiempo para que respondan y luego reflexionamos sobre las emociones, que son saludables; sin embargo, cuando dejan de ser breves y se convierten en intensas, llevándola al extremo, ya no son sanas. Ejemplo: la tristeza se puede convertir en depresión, el enojo o cólera se puede convertir en resentimiento y venganza y el miedo en fobia. Formulamos la siguiente pregunta a trabajar en parejas:

3. Analicen si la forma como viven la emoción es saludable o no. Luego, reflexionamos sobre la capacidad que tenemos los seres humanos para aprender a controlar estas emociones, así como aprendimos a leer y escribir podemos educar nuestra forma de sentir a favor de nuestro bienestar y el de los demás. Finalmente, invitamos a las parejas a que “ESCUCHEN SU VOZ SANA”, esto significa que deben encontrar en su interior una voz que le comprenda, que entienda lo que le pasa, esto le permitirá transformar su emoción no sana en saludable.

Ejemplo: Sientes cólera o enojo porque el subdirector te desaprobó en tu práctica docente, pero en el fondo te duele porque esto te hizo sentir que “no eres capaz de desempeñarte profesionalmente; por lo tanto, no eres valiosa(o)”. Tu voz sana debe decir que sí eres capaz, que sí eres valiosa(o).

C. Evaluación

Preguntamos: ¿Cómo se sintieron con lo trabajado sobre las emociones?, ¿qué aprendimos sobre estas? También podemos solicitar algunas conclusiones al respecto. De ser necesario reforzamos con las siguientes ideas fuerza:

- Todas las emociones son buenas. Por lo general, están acompañadas de una respuesta fisiológica y pueden influir en la conducta.
- Las emociones se generan como respuesta a un hecho o acontecimiento externo o interno. Algunas reacciones emocionales pueden ser desagradables: Como la ira, la tristeza, miedo, etc., si no aprendemos a controlarlas o regularlas.
- Es importante aprender a conocer, comprender y regular nuestras emociones, a esto se le conoce como inteligencia emocional porque contribuye a incrementar nuestra autoestima, a tener una actitud positiva ante la vida, ser responsables y tomar decisiones.
- Por ser un medio de comunicación, es importante aprender a identificar aquellas emociones que no son positivas o saludables para transformarlas a nuestro favor.

Toma de decisiones:

Motivamos a nuestros docentes a comprometerse a identificar a aquellas emociones no saludables y las transforme en reacciones emocionales sanas, utilizando su voz saludable.

Proponemos a los docentes que confeccionen tarjetas con mensajes saludables que ayuden a regular sus emociones.

Sesión 03: Toma de decisiones con autonomía y confianza

I. Objetivo:

Reflexionar sobre sus acuerdos y analicen la importancia de actuar en forma independiente para la toma de decisiones, con autonomía, confianza en sí mismos (as) y respeto por las diferencias.

II. Materiales:

Papelotes, plumones, cinta maskingtape, cartulina, matriz en papelógrafo.

III. Desarrollo:

A. Entrada

Iniciamos la sesión conversando con los docentes acerca de la relevancia de actuar en forma independiente a fin de tomar decisiones adecuadas.

Luego, les formulamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacer para enfrentar la presión grupal cuando no se desea hacer lo que el grupo quiere?
- ¿Cómo ser autónomos y pertenecer a un grupo de colegas?

Mediante la técnica de lluvia de ideas, vamos anotando las respuestas en la pizarra o en un papelote para luego sistematizarlas y leerlas en orden.

B. Proceso:

Solicitamos a los docentes que formen equipos, luego cada uno de ellos identificará las características que admiran y aquellas que les disgusta de su equipo y las características del equipo al que no le gustaría pertenecer.

Enseguida diseñamos en la pizarra tres columnas y escribimos las respuestas de los docentes.

A continuación, mediante la técnica de la dramatización, pedimos dos grupos de voluntarios(as) (mixtos de preferencia), para que cada uno escenifique una de las siguientes historias que hayan tenido en sus experiencias como docentes:

El grupo 1

Debe presentar la historia de docente que está con su equipo de colegas y le proponen hacer algo indebido. ¿Qué piensa? ¿Cómo se siente? ¿Qué hace?

El grupo 2

Debe presentar la historia de un docente que siempre trata de hacer todo lo que sus colegas hacen. ¿Cómo se siente? ¿Qué hace? ¿Qué problemas le ocasiona?

Luego de cada dramatización, se harán las siguientes preguntas para motivar la reflexión:

- ¿Cómo se sintieron con las escenificaciones?
- ¿Qué les gustó y qué les disgustó?
- ¿Qué pensaba el personaje principal? ¿Qué es lo que quería hacer?
- ¿Qué terminó haciendo?

Según sea la historia presentada, ¿por qué le fue difícil o fácil actuar según lo que pensaba o deseaba? ¿Por qué es importante para el personaje hacer lo que sus amigos(as) hacen o le dicen? ¿Qué consecuencias negativas puede ocasionarle eso?

Los docentes, con el que dirige la sesión, elaborarán las conclusiones, a partir de las respuestas dadas a las preguntas anteriores.

C. Evaluación:

Les referimos que cada persona debe actuar en forma independiente. Quizás se identifiquen con su grupo por las coincidencias que comparten; aunque también notarán que existe diferencias. La actividad consistirá en completar la siguiente matriz:

ASPECTOS	YO	MI GRUPO (Pensar en la mayoría)
• Planes o proyectos		
• Sueños		
• Valores o principios		
• Música preferida		
• Actividades realizadas en el tiempo libre		
• Curso o materia preferida		
• Costumbres o hábitos		
• Ideales		

Reforzamos la importancia de actuar en forma independiente para la toma de decisiones, con autonomía, confianza en sí mismos (as) y respeto por las diferencias.

Toma de decisiones

Después del trabajo en grupo los docentes elaboran una conclusión respecto a las similitudes y diferencias que existen entre ellos y sus grupos.

Pedimos a los docentes, que realicen la siguiente tarea en sus instituciones:

Solicitar a su padre o madre o algún miembro adulto de su familia, que les relate una situación en la que se haya sentido presionado (a) por sus amigos (as), para actuar en contra de lo deseado, cuando eran adolescentes.

Luego, de este relato, les preguntarán:

- ¿Cómo manejaron la situación?
- ¿Qué hicieron?
- ¿Qué aprendieron con esa experiencia?
- ¿Cómo manejarían la situación ahora que son adultos (as)?

3.2.9 Evaluación de la propuesta.

La evaluación es un proceso intencionado que favorece la apreciación y valoración sistemática y objetiva, así como la posible eficiencia, efectividad de los procesos y los resultados de las estrategias de resolución de conflictos. Para evaluar la propuesta se sugiere promover la retroalimentación de las actividades previstas y establecer las medidas correctivas necesarias; asimismo se propone una guía de observación.

En lo referente a la retroalimentación significa expresar opiniones, juicios fundados sobre los procesos de las estrategias de resolución de conflictos, con los aciertos y errores, fortalezas y debilidades de los docentes que participan.

Esta actividad está orientada a verificar si los objetivos de la propuesta están siendo encaminados según lo planificado, y si los participantes están internalizando y asumiendo con responsabilidad las estrategias, para ello se debe evaluar constantemente y de manera oportuna recogiendo información que ayudaría a implementar procesos de retroalimentación.

“Se sugiere utilizar la técnica sándwich de feedback, esta técnica consiste en introducir el comentario crítico que se quiere transmitir entre dos comentarios positivos. Es decir; Comunicar a los trabajadores lo que está haciendo bien. (Positivo) (Alabanza), decirle lo que debería mejorar. (A mejorar) (Corrección); y resaltar los aspectos positivos de su desempeño en general. (Positivo / Dar un ejemplo)” (Pérez, 2016).

“La retroalimentación puede ser verbal, no verbal o por escrito: es imprescindible que examinemos las señales no verbales que le entregamos a los participantes. Debemos poner en práctica como utilizar un lenguaje asertivo, detalles de acercarnos con amabilidad y afecto para volver a explicar o dar respuestas a sus dudas. Las expresiones faciales y los gestos también son medios eficaces de entrega de retroalimentación” (Educar Chile, 2013)

“Una retroalimentación bien llevada beneficia tanto al docente como al director y, por supuesto, a la organización” (ESAN, 2017).

En el caso de los docentes, “la retroalimentación les da confianza en su propio trabajo y refuerza aquello que están haciendo bien. También los ayuda a saber qué necesitan mejorar específicamente y cómo hacerlo. Un tercer punto importante es que la retroalimentación demuestra el interés y la preocupación del director por el docente como persona” (ESAN, 2017).

Asimismo, “la retroalimentación en los directivos como docentes les abre una comunicación en las dos direcciones sobre el desempeño, es decir, también el director puede descubrir cómo contribuir a mejorar el clima organizacional. Otro aspecto es que ayuda a los docentes a aprender cómo solucionar sus problemas; asimismo, la retroalimentación mejora las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo” (ESAN, 2017).

Guía de observación

Objetivo: Valorar cualitativa y cuantitativamente los procesos de las actividades planificadas en las estrategias de mediación, negociación, conciliación y facilitación, así como obtener información que permita asumir decisiones oportunas para tomar medidas correctivas y reajustes para su mejora.

Instrucciones: Lee con cuidado cada una de los ítems y marca con un aspa (X) los criterios de valoración: Nunca (1), A veces (2), Casi siempre (3) y Siempre (4).

Estrategias	Indicadores	Valoración			
		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4
Mediación	Maneja y pone en práctica habilidades de autorregulación y autocontrol en sus relaciones interpersonales.				
	Acepta voluntariamente la intervención de otra persona para llegar a un acuerdo y/o resolución del problema				
	Desarrolla habilidades comunicativas como: saber escuchar, acoger y asumir la crítica y autocrítica.				
	Asume y respeta acuerdos y compromisos en beneficio de una convivencia democrática y pacífica.				

Negociación	Propone y recibe propuestas de solución del conflicto de beneficio mutuo				
	Dialoga cara a cara, analizando la discrepancia y buscando un acuerdo que resulte mutuamente aceptable, para alcanzar así una solución a la controversia.				
	Demuestra su capacidad para establecer diálogos interactivos, constructivos y escucha mutua				
	Expresa apertura y voluntad para ponerse de acuerdo y construir un clima de confianza.				
Conciliación	Reconoce sus errores y es capaz de pedir disculpas				
	Acepta y valora las disculpas de sus compañeros de trabajo				
	Propone alternativas en forma autónoma para solucionar sus conflictos				
	Valora y reconoce las fortalezas y limitaciones de las personas.				
Facilitación	Promueve el diálogo y propone reglas democráticas para facilitar la solución de conflictos				
	Genera espacios inclusivos y equitativos para dar oportunidades a ambas partes.				
	Demuestra autonomía y predisposición para respetar la dignidad y los derechos de sus compañeros de trabajo.				
	Garantiza que la participación de las partes se desenvuelva en igualdad de condiciones.				
Sub total					
Total					
Valoración					

Escala

Valoración	Puntaje	Rango
Nunca	1	1 - 16
A veces	2	17 - 32
Casi siempre	3	33 - 48
Siempre	4	49 - 64

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que, en la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional, los sujetos de estudio comprenden un nivel Regular (80%); y Bueno (20%) – Tabla 1, evidenciando que la mayoría presenta limitaciones para convivir y coexistir con los demás, en un espacio donde predomine la confiabilidad, confianza; calidez emocional; solidaridad, tolerancia y empatía.
2. Se ha comprobado que, en la dimensión comunicación interna del clima organizacional, los docentes se ubican en el nivel Regular (65%); y Bueno (35%) – Tabla 2; estos resultados demuestran la escasa comunicación horizontal, asertiva; problemas para compartir y cumplir con la información formal; establecer diálogos funcionales y proactivos; asimismo, demostrar que son capaces de argumentar en forma crítica y autocrítica.
3. Se ha evidenciado que, en la dimensión trabajo en equipo del clima organizacional, los docentes comprenden el nivel Regular (75%); y Bueno (25%) – Tabla 3; estos resultados reflejan dificultades en el desarrollo de su capacidad de integración y coordinación; planificación y organización; asumir una visión compartida y participación corresponsable; así como, promover un trabajo interdisciplinario, sinérgico e interdependiente entre todos los docentes.
4. Se confirma además que, en la dimensión toma de decisiones del clima organizacional, los docentes se encuentran en el nivel Malo (10%); el nivel Regular (80%); y Bueno (10%) – Tabla 4. En base a estos resultados se podría afirmar que carecen de autonomía para decidir, lo que no permite que se responsabilicen de sus decisiones; de igual forma, existe una escasa práctica de actitudes

democráticas para asumir acuerdos en consenso; complementando, la inseguridad y desconfianza en sí mismo y en los demás.

5. Las estrategias de resolución de conflictos, se pretenden desarrollar a través de sesiones reflexivas y participativas; se sustentan en las teorías de Likert, Goleman y Galtung, y se orientan a superar percepciones adversas entre los docentes; promueven el manejo y la autorregulación emocional; así como, asumir los conflictos como parte natural de las interacciones de los sujetos de estudio en su quehacer institucional.

RECOMENDACIONES

1. La Institución Educativa debe empoderar las estrategias de resolución de conflictos incorporándolas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), y ponerlas en práctica, con el propósito de mejorar el clima organizacional; elevar un ambiente cordial del buen trato y respeto; asimismo, sensibilizar a los sujetos de estudio para valorar las actividades de reflexión y compromiso que se proponen en las sesiones.
2. El director debería promover espacios de reflexión y confianza encaminados a potenciar las relaciones interpersonales e implementar ambientes de comunicación y coordinación dinámicos para compartir experiencias y vivencias cotidianas de los actores educativos; asimismo, establecer mecanismos democráticos que fomenten el trabajo en equipo, la toma de decisiones en forma compartida y el fortalecimiento de los lazos de amistad y compañerismo.
3. La entidad debe flexibilizar sus estructuras organizativas, las políticas educativas y atender la diversidad y pluralidad de sus miembros, además, propiciar eventos democráticos (jornadas pedagógicas y espirituales) que permita la integración y participación de los docentes en el logro de los objetivos institucionales.
4. Los directivos, propiciar reuniones o jornadas de trabajo relacionadas con estrategias de resolución de conflictos con los docentes y administrativos, para identificar los problemas tanto a nivel pedagógico, administrativo o institucional que ocasionan una atmósfera inadecuada de trabajo y darle solución de manera consensuada y concertada.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J., Fernández, N. y Mollón, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. España: Pearson - Prentice Hall.
- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de educación. Lima - Perú.
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*, Ediciones Gránica, S.A. Buenos Aires – Argentina.
- Anderson, C.S. (1982): “The search for school climate: a review of research” en *Review of Educational Research* 52 (3) pp. 368-420.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. Tercera Edición. Consultado el 19 de febrero del 2018, del sitio web: <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Arano, R., Escudero, J., y Delfín, L. (2016). *El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.
- Astudillo, J., y Ordoñez, M. (2014). *Diagnóstico de clima organizacional, elaboración de un plan de mejora y su implementación en la compañía de Radio Taxi Quinta Chica S.A. durante mayo hasta noviembre 2014*. Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca.
- Baguer Alcalá, Á. (2009). *Dirección de personas*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Bar-On, R. (2000) *Emotional and social intelligence. Insights from the emotional quotient inventory*. San Francisco-EEUU.

- Barriga, R. (2016) *Clima organizacional y desempeño docente en la universidad* "Jaime Bausate y Meza" Jesús María – Lima. Universidad Mayor de San Marcos.
- Bell, A. y Smith, D. (2001). *Aprenda a tratar con personas conflictivas*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000.
- Bercovitch, J. (1999) "*Mediation and Negotiation Techniques*", Encyclopedia of Violence, Peace and Conflict, Vol. 2, New York, Academic Press, pp. 403-412.
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Editorial: Mac Graw Hill. 421p.
- Blalock, H.M. (1989). *Power and Conflict: Toward a General Theory*, Newbury Park, Sage Publications.
- Botto, M. (2000). *La Comunicación en las instituciones educativas de nivel Medio*. Universidad de Morón de Buenos Aires, Argentina.
- Boulding, K.E. (1962). *Conflict and Defense: A general theory*, New York, Harper & Row.
- Bris, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Universidad de Alcalá. Departamento de Educación.
- Brow W. y Moberg D (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Editorial Limusa.
- Brunet, L. (1987): *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D. F: Trillas. p. 19
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*. Editorial Trillas, México.
- Brunet, L. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México. Pág. 15-19.
- Burguet, M. (1999). *El Educando como gestor de Conflictos*. Editorial Desclee de Brouwer.

- Calderón, I. (2011). *La Mediación en la Resolución de Conflictos en los Contextos Escolares*. Universidad Pedagógica experimental Libertador.
- Calvo, S. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del Colegio Instituto Bogotá de Ciudad Berna*. Universidad Libre. Facultad de Ciencias dela Educación. Bogotá – Colombia.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., III, Weick, K.E. (1970). *Managerial behaviour, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Casamayor y otros (2002). *Cómo dar respuesta a los conflictos: La disciplina en la enseñanza secundaria*. GRAO. Barcelona.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª. Edición, McGraw Hill, capítulo 14. México.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chinchay, D. F. (2010). "*Influencia del liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos - 2008*". Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Iquitos – Perú.
- Cieza, N., Cotrina, R., y Nolasco, S. (2011). *Estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de los docentes de primaria en la Institución Educativa N° 16081 “señor de Huamantanga – Jaén*. Universidad César Vallejo. Jaén – Perú.
- Contreras, S. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Universidad Nacional de Colombia.

- Cooper, K. R (1999). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Norma, México.
- Cooper, R. y Sawaf, A. (1997). *Estrategia Emocional para ejecutivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- Cornelius, H. y Paire, Sh. (1998). *Tú ganas, Yo gano. Todos podemos ganar. Como resolver conflictos creativamente*.
- Covey, S. (1997). *“El Liderazgo centrado en Principios”*. Editorial Paidós. Cuarta Edición. Barcelona-España.
- Cruz, A (2003). *La comunicación y las relaciones interpersonales*. Editorial: Mac Graw Hill. Colombia. 333p.
- Cucarella G. (2007). En *Derecho Procesal Civil*, (coord. F., ORTELLS RAMOS,), Navarra, 2007, p. 60.
- Dallos C. y Mejía O. (2012). *Resolución de Conflictos desde las Competencias Ciudadanas con estudiantes del grado noveno del colegio nuestra Señora de la Anunciación de Cali*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Dalton, A., Adamson, R., Blyton, P. (1986). *Developing a measure of industrial relations climate. Relations Industrielles / Industrial Relations*, 41, p. 851-859.
- Dessler. G. (1993). *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana, México, p. 181.
- Dueñas, M. (s.f.). Importancia de la inteligencia emocional: un nuevo reto para la orientación educativa. Consultado el 20 febrero de 2018. Disponible en: <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/download/384/335>.
- Entelman, R. (1999) *Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo plan*, Barcelona, Gedisa.
- ESAN. (2017). *La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño*. Consultado el 20 febrero de 2018. Disponible en:

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno/>

- Escamilla, S. (2006). *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias de la Educación. Bellaterra, Barcelona.
- Esquivel, J. (2009). *La relación entre conflicto y poder. Paz y conflictos*, p. 6-18.
- Fernández Díaz, M.J y Asensio Muñoz, I. (1989): "Evaluación del clima de los centros educativos" en *Revista de Ciencias de la Educación*, 153, pp. 69-83.
- Fernández, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Editorial: Mac Graw Hill. México. 256p.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., Frink, D. D. (1998). *Toward a social context theory of human resource management-organizational effectiveness relationship*. Human Resource Management Review, 8, 235-264.
- Fisher, R. (2003). *Obtenga el sí*, México, CECSA.
- Forehand, G., Gilmer, B. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behaviour*. Psychological Bulletin, 62, 361-382.
- Frederick, G (1976). *Psicología Social das Organizagoes*, Río n- de Janeiro, Zahar Editores, p. 80.
- Freund, J. (1983), *Sociologie du Conflict*, Presse Universitaires de France, Paris.
- Fuentes, M. (2001). *Mediación en la solución de conflictos*. Bogotá, Colombia. Editorial Planeta.
- Gadow, F. (2010). *La gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

- Gairín (2000). "Cambio de cultura y organizaciones que aprenden". *En, Revista Educar*, No. 27, Págs. 31-85. Barcelona: UAB.
- Galtung, J. (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia*, Bilbao, Gernika Gogoratuz.
- Galtung, J. (2003). *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*, Bilbao, Gernika Gogoratuz.
- Gamarra, H. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Posgrado. San Miguel – Perú.
- García. M. (2009) *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Editorial: Universidad del Valle. Colombia.
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública*. Tesis de maestría inédita, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tamaulipas-México). Recuperada de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Goleman (2000). *La inteligencia emocional*. Vergara, México.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona. Editorial Kairós.
- Goncalves, A. (2000) *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Gonçalves, S. (1997), *El Clima Organizacional*. Editorial Prentice Hall. Bogotá. 317p.
- Goncalvez, A. (1997) *Dimensiones del clima organizacional*, Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, junio de 2018.

- González, A. (2000). *Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales*. Tesis doctoral. Madrid; ESP: Universidad Complutense.
- Gonzales, E. (1995). *Perú 1964 – 1994: “Economía, sociedad y política”*. Pág. 41.
- Guillén, C. & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw Hill.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- Haynes, M. (1995), *Fundamentos de la mediación familiar*. Gaia, Madrid.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2006). *Administración un Enfoque Basado en Competencias*. México: Thomson.
- Hernández, I. (2008). *Cultura nacional, comunicación y desempeño organizacional*. Colección tesis de nivel posgrado IPN.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación* (5ª edición). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, J. y Mosquera, A. (2011). *La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: estrategias de acción*. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela.
- IPAE. (2004). *Escuela de directores*. Lima: PLANCGED.
- James, L. R., James L. A., Asche, D. K. (1990). *The meaning of organizations: The role of cognition and values*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 40-84). San Francisco: Jossey-Bass.
- James, L. R., Joyce, W. F., Slocum, J. W. Jr. (1988). *Comment: Organizations do not cognize*. *Academy of Management Review*, 13, p. 129-132.

- James, L. R. y Sells, S.B. (1981). *Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research*. En D. Magnusson (Ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. LEA. 275-295.
- Jiménez, W. (2000). *Evolución del Pensamiento Administrativo en la Educación Costarricense*. Costa Rica: EUNED.
- Jones, A. P., James, L. R. (1979). *Psychological climate; Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions*. *Organizational Behavior Human Performance*, 23, p. 201-250.
- Katz, D. & Kahn, R. (1999). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kenneth, M., y Aaron, Hughey. (1997). *“Trabajar en grupo”* – Revista Gestión Volumen 2.
- Kreps, G. (1995). Capítulo X: *Sistemas de Comunicación Interna*. En su: *La Comunicación en las Organizaciones*. Segunda Edición. Estados Unidos. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Lamoyi, C. L. (2009) *"Clima Organizacional: creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco"* en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 111.
- Larreátegui, Mejía y Vásquez (2010), *“Propuesta del plan de gestión “trabajando unidos”, basado en las técnicas de comunicación oral, para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa N° 034 de Fila Alta – Jaén”*. Universidad César Vallejo. Jaén – Perú.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behaviour in experimentally created “social climates”*. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

- Likert, R. (1967). *“Organización Humana, su Administración y Valor”*. Universidad para la Investigación de las Ciencias Sociales en los Estados Unidos.
- Litwin, G. H., Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Litwin, G. y Stringer, R. A. (1980). *Psicología de las organizaciones*. México. Edit. Prentice Hall.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas. Inteligencia emocional, habilidad imprescindible para dirigir*. Segunda edición. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA), Universidad de Guadalajara. México.
- Manene, L. (2011), *La organización empresarial: definiciones, evolución y escuelas organizativas*. Consultado el 29 de julio del 2017, del sitio web: <http://www.luismiquelmanene.com/2011/05/06/la-organizacion-empresarial-definiciones-evolucion-y-escuelas-organizativas/>
- Marañón, E. (2007). *La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria*. Centro Universitario de Las Tunas, La Habana, Cuba.
- Marcelo, W. y Cojal, B. (2007). *Gestión educativa*. Lambayeque: FACHSE.
- Martín, M.; González, A.; Fernández, F.; Rayón, L.; Marín, M. J.; Álvarez, J.; Villanueva, O. y Simancas, D. L. (1999): *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil/primaria y secundaria*. Madrid: Nuevo Siglo, S. L
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Menarguez, J. (2004). *Descripción del clima organizacional en equipos de atención primaria de una comunidad autónoma*. Madrid –España: Fundación Index.

- Méndez, C. (1982). *El hombre en la organización*. Bogotá: Ediciones Rosaristas.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. 6 Centro Editorial Universidad del Rosario. Bogotá.
- Ministerio de Educación (2004). *Guía de gestión educativa*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2006) *Conceptos clave para la resolución pacífica de conflictos, en el ámbito escolar*. Cartilla de trabajo. Aprender a convivir. Chile.
- Ministerio de Educación (2009). *Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas*. Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria. Lima Perú.
- Ministerio de Educación (2012). *Marco del Buen desempeño docente*. Perú: resolución ministerial.
- Ministerio de Educación del Perú (2015). *Rutas del aprendizaje. ¿Qué y cómo aprenden nuestros adolescentes? Fascículo 1. Ejerce plenamente su ciudadanía. VI ciclo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (s/f). *Convivencia escolar y resolución de conflicto*. Gobierno de Chile. Consultado el 20 febrero de 2018. Disponible en: <http://portales.mineduc.cl/usuarios/basica/File/Separata30.pdf>
- Moos, R. H. (1973). *Conceptualizations of Human Environments*. American Psychologist, 28.
- Morales, J. (1996). *Estrategia y liderazgo en la educación*. Chile: CPEIP.
- Munduate, L. (1997). *Psicología de las organizaciones, las personas organizando*. Madrid: Pirámide.
- Oliveros, F. (2004). *Relaciones Interpersonales*. Ediciones Palabra, S.A. 1era Edición.

- Orozco, A. (2017). Habilidades emprendedoras. Consultado el 20 febrero de 2018.
Disponible en: <https://www.emaze.com/@AIRFOQOO>.
- Ortega, R. y Carafi, E. (2010). *Estrategias de Resolución Alternativa de Conflictos Escolares*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Chile.
- Parsons, T. (1956). *Suggestions for a sociological approach to the theory of organization*, Administrative Science Quarterly.
- Payne, R. L., Pugh, D.S. (1976). *Organizational structure and climate*. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1125-1173). Chicago: Rand McNally.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.
- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización (Vol. 2)*. Madrid: Toran S.A.
- Pérez, M. (2002). *La mediación escolar, proceso de suma de dos modelos de intervención mediadora en la escuela: los programas de mediación escolar y la mediación social intercultural a su paso por instituciones educativas*. Educación y futuro, p. 8.
- Pérez, C. (2016). *25 maneras de dar retroalimentación a nuestros alumnos*. Consultado el 20 febrero de 2018. Disponible en: <https://www.aulapt.org/2016/11/21/20-maneras-dar-retroalimentacion-alumnos/>
- Pettigrew, A. M. (1979). *On studying organizational cultures*. Administrative Science Quarterly, 24, 570-581.
- Pinnell, R. et al. (1990). *An Inter-Battery Analysis of Organization Climate and Personality*. Annual Meeting of the American Educational Research Association, Boston; MA.

- Pollicardo P, y France, A. (2005). *En Guía de apoyo para construcción de consensos en el desarrollo de proyectos de infraestructura*. A. Chile.
- Quijano, A. (2007). *Las competencias comunicativas en la solución de conflictos en el aula*. Universidad Tecnológica. Pereira.
- Ramírez, A. (2002). *Gestión de los conflictos escolares, mediante la mediación escolar*. Barcelona. España.
- Reichers, A. E., Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. 10ma ed. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8ª. edición, Editorial Pretince Hall, México.
- Rodríguez, R. L. (2007). *Compendio de estrategias bajo el enfoque por competencias*. México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Romero, D. & Leal, J. (1990). *Medición de clima laboral en una empresa privada colombiana*. Manuscrito no publicado. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Rousseau, D. M. (1985). *Issues of level in organizational research: Multilevel and cross-level perspectives*. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol. 7, pp. 1-37). Greenwich, CT: JAL.
- Saccsa, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres*. Lima: Universidad Nacional de San Marcos.

- Sagasti, F. (1997). *Pobreza, exclusión y política social: "Algunas ideas para el diseño de estrategias de desarrollo"* pág. 93.
- Schelling, T.C. (1980) *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Harvard University Press.
- Schneider, B. (1975). *Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited*. Journal of Applied Psychology, 60, 459-465.
- Schneider, B., Hall, D. (1972). *Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type*. Administrative Science Quarterly, 17, 340-350.
- Schneider, B., Snyder, R. A. (1975). *Some relationships between job satisfaction and organizational climate*. Journal of Applied Psychology, 60, p. 318-328.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Seisdedos, N. (1996). *El clima laboral y su medida*. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Ed. Granica.
- Shapiro, L. (1997). *La inteligencia emocional de los niños*. Bilbao: Grupo Zeta.
- Silberman, M. (1998). *Aprendizaje Activo, 101 Estrategias para Enseñar Cualquier Tema*. Ed. Troquel. Argentina.
- Silva, I. (2015). *"La mediación como herramienta para resolver conflictos. Impacto sobre las habilidades sociales de los alumnos mediadores en un centro de educación secundaria"* Universidad Alcalá (Tesis Doctoral).
- Simmons, S. y Simmons, J. C. (1997). *Measuring Emotional Intelligence*. Arlington (Texas): The Summit Publishing Group (trad. cast. EQ. *Cómo medir la inteligencia emocional*. Madrid: Edaf, 1999).

- Steiner & Miner, G. (1977). *Management policy and strategy* (2002 ed.). New York, USA: Mc Millan.
- Tagiuri, R. I. (1968). *The concept of organizational climate*. En R. I. Tagiuri y G. H.
- Tagiuri, R., Litwin, G. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School, Division of Research.
- Terry, R. y Franklin, G. (1985). *Principios de la Administración*. México: Continental.
- Toaquiza, S. (2014). *Desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje. Estudio realizado en 1ero, 3ero, 4to, 6to y 7mo año de Básica de la Unidad Educativa "Julio María Matovelle", del cantón Paute, provincia del Azuay, ciudad de Cuenca, en el año lectivo 2013-2014*. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Tobón, S. (2003). *La Cartografía Conceptual*. Bogotá: Contacto.
- Toro, F. (1996). Clima organizacional y productividad laboral. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, 49, 66-72.
- Uribe, J. (2015). Clima y Ambiente Organizacional. México: Manuel Moderno.
- Valencia, T. (2006). *El liderazgo es la capacidad de transformar una visión en realidad. Otros conceptos de administración*. México.
- Valenzuela, P. (2002). *"La estructura del conflicto y su resolución" en Convivir una experiencia con comunidad educativa*. Instituto para el Desarrollo de la Democracia Luis Galván. Ministerio de Educación Nacional de Colombia, OEA, Bogotá.
- Valls, E. (1990): *Ensenyança i aprenentatge de continguts procedimentals*. Una proposta referida a l'Àrea de la Història, Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona.

- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management, en P.J.D. Drenth, H. Thierry y C.J. de Wolf (eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol, 3: *Personnel Psychology* (2ª ed., 351-376). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Verbeke, W., Volkering, M., Hessels, M. (1998). *Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture*. Journal of Management Studies, 35, 303-329.
- Warner, S. L. (2006). *The effects of peer mediation on conflict resolution in elementary school students*. Warner, Suzanne L: Northcentral U, US.
- Weisinger, H. (2001). *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Editorial Suma de Letras, S. L. España.
- Wikipedia (2008). *Toma de decisiones*. Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 28, mayo, 2018. De: http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Toma_de_decisiones&oldid=16671306
- Zerilli, A. (1994). *Fundamentos de Dirección y Organización General*, Ediciones Deusto, Bilbao.

ANEXOS

ANEXO N° 01

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR EL NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA APLICACIÓN DE JAÉN, 2018

Estimado(a) colega: Esta escala valorativa tiene como objetivo analizar y evaluar el clima organizacional, las respuestas de este instrumento sirven únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales. Por lo que le pedimos que sea muy sincero(a) al contestar. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, sino diferentes formas de pensar, sentir y actuar y es lo que se pide que se conteste.

Instrucciones: Estimado colega, lea con cuidado cada una de las preguntas y elija aquella respuesta con la que esté de acuerdo o que se aproxime más a su opinión y coloque un aspa (X) dentro del recuadro correspondiente. El llenado tendrá los siguientes criterios de valoración: **Nunca** (1), **A Veces** (2), **Casi Siempre** (3) y **Siempre** (4).

Ítems	Valoración			
	N	AV	CS	S
	1	2	3	4
1. Los docentes respetan las normas de convivencia y promueven un clima favorable para las relaciones interpersonales.				
2. Los docentes sienten que son acogidos, por todos sus compañeros de trabajo.				
3. Los docentes gozan de confiabilidad y credibilidad; son honestos y transparentes en sus actos.				
4. Los docentes presentan una personalidad moral y ética y en sus relaciones interpersonales inspiran confianza.				
5. Los docentes son capaces de respetar a la persona, y brindar una atención de calidad a los demás.				
6. Los docentes brinda afecto, amabilidad, se interesan por ser equitativos y tolerantes en sus decisiones.				
7. Los docentes frente a un problema o conflicto de sus compañeros de trabajo son solidarios y brindan su apoyo.				
8. Los docentes pierden la paciencia rápidamente y actúan impulsivamente frente a una situación conflictiva interpersonal o grupal.				
9. Los docentes comprenden los sentimientos y emociones de los demás y se preocupan por plantearles soluciones creativas.				
10. Los docentes respetan y tienen en cuenta los intereses y emociones de sus compañeros de trabajo.				
11. Los docentes se comunican con los demás para compartir y coordinar información relevante de la institución.				
12. Los docentes presentan actitudes dialógicas, de escucha; y, mantienen una comunicación fluida y respetuosa.				
13. Los docentes reciben información permanente, clara y oportuna de los responsables de la gestión institucional.				
14. Los docentes muestran una actitud favorable para compartir información con sus directivos sobre las diversas actividades pedagógicas que realizan.				
15. Los docentes son capaces de comunicar con respeto lo que piensan a pesar que la otra persona no le agrade lo que le manifiestan.				
16. Los docentes en sus interacciones dialógicas son claros, contundentes y directos para transmitir información.				

17. Los docentes a partir de sus valores actúan positivamente y busca soluciones funcionales y pertinentes, manteniendo un clima favorable en la institución.				
18. Los docentes son optimistas, creativos, impulsores de metas, desafíos personales, y oportunos en sus decisiones, capaces de vencer los miedos para generar cambios, y de anticiparse a los problemas para prever soluciones.				
19. Los docentes frente a situaciones conflictivas emiten juicios de valor con propiedad y prudencia, y asumen con responsabilidad sus errores.				
20. Los docentes demuestran su capacidad crítica constructiva y sustenta sus puntos de vista con argumentos convincentes.				
21. Los docentes presentan actitudes favorables para integrarse y coordinar con los demás en las diferentes actividades pedagógicas e institucionales.				
22. Los docentes toman decisiones vinculantes y trabajan en equipo integrado, con intereses comunes de acuerdo a los objetivos institucionales				
23. Los docentes planifican y organizan sus actividades pedagógicas de acuerdo a los intereses de los estudiantes, los lineamientos y políticas institucionales.				
24. Los docentes demuestran actitudes democráticas para trabajar las actividades institucionales de manera organizada y descentralizada a fin de evitar incertidumbres.				
25. Los docentes presentan visiones personales y horizontes de trabajos convergentes y comunes para generar cambios positivos en la Institución Educativa.				
26. Los docentes en su práctica pedagógica se identifican con la visión, misión y valores; y, asumen que son corresponsables del éxito o fracaso de la Institución Educativa.				
27. Los docentes se organizan en equipos interdisciplinarios para elaborar sus programaciones curriculares y compartir sus experiencias creativas e innovadoras.				
28. Los docentes frente a situaciones problemática tanto pedagógicas e institucionales se reúnen para hacer un análisis e intervención interdisciplinaria.				
29. Los docentes demuestran actitudes para el trabajo inclusivo y colaborativo reconociendo las limitaciones y potencialidades de los demás.				
30. Los docentes promueven espacios de interaprendizajes, donde todos aprenden de todos y el resultado final de todo es mayor que la suma de sus partes.				
31. Eres autónomo y responsable en tus decisiones para enfrentar un problema.				
32. Asumes acuerdos respetando la mayoría y los posibles problemas que pueda generar tu desacuerdo.				
33. Plantean decisiones programadas y coordinadas para definir problemas, y desplegar alternativas que conlleven a la solución.				
34. Las decisiones que se toman en la institución se consensuan para que sean valoradas y asumidas por los docentes.				
35. Expresas seguridad y confianza en sí mismo cuando solucionas tus problemas.				

ANEXO N° 02

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO

1. Nombre del instrumento:

Cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

2. Autora del instrumento.

Creado por:

Lic. Raquel Cabrera Altamirano

3. Objetivo instrumento.

Evaluar y analizar el clima organizacional a través de las dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación interna, trabajo de equipo, y toma de decisiones de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

4. Usuarios.

Se recogerá información de 20 docentes del nivel inicial, primario y secundario de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

5. Modo de aplicación.

1º El cuestionario estuvo diseñado en 35 ítems, (10 preguntas se corresponden con la dimensión *relaciones interpersonales*, 10 pertenecen a *comunicación interna*; 10 al *trabajo de equipo*; y 05 con la *toma de decisiones*; los criterios de valoración son: **Nunca** (1), **A veces** (2), **Casi siempre** (3) y **Siempre** (4); los mismos que tienen relación con los indicadores de la variable: clima organizacional.

2º Los docentes deben de desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo de dicho instrumento de evaluación.

3º El cuestionario se aplicó en forma simultánea a los actores educativos antes descritos.

4º Su aplicación tuvo como duración 60 minutos aproximadamente, y los materiales que utilizaron son: 1 bolígrafo, 1 lápiz, y sus respectivas explicaciones por parte de la responsable de la investigación.

6. Estructura del instrumento.

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Relaciones interpersonales	Aprender a convivir y coexistir con los demás.	1, 2
	Confiabilidad y confianza.	3, 4
	Calidez emocional.	5, 6
	Solidaridad y tolerancia.	7,8
	Aprender a ponerse en el lugar del otro.	9, 10
Comunicación interna	Comunicación horizontal	11, 12
	Comunicación ascendente y descendente.	13, 14
	Comunicación asertiva.	15, 16
	Diálogos funcionales y proactivos.	17, 18
	Capacidad de argumentación crítica y autocrítica.	19,20
Trabajo de equipo	Capacidad de integración y coordinación.	21, 22
	Capacidad para la planificación y organización.	23, 24
	Visión compartida y participación corresponsable.	25, 26
	Trabajo interdisciplinario.	27, 28
	Trabajo sinérgico e interdependiente.	29, 30
Toma de decisiones	Expresa autonomía y responsabilidad en sus decisiones.	31
	Expresa actitudes democráticas para asumir acuerdos en consenso.	32, 33, 34
	Demuestra seguridad y confianza en sí mismo.	35

7. Escala.

7.1 Escala general.

Valoración	Puntaje	Rango
Siempre - Muy bueno	4	[106 - 140]
Casi siempre - Bueno	3	[71 - 105]
A veces - Regular	2	[36 - 70]
Nunca - Malo	1	[00 - 35]

7.2 Escala específica.

Valoración	Dimensiones			
	Relaciones interpersonales	Comunicación interna	Trabajo en equipo	Toma de decisiones
Siempre (4) - Muy bueno	[30 - 40]	[30 - 40]	[30 - 40]	[16 - 20]
Casi siempre (3) Bueno	[20 - 30]	[20 - 30]	[20 - 30]	[11 - 15]
A veces (2) - Regular	[10 - 20]	[10 - 20]	[10 - 20]	[06 - 10]
Nunca (1) - Malo	[00 - 10]	[00 - 10]	[00 - 10]	[00 - 05]

8. Validación:

Por juicio de expertos y a través de alfa de Cronbach.

ANEXO N° 03

INFORME DE VALIDACIÓN - MODELO ALFA DE CRONBACH

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Grupo piloto para validar el cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,874	35

Fuente: Grupo piloto para validar el cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
IT01	1,95	,394	20
IT02	1,80	,523	20
IT03	1,95	,510	20
IT04	2,10	,788	20
IT05	1,50	,513	20
IT06	2,00	,459	20
IT07	1,75	,550	20
IT08	1,85	,366	20
IT09	1,85	,587	20
IT10	2,00	,459	20
IT11	1,60	,598	20
IT12	1,85	,813	20
IT13	1,85	,489	20
IT14	1,55	,510	20
IT15	1,95	,605	20
IT16	1,80	,616	20
IT17	1,60	,503	20
IT18	1,95	,510	20
IT19	2,25	,639	20
IT20	2,05	,394	20
IT21	1,55	,686	20
IT22	1,75	,639	20
IT23	2,05	,686	20
IT24	2,10	,641	20
IT25	1,70	,571	20
IT26	1,90	,641	20
IT27	1,95	,510	20
IT28	1,80	,616	20
IT29	1,85	,671	20
IT30	1,65	,489	20
IT31	1,60	,503	20
IT32	1,40	,503	20
IT33	1,60	,598	20
IT34	1,50	,513	20
IT35	1,50	,513	20

Fuente: Grupo piloto para validar el cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
IT01	61,15	72,345	,379	,871
IT02	61,30	72,326	,274	,873
IT03	61,15	69,924	,569	,867
IT04	61,00	72,842	,117	,879
IT05	61,60	71,200	,413	,870
IT06	61,10	70,621	,546	,868
IT07	61,35	70,766	,429	,870
IT08	61,25	71,776	,504	,870
IT09	61,25	69,461	,535	,867
IT10	61,10	72,726	,269	,873
IT11	61,50	71,632	,301	,872
IT12	61,25	71,145	,236	,876
IT13	61,25	73,671	,135	,875
IT14	61,55	72,261	,291	,872
IT15	61,15	71,503	,310	,872
IT16	61,30	70,432	,410	,870
IT17	61,50	72,158	,308	,872
IT18	61,15	69,924	,569	,867
IT19	60,85	72,450	,201	,875
IT20	61,05	71,945	,440	,870
IT21	61,55	67,734	,605	,865
IT22	61,35	67,397	,690	,863
IT23	61,05	69,418	,451	,869
IT24	61,00	70,947	,341	,872
IT25	61,40	70,674	,421	,870
IT26	61,20	67,432	,684	,863
IT27	61,15	71,187	,417	,870
IT28	61,30	69,589	,494	,868
IT29	61,25	73,250	,117	,877
IT30	61,45	72,471	,280	,873
IT31	61,50	71,737	,359	,871
IT32	61,70	70,221	,542	,868
IT33	61,50	72,053	,259	,873
IT34	61,60	72,884	,216	,874
IT35	61,60	69,621	,603	,867

Fuente: Grupo piloto para validar el cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
63,10	75,042	8,663	35

Fuente: Grupo piloto para validar el cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

ANEXO Nº 04

BASE DE DATOS

Nº	DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES										Puntos	Valoración
	Ítem 01	Ítem 02	Ítem 03	Ítem 04	Ítem 05	Ítem 06	Ítem 07	Ítem 08	Ítem 09	Ítem 10		
1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	Regular
2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	18	Regular
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	Regular
4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	20	Regular
5	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	19	Regular
6	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	14	Regular
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	Regular
8	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	17	Regular
9	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	17	Regular
10	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	24	Bueno
11	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	18	Regular
12	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	22	Bueno
13	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	20	Regular
14	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	22	Bueno
15	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	20	Regular
16	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	17	Regular
17	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	17	Regular
18	3	3	3	3	2	3	1	2	1	2	23	Bueno
19	1	1	1	3	2	1	2	1	1	2	15	Regular
20	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	19	Regular
X.med	1.95	1.80	1.95	2.10	1.50	2.00	1.75	1.85	1.85	2.00	18.75	
S	0.39	0.52	0.51	0.79	0.51	0.46	0.55	0.37	0.59	0.46	2.77	
CV%	20.21	29.06	26.18	37.53	34.20	22.94	31.44	19.80	31.74	22.94	14.77	

Fuente: Cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN INTERNA											
Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Puntos	Valoración
1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	15	Regular
1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	16	Regular
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	19	Regular
3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	21	Bueno
1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	15	Regular
2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	22	Bueno
1	1	1	1	2	2	1	2	3	2	16	Regular
1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	15	Regular
2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	20	Regular
1	3	1	2	2	2	2	3	2	3	21	Bueno
2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	18	Regular
2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	22	Bueno
2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	18	Regular
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	19	Regular
2	2	2	1	3	3	1	2	3	2	21	Bueno
2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	19	Regular
1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	15	Regular
1	3	2	2	1	1	2	3	3	3	21	Bueno
2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	15	Regular
1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	21	Bueno
1.60	1.85	1.85	1.55	1.95	1.80	1.60	1.95	2.25	2.05	18.45	
0.60	0.81	0.49	0.51	0.60	0.62	0.50	0.51	0.64	0.39	2.65	
37.39	43.93	26.45	32.93	31.02	34.20	31.41	26.18	28.39	19.22	14.34	

Fuente: Cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

DIMENSIÓN: TRABAJO DE EQUIPO											
Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30	Puntos	Valoración
1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	14	Regular
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19	Regular
2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	Regular
2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	22	Bueno
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	11	Regular
1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	15	Regular
1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	17	Regular
1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	12	Regular
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	21	Bueno
1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	19	Regular
2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	19	Regular
3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	24	Bueno
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	Regular
3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	24	Bueno
2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	22	Bueno
2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	20	Regular
1	1	2	3	2	1	2	2	3	2	19	Regular
1	1	3	2	1	3	2	3	2	1	19	Regular
1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	14	Regular
1	2	3	3	1	2	2	1	1	1	17	Regular
1.55	1.75	2.05	2.10	1.70	1.90	1.95	1.80	1.85	1.65	18.30	
0.69	0.64	0.69	0.64	0.57	0.64	0.51	0.62	0.67	0.49	3.64	
44.28	36.50	33.48	30.51	33.60	33.72	26.18	34.20	36.26	29.66	19.91	

Fuente: Cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

DIMENSIÓN: TOMA DE DECISIONES						Total	Valoración
Ítem 31	Ítem 32	Ítem 33	Ítem 34	Ítem 35	Puntos		
1	1	2	2	1	7	Regular	Regular
2	1	2	1	1	7	Regular	Regular
1	2	2	2	1	8	Regular	Regular
1	2	1	2	2	8	Regular	Bueno
2	1	2	1	1	7	Regular	Regular
1	1	1	1	1	5	Malo	Regular
1	1	1	1	1	5	Malo	Regular
2	1	1	2	1	7	Regular	Regular
1	1	2	1	1	6	Regular	Regular
2	2	2	2	2	10	Regular	Bueno
2	1	1	1	2	7	Regular	Regular
2	2	2	2	2	10	Regular	Bueno
2	1	1	1	2	7	Regular	Regular
2	3	2	2	3	12	Bueno	Bueno
2	1	2	1	2	8	Regular	Bueno
2	1	2	1	2	8	Regular	Regular
1	1	1	1	2	6	Regular	Regular
2	2	1	2	1	8	Regular	Bueno
1	2	1	2	1	7	Regular	Regular
2	2	3	2	2	11	Bueno	Regular
1.60	1.45	1.60	1.50	1.55	7.70		
0.50	0.60	0.60	0.51	0.60	1.84		
31.41	41.71	37.39	34.20	39.02	23.87		

Fuente: Cuestionario para analizar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén.

ANEXOS N° 05

Documentos de trabajo de las sesiones de clima organizacional

Documento de trabajo N° 01

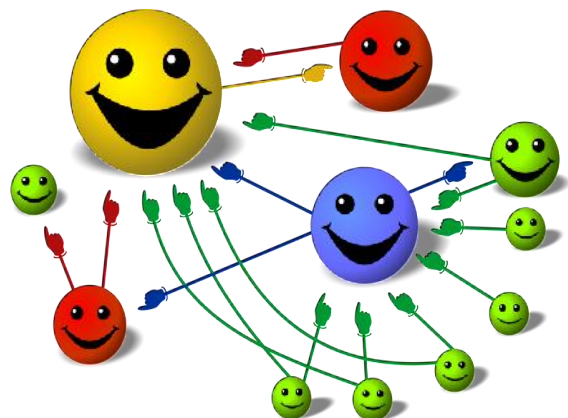
Decálogo de la empatía y calidez emocional

- 1) Antes de decirle algo a alguien pregúntate a ti mismo tres cosas
 - a) ¿Es verdad?
 - b) ¿Es algo amable?
 - c) ¿Es necesario?
- 2) Haz promesas que puedas cumplir y guárdales fidelidad.
- 3) Nunca pierdas la oportunidad de felicitar o alentar a alguien.
- 4) Niégate a hablar negativamente de demás, no digas chismes y no escuches chismes.
- 5) Perdona a las personas... piensa que la mayoría de la gente está haciendo las cosas lo mejor que ellos puedan.
- 6) Mantén una mente abierta; discute, pero no pelees, (es posible no estar de acuerdo con alguien sin ser desagradable)
- 7) Olvida contar hasta 10. Cuenta hasta 1000 antes de hacer o decir algo que empeore las cosas.
- 8) Deja que tus virtudes hablen por sí mismas, deja que se manifiesten siempre.
- 9) Si alguien te critica, ve si hay algo de cierto en esa crítica y si es así haz los cambios necesarios...

Si no hay nada en ello, ignóralo y vive como si nadie hubiera hecho el comentario negativo.

- 10) Cultiva tu sentido del humor; la sonrisa es la disciplina más corta entre dos personas...

No busques tanto ser consolado, sino consolar; no busques tanto ser entendido, sino entender; no busques tanto ser amado, sino amar.



Documento de trabajo N° 02

Lectura “Las tinajas”

Un cargador de agua en la India tenía dos grandes vasijas que colgaban a los extremos de un palo que él llevaba encima de los hombros. Una vasija tenía varias grietas, mientras que la otra era perfecta y conservaba toda el agua al final del largo camino a pie desde el arroyo hasta la casa de su patrón.



Cuando llegaba, la vasija rota conservaba sólo la mitad del agua. Durante dos años completos esto fue así diariamente. Desde luego, la vasija perfecta estaba muy orgullosa de sus logros, pues se sabía perfecta para los fines que fue creada. Pero la pobre vasija agrietada estaba muy avergonzada de su imperfección y se sentía miserable, porque sólo podía hacer la mitad de lo que se suponía que era su obligación.

Después de dos años, la tinaja quebrada le habló el aguador diciéndole: “Estoy avergonzada y me quiero disculpar contigo. Porque debido a mis grietas, sólo puedes entregar la mitad de mi carga y sólo obtienes la mitad del valor que deberías recibir”.

El aguador, apesadumbrado, le dijo compasivamente: “Cuando regresemos a la casa quiero que notes las bellísimas flores que crecen a lo largo del camino”. Así lo hizo la tinaja. Y en efecto, vio muchísimas flores hermosas. Pero de todos modos se sintió apenada porque, al final, sólo quedaba dentro de sí la mitad del agua que debía llevar. El aguador le dijo entonces: “¿te diste cuenta de que las flores sólo crecen en tu lado del camino? Siempre he sabido de tus grietas y quise sacar el lado positivo de ello. Sembré semillas de flores a todo lo largo del camino por donde vas y todos los días las has regado. Por dos años yo he podido recoger estas flores para decorar el altar de mi Maestro. Si no fueras exactamente cómo eres, con todos tus defectos, no hubiera sido posible crear esta belleza”

Cada uno de nosotros tiene sus propias grietas. Todos somos vasijas agrietadas, pero debemos saber que siempre existe la posibilidad de aprovechar las grietas para obtener buenos resultados. Es que en la gran economía de Dios nada se desperdicia.

Documento de trabajo N° 03

MIRANDO MIS CUALIDADES			MIRANDO MIS DEBILIDADES	
Enunciación	Explicación		Enunciación	Explicación
1. Determinación:	Osadía, valor.			
2. Indisciplinado:	Falto de disciplina.			
3. Carácter:	Fuerza, firmeza, energía.			
4. Zafio:	Tosco, inculto, grosero.			
5. Entusiasmo:	Fervor interior que mueve a ser activo.			
6. Quejón:	Que se queja en exceso.			
7. Perseverancia	Firmeza y constancia.			
8. Impulsivo:	que habla o actúa sin reflexión y cautela.			
9. Simpatía	Persona atractiva y agradable			
10. Irresponsable:	Que no responde de alguna cosa acción			
11. Dinamismo:	Energía activa y propulsora			
12. Erizo:	Persona de carácter áspero e intratable.			
13. Autoconfianza	Conciencia de lo que se vale			
14. Incomunicativo:	Que comunica poco o nada.			
15. Humildad	Reconocimiento de fallas y valores.			
16. Pesimista:	Que ve y juzga las cosas por el lado más desfavorable.			
17. Tacto	Tino, destreza, acierto, prudencia. Capacidad de hablar sin ofender.			
18. Soberbio:	Apetito desordenado de ser preferido a otros.			
19. Cortesía.	Atención, comedimiento, afabilidad.			
20. Egoísta:	Excesivo amor a sí mismo.			
21. Facilidad de expresión	capacidad de hablar con precisión y claridad			
22. Antipático:	Que inspira repugnancia natural o instintiva hacia su persona por su carácter.			
23. Calma.	tranquilidad, sosiego, conserva la paz.			
24. Vanidoso:	que tiene fausto, ostentación.			
25. Sensibilidad	capaz de hacer suyo los sentimientos de otra persona.			
26. Hipócrita:	Que finge o Pone lo que no es o no siente.			
27. Comunicación	facilidad y acceso al trato con las demás personas.			
28. Gritón:	Que grita mucho			
29. Sentido del humor	Jovialidad, agudeza, facilidad para crear un ambiente agradable.			
30. Cabezón:	Terco, obstinado, intransigente.			
31. Capacidad de superación	Crecimiento ante un trabajo o plan difícil.			
32. Agresivo:	Propenso a falta al respeto a ofender o a provocar a los demás.			
33. Comprensivo	Facultad para penetrar en las ideas y los sentimientos ajenos			
34. Cobarde:	Falto de ánimo o de valor.			
35. Capacidad de entrega a un proyecto	decisión y firmeza en los propósitos			
36. Celoso:	Que tiene envidia o recelo de lo que uno tiene o desea llegar a ser alcanzado por otro.			
37. Confiabilidad	Seguridad para que le confíen ideas y le encarguen trabajos de responsabilidad.			
38. Envidioso:	Que tiene pesar del bien ajeno.			
39. Sencillez	Naturalidad, carencia de ostentación.			

40. Comodón: Amante de la comodidad o regalo.
41. Capacidad de escuchar Permitir que la otra persona hable, mientras se escucha con sincera atención y calma. Escuchar orientaciones y opiniones.
42. Fanfarrón: Que hace alarde de lo que no es y en particular de valiente.
43. Expresividad Manifiesta vivamente lo que siente y piensa. Da a entender muy eficazmente las ideas que expresa.
44. Fanfarrón: Que hace alarde de lo que no es y en particular de valiente.
45. Madurez Buen juicio, prudencia, autodominio.
46. Tímido: Temeroso, medroso, encogido y corto de ánimo
47. Organización Orden correcto para hacer las cosas. Planeamiento y cuidado
48. Solitario: Solo, sin compañía.
49. Capacidad de liderazgo Influencia natural y no premeditada sobre las demás personas.
50. Tacaño: Mezquino, cicatero, roñoso.

Documento de trabajo N° 04

Trabajo en grupo: FORMA PASIVA	Trabajo en grupo: FORMA AGRESIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Evitamos la mirada del que nos habla. • Dejamos que los demás violen nuestros derechos. • Apenas se nos oye cuando hablamos. • No respetamos nuestras propias necesidades. • Nuestro objetivo es evitar conflictos a toda costa. <p>Empleamos frases como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Quizá tengas razón” • “Supongo que será así” • “Bueno, realmente no es importante” • “Me pregunto si podríamos...” • “Te importaría mucho ...” • “No crees que...” • “Entonces, no te molestes” • No expresamos eficazmente nuestros sentimientos y pensamientos <p>Analizamos y compartimos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué sentimientos nos produce las frases? • ¿Cuáles serían las posibles consecuencias? <p>Para la puesta en común: Representa una situación conflictiva o una conversación difícil, donde se actúe de la forma pasiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ofendemos verbalmente (humillamos, amenazamos, insultamos,) • Mostramos desprecio por la opinión de los demás • Estamos groseros, rencorosos o maliciosos. • Hacemos gestos hostiles o amenazantes. <p>Empleamos frases como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Esto es lo que pienso, eres estúpido por pensar de otra forma”, • “Esto es lo que yo quiero, lo que tú quieres no es importante”, • “Esto es lo que yo siento, tus sentimientos no cuentan”, • “Harías mejor en...” • “Ándate con cuidado...” • “Debes estar bromeando...” • “Si no lo haces...” • “Deberías...” <p>Analizamos y compartimos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué sentimientos nos produce las frases? • ¿Cuáles serían las posibles consecuencias? <p>Para la puesta en común: Representa una situación conflictiva o una conversación difícil, donde se actúe de la forma agresiva.</p>
Trabajo en grupo: FORMA POSITIVA	
<ul style="list-style-type: none"> • Decimos lo que pensamos y cómo nos sentimos. • No humillamos, ni manipulamos, ni fastidiamos a los demás. • Tenemos en cuenta los derechos de los demás. <p>Empleamos frases como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Pienso que...” • “Siento...” • “Quiero...” • “Hagamos...” • “¿Cómo podemos resolver esto?” • “¿Qué piensas?” <p>Analizamos y compartimos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué sentimientos nos produce las frases? • ¿Cuáles serían las posibles consecuencias? <p>Para la puesta en común:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representa una situación conflictiva o una conversación difícil, donde se actúe de la forma positiva. 	

Documento de trabajo N° 05

<p>a) Situación 01:</p> <p><i>Un amigo acaba llega a cenar, pero una hora más tarde de lo que había dicho. No ha llamado para avisar que se retrasaría. Estás irritado por la tardanza. Tienes estas alternativas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conducta pasiva. Saludarle como si tal cosa y decirle “Entra la cena está en la mesa”. • Conducta asertiva. He estado esperando durante una hora sin saber lo que pasaba (hechos). Me has puesto nervioso e irritado (sentimientos), si otra vez te retrasas avísame (conducta concreta) harás la espera más agradable (consecuencias). • Conducta agresiva. Me has puesto muy nervioso llegando tarde. Es la última vez que te invito. 	<p>b) Situación 02:</p> <p><i>Un compañero de trabajo te da constantemente su trabajo para que lo hagas. Decides terminar con esta situación. Puedes crear la situación preguntándole como lleva su trabajo o esperar a que él la cree cuando te pida otra vez a le ayudes haciéndole algo. Las alternativas podrían ser:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conducta pasiva. Estoy bastante ocupado. Pero si no consigues hacerlo, te puedo ayudar. • Conducta agresiva. Olvídalo. Casi no queda tiempo para hacerlo. Me tratas como a un esclavo. Eres un desconsiderado. • Conducta asertiva. Muy frecuentemente me pides que te eche una mano en el trabajo que te asignan, porque no te da tiempo o porque no sabes hacerlo (hechos). Estoy cansado de hacer, además de mi trabajo, el tuyo (sentimientos), así que intenta hacerlo tú mismo (conductas), seguro que así te costará menos la próxima vez (consecuencias). 	<p>c) Situación 03:</p> <p><i>Vas a un restaurante a cenar. Cuando el camarero trae lo que has pedido, te das cuenta de que la copa está sucia, con marcas de pintura de labios de otra persona. Se trata de llevarse bien con el camarero para que nos sirva bien, pero eso no es un buen servicio, podrías:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conducta pasiva. No decir nada y usar la copa sucia, aunque a disgusto. • Conducta agresiva. Armar un gran escándalo en el local y decir al camarero que como el servicio es asqueroso nunca volverás a ir a ese establecimiento. • Conducta asertiva. Llamar al camarero y, mirándole a la cara y sonriendo, pedirle que por favor le cambie la copa.
--	---	--

• Hechos

• Sentimientos

• Conductas

• Consecuencias

Documento de trabajo N° 06

Ejemplo de agenda

Duración 3 horas.

ACTIVIDAD	TIEMPO
● Bienvenida	5 minutos
● Ejercicios de respiración y relajación	15 minutos
● Ejercicios de presentación nombre o cómo me gusta que me llamen más una cualidad	30 minutos
● Normas de convivencia	30 minutos
● Dinámica de animación	15 minutos
● Descubriendo mis cualidades	40 minutos
● La silueta del líder democrático	45 minutos

Ejemplo de actividad

1. Área
2. Actividad
3. Justificación
4. Objetivo
5. Descripción de la actividad

Tareas	Metas	Costo	Meses	Responsables
• Ambientación del local	01 auditorium			
• Celebración				
• Programa				
• Agasajo	200 madres			

6. Requerimientos

Personal	Servicios	Equipos	Materiales

Fecha de inicio:

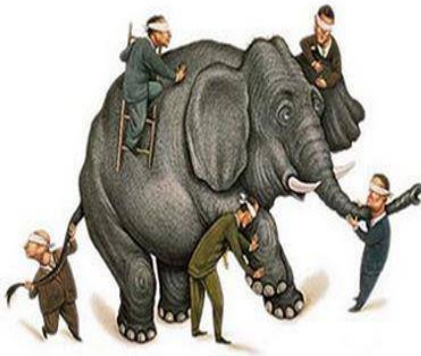
Fecha de término:

Costo total

Fuente de financiamiento

Documento de trabajo N° 07

Lectura “Los ciegos y el elefante”



Había una vez, en la vieja India, cuatro ciegos que no conocían al elefante. Cansados de oír hablar de él, se pusieron en marcha a tierras lejanas y finalmente toparon con uno de ellos.

El primer ciego abrazó su pata y exclamó: el elefante es como la columna de un templo, redonda y sólida.

El segundo se apoyó sobre su panza y dijo: el elefante es como una pared, erguida y consistente.

El tercero, cogiendo su trompa dijo: el elefante es como una serpiente gruesa y flexible.

El cuarto, palpando una oreja añadió: el elefante es como un gran abanico.

Cada ciego escuchó las respuestas y se inició una gran discusión. Cada uno se aferraba a su verdad que consideraba como única y culpaba a los otros.

Pronto esta búsqueda de saber cómo era el elefante se tornó en insultos, ofensas y desconfianza entre unos y otros.

Se cuenta que, después de un tiempo, se les vio regresar a su tierra. Cada uno iba por su lado, a tientas. Marchaban sin ninguna compañía, sin ilusiones, abatidos, solos. Columna, pared, serpiente, abanico... Todos puntos de vista de una sola verdad.

**Tomado de Eduardo Surdo,
La magia de trabajar en equipo, 1997.**

Documento de trabajo N° 08

CARTILLA

“RECOMENDACIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES”

PASOS PARA UNA DECISIÓN ACERTADA:

1. Identificar cuál es el problema suscitado. ¿En qué consiste el problema? ¿Por qué nos preocupa? ¿Por qué es importante solucionarlo?
2. Identificar las causas. ¿Qué origina el problema?
3. Proponer las alternativas: Considerar varias alternativas viables, mínimo cinco, para poder elegir la o las más convenientes.
4. Considerar las ventajas y desventajas de cada alternativa.
5. Elegir la mejor o las mejores alternativas, en función de la o las opciones elegidas.
6. Aplicar la o las alternativas para solucionar el problema suscitado.

Luego de llevar a cabo la alternativa o las alternativas elegidas hay que evaluar el resultado, para determinar si el problema disminuye o desaparece satisfactoriamente. Si el problema persiste en igual o mayor magnitud, entonces se debe volver a aplicar todos los pasos para la toma de decisiones.