



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

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN**



**UNIDAD DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS PARA SUPERAR LOS  
CONFLICTOS INTERPERSONALES DOCENTES DE LA  
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DEL NIVEL  
INICIAL DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y  
HUMANIDADES, UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS  
ÁNGELES DE CHIMBOTE (ULADECH) - FILIAL TUMBES,  
AÑO 2015”.**

**TESIS**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN  
DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA.**

**POR:**

**CARLOS MARTIN SOTO RUGEL**

**LAMBAYEQUE - PERÚ  
2018**

**“ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS PARA SUPERAR LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DEL NIVEL INICIAL DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES, UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE (ULADECH) – FILIAL TUMBES, AÑO 2015”.**

**PRESENTADA POR:**

\_\_\_\_\_  
**CARLOS MARTIN SOTO RUGEL**  
**AUTOR**

\_\_\_\_\_  
**CÉSAR CARDOSO MONTOYA**  
**ASESOR**

**APROBADA POR:**

\_\_\_\_\_  
**PRESIDENTE**

\_\_\_\_\_  
**SECRETARIO**

\_\_\_\_\_  
**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

Familia, amigos, y personas especiales en mi vida, no son nada más y nada menos que un solo conjunto: seres queridos que suponen benefactores de importancia inimaginable en mis circunstancias de humano. No podría sentirme más ameno con la confianza puesta sobre mi persona, especialmente cuando he contado con su mejor apoyo desde que siquiera tengo memoria.

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

## ÍNDICE

RESUMEN  
ABSTRACT  
INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES ENTRE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DEL NIVEL INICIAL DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES, UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE (ULADECH) – FILIAL TUMBES. ....	14
1.1.UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE (ULADECH) – FILIAL TUMBES.....	14
1.1.1.Ubicación Geográfica del Departamento de Tumbes. ....	14
1.1.2.Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. ....	16
1.1.3.Facultad de Educación y Humanidades.....	19
1.2.EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.	21
1.3.SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.	27
1.4.METODOLOGÍA EMPLEADA. ....	32
1.4.1.Tipo y nivel de Investigación. ....	32
1.4.2.Diseño de Investigación.....	33
1.4.3.Etapa de Planificación.....	34
1.4.4.Etapa de Ejecución.....	35
1.4.5.Etapa de Comunicación.....	36
1.4.6.Materiales, Técnicas e Instrumentos utilizados en las diversas Etapas de la Investigación. ....	37

### CAPÍTULO II

ASPECTOS TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES ENTRE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DEL NIVEL INICIAL DE LA FACULTAD DE

EDUCACIÓN Y HUMANIDADES, UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE (ULADECH) – FILIAL TUMBES. ....	38
2.1.ANTECEDENTES DEL PROBLEMA. ....	38
2.2.BASE TEÓRICA. ....	44
2.2.1.Teoría de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow.....	44
2.2.2.Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard. 53	
2.3.DEFINICIÓN DE TÉRMINOS. ....	57
2.3.1. Estrategias Metodológicas. ....	57
2.3.2. Conflictos Interpersonales.....	59
CAPÍTULO III	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS PARA SUPERAR LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES ENTRE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DEL NIVEL INICIAL DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES, UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE (ULADECH) – FILIAL TUMBES. ....	
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS. ....	62
3.1.1. Resultados de Guía de Observación. ....	62
3.1.2. Resultados de Encuesta. ....	64
3.2.PROPOSTA DE ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....	72
3.2.1.Realidad Problemática. ....	73
3.2.2.Objetivo de la Propuesta. ....	74
3.2.3.Fundamentación. ....	74
3.2.4.Estructura de la Propuesta. ....	76
3.2.5.Cronograma de la Propuesta.....	110
3.2.6.Presupuesto.....	110
3.2.7.Financiamiento de la Propuesta.....	111
CONCLUSIONES.....	112
RECOMENDACIONES.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	114
LINKOGRAFÍA .....	117
ANEXOS .....	120

## RESUMEN

La investigación se realizó en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes; donde participaron los docentes pertenecientes a la Escuela Profesional de Educación del Nivel Inicial de la Facultad de Educación y Humanidades. Su propósito fue diseñar Estrategias Metodológicas para superar los conflictos interpersonales entre los docentes.

El trabajo se justificó porque posee valor teórico, utilidad práctica, relevancia social y por los beneficios que genera a la institución en estudio. Se sustentó en la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow y la Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard. La investigación se aborda de acuerdo al tipo de estudio descriptivo - propositiva. La población fue de diez docentes. Se empleó la entrevista, el testimonio, la observación y la encuesta. Concluyéndose que los conflictos interpersonales existentes entre los docentes del nivel inicial se da por: la poca asociatividad, comunicación e interacción institucional; no existe intercambio de opiniones, de intereses, de valores; hay una desvinculación organizacional, los docentes no comparten sus inquietudes, existe el individualismo, la falta de compromiso, de objetivos en común; los docentes solo se preocupan por sus intereses personales, se aíslan, no comparten metodologías investigativas, técnicas de enseñanza con sus colegas y descuidan el proceso de enseñanza - aprendizaje.

La propuesta se formalizó a través de talleres que permitirán establecer buenas relaciones, y así superar los conflictos interpersonales; generando cambios de actitud en los docentes.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategias Metodológicas, Conflictos Interpersonales.

## **ABSTRACT**

The research was conducted at the Catholic University Los Angeles of Chimbote (ULADECH) - Subsidiary Tumbes; where teachers from the Professional School of Education, Initial Level of the Faculty of Education and Humanities participated. Its purpose was to design methodological strategies to overcome interpersonal conflicts among teachers.

The work was justified by having theoretical value, practical utility, social relevance and the benefits generated by the institution under study. It was based on the Theory of Needs Abraham Maslow and the Theory of Social System Cooperative Chester Barnard. The research is addressed according to the type of descriptive study - purposive. The population was ten teachers. the interview, testimony, observation and the survey was used. Concluding that the existing interpersonal conflicts among teachers of the initial level is given by: the limited partnership, institutional communication and interaction; there is no exchange of opinions, interests, values; There is an organizational separation, teachers do not share their concerns, there individualism, lack of commitment, shared goals; teachers only care about their personal interests, are isolated, not sharing research methodologies, teaching techniques with colleagues and neglect the teaching - learning.

The proposal was formalized through workshops that will establish good relations, and overcome interpersonal conflicts; generating changes in attitude among teachers.

**DESCRIPTORS:** Methodological Strategies, Interpersonal Conflict.

## INTRODUCCIÓN

*“El hombre no será sabio hasta que resuelva toda clase de conflictos con las armas de la mente y no con las físicas”.*

*(Werner Braun)*

Si admitimos que el ser humano es social por naturaleza, debemos aceptar igualmente que en toda unión entre individuos se pueden dar situaciones de conflicto. El hecho de compartir vivencias conlleva a la diversidad de opiniones, y, en muchos casos, de esta pluralidad surge el enfrentamiento. Al configurarse como algo inherente al ser humano, esto es, que está en su propia naturaleza, los conflictos se dieron desde los albores de la humanidad. Nos ha parecido muy interesante la puntualización que Vinyamata realiza sobre este aspecto: “El conflicto no surge como una característica propia de la naturaleza genética humana, sino que es el resultado de un error en el desarrollo de nuestras relaciones, de nuestra evolución como personas”. (VINYAMATA, E.; 2002)

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

Las universidades ocupan un lugar central en el proceso educativo de los individuos, puesto que en ella recae la responsabilidad de formar profesionales de distintos saberes. Al formar parte de una organización, y aunque esta educación depende de las capacidades y posibilidades de los

estudiantes, esta formación también se ve influida por la dinámica propia de cada organización, en la que se interrelaciona toda una serie de factores personales, estructurales y organizativos que le dotan de una identidad propia. Dentro de ella, los protagonistas indiscutibles son los docentes, que siguen apareciendo como los responsables inmediatos de este proceso, a pesar de que existen también diversas instancias como: la familia, el Estado, los medios de comunicación, etc. Lo que es cierto es que sus actitudes, sus preocupaciones, sus motivaciones, su comportamiento, etc. en el trabajo influyen en su propia actividad laboral, en sus relaciones interpersonales con sus colegas, así como en el rendimiento y relación con sus estudiantes. (BERNARDINA BENITO; 2003)

Los conflictos interpersonales docentes que se perciben en la Escuela Profesional de Educación del Nivel Inicial de la Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes, se evidencia por la poca asociatividad, comunicación e interacción institucional; no existe ese intercambio de opiniones, de intereses, de valores; hay una desvinculación organizacional, los docentes no comparten sus inquietudes, existe el individualismo, la falta de compromiso, de objetivos en común; los docentes solo se preocupan por sus intereses personales, se aíslan, no comparten metodologías investigativas, técnicas de enseñanza con sus colegas y descuidan el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Ante esta realidad es que nos planteamos la **INTERROGANTE**: ¿En qué medida el diseño de Estrategias Metodológicas logrará superar los conflictos interpersonales entre los docentes de la Escuela Profesional de Educación del Nivel Inicial de la Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes?

Teniendo como **OBJETO DE ESTUDIO:** los Conflictos Interpersonales; y como **CAMPO DE ACCIÓN:** Estrategias Metodológicas para superar los conflictos interpersonales entre los docentes de la Escuela Profesional de Educación del Nivel Inicial de la Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

Nuestro **OBJETIVO:** Diseñar Estrategias Metodológicas para superar los conflictos interpersonales entre los docentes de la Escuela Profesional de Educación del Nivel Inicial de la Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** Determinar el nivel de conflictos que se producen entre docentes. Investigar el impacto de los conflictos interpersonales en nuestro ámbito de estudio. Elaborar la propuesta en relación al propósito de la investigación.

La **HIPÓTESIS:** “Si se diseñan Estrategias Metodológicas sustentadas en las teorías de Abraham Maslow y Chester Barnard, **entonces** se superarán los conflictos interpersonales entre los docentes de la Escuela Profesional de Educación del Nivel Inicial de la Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes”

Para lograr una mejor comprensión de nuestra investigación hemos tenido a bien dividirlo en tres capítulos:

En el **CAPÍTULO I** se realizó el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica de Tumbes, una breve descripción de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH). Evolución Histórica Tendencial y contextual del objeto de estudio. Metodología empleada.

En el **CAPÍTULO II** se abordó el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, figurando la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow y la Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard. Tanto las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación.

En el **CAPÍTULO III** se encuentra el análisis de los datos recogidos de la guía de observación y encuesta aplicada a los docentes. También encontramos la propuesta en base a las teorías mencionadas; los elementos constitutivos de la propuesta: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres con sus respectivas temáticas.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS DE LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES ENTRE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DEL NIVEL INICIAL DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES, UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE (ULADECH) – FILIAL TUMBES.**

#### **1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE (ULADECH) – FILIAL TUMBES.**

##### **1.1.1. Ubicación Geográfica del Departamento de Tumbes.**

El departamento de Tumbes se encuentra localizado en la parte nor occidental del país, en el límite con el país de Ecuador.

Tumbes limita por el norte con Ecuador y el Océano Pacífico, por el este con Ecuador, por el sur con Piura y Ecuador y por el oeste con el Océano Pacífico.

Los principales productos agropecuarios de la región son el tabaco, arroz, algodón, plátano, camote y frutales. Cuenta con ganado vacuno y caprino. Sus principales recursos mineros son el petróleo y el gas. Además posee yacimientos de minerales no metálicos como carbón, bentonita, sal, yeso y alumbre (sulfatos). (ENPERU.ORG; 2015)

El clima de Tumbes es semi tropical con sol permanente casi todo el año, con una temperatura máxima de 30° C, mínima de 19° C y con un promedio anual de 24° C.

Cuenta también con una superficie territorial de 4,669.20 km<sup>2</sup> incluyendo 12 km<sup>2</sup> de isla oceánica. Tiene tres provincias: Tumbes, Zarumilla, Contralmirante Villar.

**Ilustración 1: Mapa del Departamento de Tumbes.**



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

### **1.1.2. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.**

Se rige con las siguientes leyes:

Marco normativo N° 23733 de las universidades.

**Nueva Ley Universitaria 30220 – 2014**

Fecha: 09/07/2014

Estatuto Aprobado por acuerdo de Asamblea Universitaria con Resolución N°004-2018-AU-ULADECH Católica

La Filial Tumbes es parte importante de un conjunto de filiales que la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote tiene a largo de nuestro territorio peruano. Nuestra Filial cuenta con nueve años de vida institucional, los mismos que desde sus inicios, por los años 2006 significaron para las autoridades universitarias un gran reto, apostar por impulsar y promover la educación en esa zona de frontera.

La Propuesta educativa que ULADECH Católica ofrece en el Departamento de Tumbes, es formar profesionales a través del desarrollo de competencias, capacidades y valores como profesionales competentes, ciudadanos responsables y cristianos comprometidos.

ULADECH Católica Filial Tumbes, brinda a los pobladores de la región Tumbes y pobladores de nuestro vecino país Ecuador, dos modalidades de estudio: En la modalidad presencial contamos con las carreras profesionales de Administración, Contabilidad, Administración Turística, Derecho, Psicología e Ingeniería de Sistemas. En la modalidad distancia: Educación Inicial y Primaria,

Derecho, Contabilidad, Administración de Empresas, Administración de Empresas Turísticas y Psicología.

La Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote "ULADECH CATÓLICA" se creó en 1985 mediante Ley N° 24163, con el objetivo de ofrecer una sólida formación profesional a las personas que buscan alcanzar el éxito en el mercado laboral y así contribuir al desarrollo de nuestra nación. (ULADECH.EDU.PE; 2015)

En 1998 se logra la institucionalización eligiendo a sus nuevas autoridades. Con el transcurrir de los años ULADECH se posiciona como una universidad accesible para las mayorías por su bajo costo, basada en una formación académica integral de acuerdo a las necesidades y expectativas de quienes deciden crecer apoyados en los valores y principios de la Doctrina Social de la Iglesia.

Bajo estos parámetros se da un gran paso, el 22 de noviembre del 2008 la Universidad Los Ángeles de Chimbote se erige como Universidad Católica en la Catedral de la Diócesis de Chimbote. Esta categorización está respaldada por la Iglesia Católica y por el Obispo de la Diócesis de Chimbote, Monseñor Ángel Francisco Simón Piorno, en su calidad de Gran Canciller y Presidente Honorario de esta Casa Superior de Estudios.

A partir de este histórico suceso la ULADECH Católica contribuye a la misión evangelizadora de la Iglesia y se configura como un

centro de formación humanística, orientado por los principios y valores de la Doctrina Social de la Iglesia, otorgando un servicio de calidad para el bien común. Asimismo, garantiza el mejoramiento académico profesional a través de convenios internacionales y culturales con otras universidades. (ULADECH.EDU.PE; 2015)

Es preciso resaltar que la categorización de la ULADECH como Católica no producirá restricciones en la libertad de credo, porque nos caracterizamos por ser una universidad "inclusiva", no sólo en sus costos accesibles sin fines de lucro, sino también en el aspecto religioso.

Actualmente, la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote funciona a través de sus cinco facultades:

- **Ciencias de la Salud:** Escuela Profesional de: Enfermería, Farmacia y Bioquímica, Obstetricia, Odontología y Psicología.
- **Educación y Humanidades:** Escuela Profesional de Educación Inicial, Primaria.
- **Derecho y Ciencias Políticas:** Escuela Profesional de Derecho.
- **Ciencias Contables, Financieras y Administrativas (CCFA):** Escuela Profesional de: Administración, Administración Turística y Contabilidad.
- **Ingeniería:** Escuela Profesional de: Ingeniería Civil, Ingeniería de Sistemas.

Asimismo, cuenta aproximadamente con cuarenta y cinco mil estudiantes en sus diversas escuelas profesionales y funciona a

través de sus Centros ULADECH Católica, establecidos oficialmente a nivel nacional. (ULADECH.EDU.PE; 2015)

### **1.1.3. Facultad de Educación y Humanidades.**

La Facultad de Educación y Humanidades inició sus actividades académicas al amparo de la Ley N° 24163 del 10 de junio de 1985. De este modo se respondía a las expectativas y anhelos de la población de Chimbote que buscaba profesionalizarse en un nivel universitario. (ULADECH.EDU.PE; 2015)

Dado que la entidad promotora comenzó a apartarse de los fines originarios de la Universidad la Facultad dejó de funcionar. Sin embargo, a partir del 13 de septiembre de 1996, la Facultad experimentó el proceso de reorganización iniciada en la Universidad a cargo de la Comisión Reorganizadora designada por la Asamblea Nacional de Rectores.

En 1997, la Comisión Reorganizadora implementa el Plan de Reordenamiento Académico y Administrativo y organiza la Escuela Profesional de Educación adscrita a la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, preparando de este modo las condiciones para el reinicio de la actividades académicas, las que se iniciaron el 9 de setiembre de 1997. De este modo con la institucionalización en 1998 la Universidad va logrando el nombramiento de sus Órganos de gobierno y estableciendo su vida institucional.

En 1999, se incrementa de crecimiento estudiantil de la Escuela de Educación, la calificación del personal docente y la participación

activa en las actividades institucionales, como anticipo de su apertura el 4 de diciembre de 2004, mediante la R.N. 003-2003-AU-ULADECH, donde se aprobó el funcionamiento definitivo de su estructura orgánica.

Actualmente la Facultad de Educación viene desarrollando sus actividades en función del Plan Anual de Trabajo, enmarcado en los lineamientos de la política institucional de la Universidad, y alcanzando un crecimiento cuantitativo y un desarrollo cualitativo significativo. De este modo, respondiendo a las exigencias de la Declaración sobre la Educación superior del siglo XXI, (París en 1998), asume los desafíos de la realidad en permanente cambio, de la globalización y su ideal de posicionamiento efectivo dentro de la sociedad del conocimiento. (ULADECH.EDU.PE; 2015)

En este contexto, la Escuela Profesional de Educación ha iniciado el proceso de acreditación según el modelo de calidad del CONEAU (Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Educación Superior Universitaria), órgano operador, creado a partir de la Ley No. 28740, cuya propuesta de Modelo de Calidad se basa en el enfoque sistémico, aplicando en cada uno de los procesos involucrados el ciclo: “planificar-hacer-verificar-actuar”. Para este fin se han constituido los Comités Internos de las carreras profesionales a acreditar quienes vienen trabajando con dedicación y criterio técnico, teniendo la certeza que lograrán tal reconocimiento público como universidad acreditada y certificada en la calidad de la educación superior. (ULADECH.EDU.PE; 2015)

## **1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

Existen diversas definiciones sobre el conflicto:

Según (ARON, 1982): “El conflicto es una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles”.

(JULIEN FREUND, 1983) define: “El conflicto es un enfrentamiento o choque intencional entre dos individuos o grupos de la misma especie que manifiestan una intención hostil, generalmente acerca de un derecho, buscan romper la resistencia del próximo, usando la violencia, la que podría llevar el aniquilamiento físico del otro”.

(ROZENBLUM DE HOROWITZ, 1997): “El conflicto es divergencia de intereses, o la creencia de las partes de que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse simultánea o conjuntamente, es decir, que en el momento del conflicto las partes se perciben antagónicas, y no perciben una salida o respuesta integradora para sus diferencias”.

(VINYAMATA, 2001): El conflicto es definido como “Lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos (...)”.

(FISAS, V., 2001): “Es un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia (puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto), que puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado (...)”.

(ENTELMAN, 2002): “El conflicto es un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrolla su devenir cambian las percepciones y las actitudes de los actores que, en consecuencia, modifican sus conductas, toman nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos que integran su poder y, a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos”.

(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”.

(KENNETH BOULDING, 2011) 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”.

Tal como hemos verificado, la mayor parte de las definiciones tienen algo en común. Por lo tanto, un aspecto común es que tienen un hilo conductor que entendemos si entramos en conflicto es una contraposición a alguien o algo. Los autores mencionados, hablan de los conflictos para aludir al hecho de lucha o desacuerdo. Así comprendemos que el término "conflicto" se refiere a las fuerzas o posiciones contrarias que en un

determinado momento se encuentran y se chocan, pudiendo ser por interés común o por discrepancias.

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

Las instituciones educativas no escapan de esta dinámica, especialmente las universidades que por tratarse de espacios donde toda la comunidad educativa (directivos, docentes, administrativos, estudiantes) interactúa permanentemente. Los conflictos interpersonales se ven afectados por la mala comunicación entre docentes y se expresa en conflictos interpersonales y descoordinaciones. Se producen conflictos de carácter interpersonal cuando uno no consigue imponerse en la elección de una determinada alternativa o, bien, las diferentes expectativas de su rol no son compatibles entre sí. Estos conflictos tienen importancia en el ámbito de los recursos humanos, cuando los intereses del grupo o institución se ven afectados. (GONZÁLEZ; 2002)

Las instituciones educativas pueden considerarse como organismos vivos, dotados de una dinámica determinada, características particulares conferidas por los miembros que los constituyen y que generan entre sí

modalidades de relaciones específicas, formas de vincularse que hacen de cada institución sea único e irrepetible. Dicha cultura institucional puede presentarse como más rígida o más flexible en relación a otras y con determinados tipos de conflictos y modalidades de afrontamiento de los mismos.

Encauzar o en todo caso resolver los conflictos producidos en las instituciones, es un reto a ser asumido por toda la sociedad pero que afecta directamente al trabajador, por lo cual estos deben poseer los recursos necesarios, para afrontar las diversas situaciones conflictivas generadas en las Instituciones Educativas, debiendo conocer con especial atención, aspectos institucionales y grupales, aprender a comunicarse, así como poseer conocimientos sobre la negociación y la mediación de los conflictos en la institución.

Actualmente en países latinoamericanos, como Argentina y Colombia se implementan programas que se utilizan para resolver desavenencias y reducir el conflicto en las Instituciones de Educación Superior, adecuando el camino para la toma de decisiones. (LOGINOW; 2008)

En **Chile** Uno de los problemas que afronta actualmente la educación pública está relacionada con los conflictos, la disciplina y la violencia dentro de sus recintos. Son muchos factores que ocasionan los conflictos o intervienen en esta situación, algunas veces los prejuicios, las diferencias individuales o la percepción que se tenga de la otra persona pueden ser las causantes de que las relaciones interpersonales no sean armoniosas. (EDUK, 2000)

En **Venezuela**, los docentes venezolanos cuando no se sienten aceptados ni comprendidos, se sienten deprimidos, agresivos, culpables e incluso incapaces. La calidad de vida se empobrece. Esta mala comunicación hace que los docentes se sientan inseguros, es por ello prioritario proponer estrategias metodológicas basadas en las relaciones humanas que nos permitan una buena comunicación, buenas relaciones interpersonales, ya que la comunicación es para las relaciones como la respiración para la vida. (RINCÓN, 2006)

Por su parte en **México**, en las instituciones educativas la comunicación entre docentes y estudiantes, existe una “descodificación”; que acontece a la luz del deterioro de los canales de comunicación; de un entramamiento por barreras de diversas naturalezas y carencias de correctas estrategias comunicativas, que lejos de superarse con el mutuo reconocimiento del fenómeno, se acentúan en la medida que el docente asume una posición unidireccional, jerarquizada y autónoma frente a estudiantes que se tornan progresivamente menos asertivos, afectando un proceso (el de la comunicación), que está llamado no sólo a cumplirse, sino a evolucionar en la formación de los profesionales universitarios. (MORALES, 1997)

En **Colombia**, respecto a los conflictos interpersonales se basa en la “ética aplicada” ya que supone la presencia de supuestos éticos que orientan la acción moral del docente cuando se aborda la solución de un conflicto. No se parte de un principio ético abstracto, sino que en su actuar mismo se actualiza el valor moral de referencia (justicia, equidad, inclusión, tolerancia, respeto a la norma). El enseñar no implica seleccionar únicamente opciones epistemológicas, didácticas y prácticas, sino también tomar decisiones éticas y políticas. Entre las habilidades

profesionales figuran la capacidad de discernir entre los conflictos de valores o de normas, y entre la diversidad de finalidades asignadas a la educación escolar. A nuestro juicio, el manejo de conflictos se constituye en una competencia genérica (el docente como persona) y una competencia específica (el docente como profesional). Se adopta el enfoque de competencias para la vida (OCDE) para establecer las competencias genéricas. Y como competencias específicas, se incluyen las competencias normatizadas de la docencia (planeación, diseño, evaluación e implicación institucional). (JIMÉNEZ, 2009)

En el **Perú** un país con una diversidad cultural etnolingüística se dan graves situaciones problemáticas como: falta de la práctica de buenas relaciones interpersonales, conflicto entre profesores en las diferentes Instituciones Educativas y universidades, deficiente integración en el trabajo en equipo, desgastado interés de motivación en el trabajo; además existe deficiente coordinación para la toma de adecuadas estrategias didácticas para mejorar y solucionar la problemática de los conflictos interpersonales, incipiente atención a la representación de nuestro país en foros internacionales y comunitarios educativos y de formación humana, que tengan que ver con el manejo y funcionamiento adecuado de las instituciones laborales y/o educativas a nivel básico y superior para una adecuada puesta en común de las relaciones humanas e interpersonales, todo esto conlleva a mellar en gran medida el desarrollo y progreso sustentable, la calidad de vida, el buen trato y respeto por la persona en la sociedad.

Si observamos la realidad peruana en estos tiempos más detenidamente, nos damos cuenta que los problemas parecen ser factores cotidianos, que

van desde la poca práctica de valores morales, la ética y el rompimiento casi total de las relaciones interpersonales. Se ve que continuamente se crean conflictos entre docentes que pertenecen a una misma Institución, lo que atenta con el trabajo en equipo, determinando de esta manera la forma de trabajo y manera de interrelacionarse con sus pares docentes, directivos y estudiantes. (HOYLE, E; 2002)

En síntesis, la calidad y equidad que tanto requiere la educación apela a una formación idónea, que considere el dominio de competencias indispensables para el desempeño satisfactorio en ambientes sometidos a constantes cambios, altamente exigentes y competitivos.

Estas competencias necesarias abordan por ejemplo las áreas de creatividad, preparación para el trabajo autónomo, espíritu emprendedor, flexibilidad ante situaciones emergentes, la actualización permanente, capacidad de trabajo en equipo, habilidades para comunicarse efectivamente, entre otras. Así también, estas competencias se exigen de parte de los formadores, quienes tienen a cargo dirigir los procesos de enseñanza - aprendizaje y son los actores educativos que deben demostrar un desempeño acorde a lo exigido a sus estudiantes, dando énfasis para nuestro caso a los conflictos interpersonales con un buen clima institucional. (HOYLE, E; 2002)

### **1.3. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

Los conflictos interpersonales docentes que se perciben en la Escuela Profesional de Educación del Nivel Inicial de la Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes, se evidencian por la poca asociatividad,

comunicación e interacción institucional; no existe ese intercambio de opiniones, de intereses, de valores; hay una desvinculación organizacional, los docentes no comparten sus inquietudes, existe el individualismo, la falta de compromiso, de objetivos en común; los docentes solo se preocupan por sus intereses personales, se aíslan, no comparten metodologías investigativas, técnicas de enseñanza con sus colegas y descuidan el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Los conflictos interpersonales que se dan entre los docentes de la Escuela Profesional de Educación del Nivel Inicial, tienen las siguientes características:

**Conflictos entre colegas de la Escuela Profesional de Educación del Nivel Inicial:**

“Las relaciones que se dan entre los colegas se han visto resquebrajadas porque las necesidades individuales y los estilos propios de ser y estar son muy diversos (en la mayoría de estos casos se ha creado burlas, críticas, tensiones, malos entendidos, odios, altruismos). Las malas relaciones que se dan entre algunos colegas, nos involucra a todos los docentes dadas las formas de comunicación existentes”. (ENTREVISTA DOCENTE; MAYO DEL 2015)

**Conflictos interpersonales:**

“El docente vive cargado de tensiones, ahora con la aparición de nuevos aprendizajes, temas de trabajos que tenemos que desarrollar en clase a diario y las evaluaciones constantes nos estresan y causan un clima muy tenso”. (ENTREVISTA DOCENTE; MAYO DEL 2015)

“Yo espero que mis colegas se relacionen conmigo de forma positiva y no me eviten. En la Escuela creo que estamos acostumbrándonos a los insultos, las burlas; si no hay un adecuado manejo de estos conflictos estos continuarán” (ENTREVISTA DOCENTE; MAYO DEL 2015).

“Los conflictos interpersonales se dan porque los docentes se encuentran temerosos al cambio, con actitudes de intolerancia y confrontación, poseen poca comunicación, se dan discusiones acaloradas, poseen relaciones amigables solo entre algunos, presentan rasgos de egoísmo, indiferencia e individualismo, existe desunión y baja sinceridad, falta de amistad, se evidencia irrespeto y falta de tolerancia entre algunos, hay falta de comprensión y apertura a las posiciones y roles de algunos colegas, poseen diferencias y cierto grado de oposición a autoridades, existe la hipocresía y falta de compañerismo, se puede apreciar claramente la existencia de celos profesionales, se refleja un individualismo y malas relaciones, cada quien se maneja por su lado”. (ENTREVISTA DOCENTE; MAYO DEL 2015)

**Conflictos relacionados con la práctica docente:**

“Hay docentes muy cerrados que crean tensiones, conflictos y reaccionan con apatía, porque son demasiado rígidos y rechazan todo lo nuevo o diferente porque lo consideran una amenaza, cuando uno propone nuevas

estrategias, cambios en la metodología actualizadas se convierte en blanco de las críticas, se divide así muchas veces los docentes en dos grupos: Son de mente tradicional, cerrado, opuestos al cambio y otros abiertos, de mente innovadora a favor, ambas posiciones hacen mucho daño al rendimiento académico de los estudiantes”. (TESTIMONIO DOCENTE; MAYO DEL 2015)

**Ausencia de habilidades sociales:**

“Nuestros colegas son poco abiertos para comunicarse con nosotros, a veces ni de sus nombres nos acordamos, ya que participan poco de las reuniones y por lo que no nos conocemos nos miramos mal, no nos caen bien, etc.” (ENTREVISTA DOCENTE; MAYO DEL 2015)

**Falta de empatía:**

“En la Escuela se puede observar que los docentes no se relacionan con sus colegas, son de poco comunicarse, ignoran casi al completo el exterior y los sentimientos ajenos. Es como que solo existieran ellos y los que les rodean no se les toma en cuenta o cuando tratamos de interactuar con ellos utilizan respuestas monótonas como un sí, no, tal vez, etc.” (TESTIMONIO DOCENTE; MAYO DEL 2015)

“No se toma en cuenta el punto de vista de la otra persona, no existe identidad con su modo de ver el mundo, esto genera resentimiento, indiferencia, apatía, incomprensión. Prima el punto de vista único, personalista y egocéntrico acrecentando los problemas interpersonales”. (TESTIMONIO DE DOCENTE; MAYO DEL 2015)

**No son asertivos:**

“No hay un acercamiento entre docentes y estas distancias no permiten que haya reconocimiento y estimación entre ellos. La mayoría de docentes tienen el hábito de censurar, criticar y reprochar a sus colegas, lo que contribuye al empeoramiento o deterioro de las relaciones humanas”. (TESTIMONIO DOCENTE; MAYO DEL 2015)

“La mayoría de docentes se aferran a la creencias incuestionables, creen que sólo su modo de ver las cosas es el correcto y que las demás visiones son erróneas e incorrectas”. (TESTIMONIO DOCENTE; MAYO DEL 2015)

**Comunicación jerárquica:**

“Existe una comunicación de acuerdo a un organigrama institucional, en donde los cargos desempeñados dentro de la universidad van del menor al mayor rango jerárquico; lo que sin duda alguna afecta nuestras relaciones interpersonales; además solo nos limitamos a enseñar para eso se nos paga”. (TESTIMONIO DOCENTE; MAYO DEL 2014)

**Insolidaridad docente:**

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

reacción despectiva, burlesca”. (ENTREVISTA DOCENTE; MAYO DEL 2015)

De este modo hemos justificado cualitativamente nuestro problema de investigación.

#### **1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA.**

##### **1.4.1. Tipo y nivel de Investigación.**

La investigación está enfocada desde un paradigma cualitativo y cuantitativo, ya que se orienta a identificar los problemas en cuanto a los conflictos interpersonales que se dan entre los docentes de la Escuela Profesional de Educación del Nivel Inicial de la Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

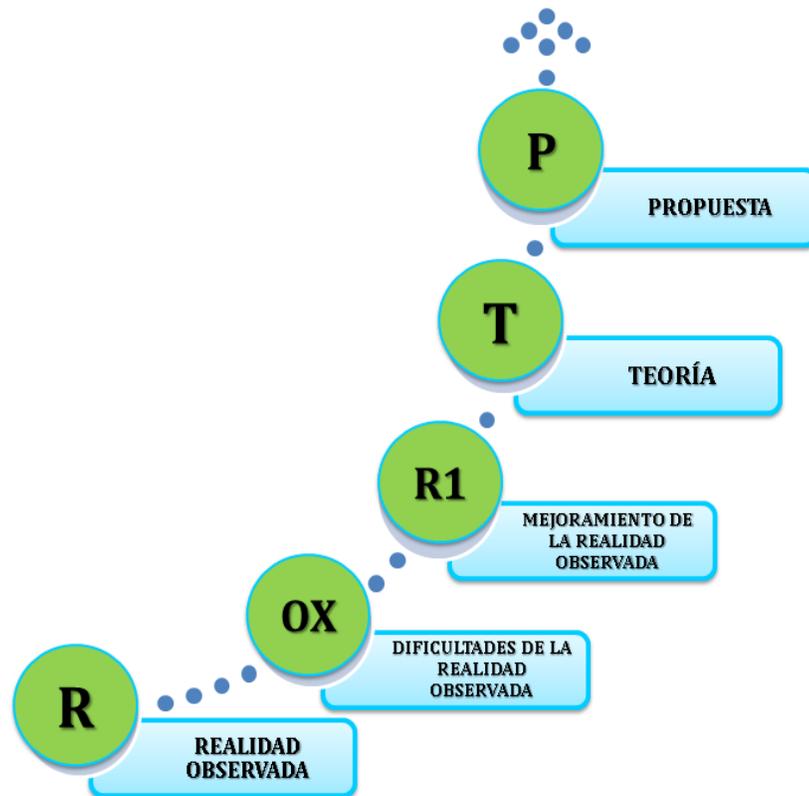
De acuerdo a los criterios planteados por Villavicencio (2001), el presente estudio adopta según su propósito un tipo de investigación descriptivo – propositiva, orientada a la recolección de datos empíricos para formular, ampliar o evaluar teorías y proponer una alternativa de solución.

La investigación fue de tipo descriptivo - propositiva, por cuanto se analizó los conflictos interpersonales que se dan entre los docentes de la Escuela Profesional de Educación del Nivel Inicial de la Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

### 1.4.2. Diseño de Investigación.

El trabajo está diseñado en dos fases: En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió seleccionar nuestras técnicas de investigación. En la segunda fase hemos desagregado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta. La investigación adoptó el siguiente diseño:

**Ilustración 2: Diseño de Investigación.**



FUENTE: Elaborado por Investigadores de acuerdo a información.

### **1.4.3. Etapa de Planificación.**

En esta primera etapa se procedió al diseño de la investigación o a la elaboración del proyecto, que es la propuesta definitiva de investigación.

En primer lugar se centró la mirada en un conjunto de problemas que atañen a la realidad social de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes, luego se hizo un análisis de la situación en la que se encuentra. En ella se pudo apreciar diversos problemas como los conflictos interpersonales existente entre los docentes.

La delimitación de la investigación llevó a pensar en un problema más concreto y significativo presente dentro de este contexto social de la universidad, específicamente, este problema observado de manera delimitada son los conflictos interpersonales existente entre los docentes de la Escuela Profesional de Educación del Nivel Inicial de la Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes; con la finalidad de hacer un aporte teórico, práctico y analítico a la mejora de la calidad educativa. Este análisis o estudio de la realidad se hizo en el período 2015.

Para concretar el objetivo de la investigación, se abrió una interrogación ¿Dónde vamos a recolectar datos para poder demostrar la naturaleza del problema? (HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, & BAPTISTA, 2010). Y para responder a ello se decidió que la unidad de análisis (casos o elementos) está

conformada por sujetos (docentes de la Escuela Profesional de Educación, Nivel Inicial de la Facultad de Educación y Humanidades). Hablamos entonces de la población y muestra para la investigación:

**Población:** La delimitación de la población está definida por la totalidad de docentes de la Escuela Profesional de Educación del Nivel Inicial, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes.

**U= 10 Docentes.**

**Muestra:** La selección del tamaño de la muestra tiene que ver con el tamaño de la población, y como la población es homogénea y pequeña se está frente a un caso de universo muestral.

**n = U= 10 Docentes.**

#### **1.4.4. Etapa de Ejecución.**

En esta etapa aplicamos la entrevista, el testimonio, la observación y encuestas. Esta etapa demandó la ejecución de diversas actividades: en un primer momento se procedió al recojo de datos secundarios que permitieron conocer la realidad en los diversos contextos (internacional, nacional, local), donde se determinó el origen del problema, la evolución de estos y algunas características; este aspecto conceptual fue comparado a través de datos primarios obtenidos a través de la aplicación de instrumentos y técnicas concretas como recojo de testimonios y entrevistas.

En un segundo momento revisamos diversos trabajos de otros investigadores y analizamos teorías que permitieron examinar esta realidad desde diversos enfoques. Los trabajos identificados fueron analizados de manera dinámica, precisa y sistemática. Por otro lado, las teorías han sido analizadas teniendo en consideración la naturaleza del problema, el campo de acción, los objetivos y la hipótesis.

Finalmente, ante la realidad encontrada y los datos obtenidos diseñamos Estrategias Metodológicas para superar los conflictos interpersonales entre los docentes, como una solución concreta que establece la unión entre las teorías y la práctica.

#### **1.4.5. Etapa de Comunicación.**

En esta etapa procedimos con la redacción del documento final para presentar. Para la redacción consideramos las diversas reglas internacionales y nacionales en cada uno de los capítulos presentados en la tesis. Una de esas normas es la 6ª edición de las normas APA (la cual ha permitido tener cuidado en las fuentes y citas de investigación), también se siguieron algunos lineamientos utilizados por el INEI (presentación de tablas, cuadros y gráficos). Así mismo se revisaron diversos libros de metodología para la presentación de resultados. Finalmente, la comunicación del trabajo se hará por medio de una tesis y exposición del mismo.

**1.4.6. Materiales, Técnicas e Instrumentos utilizados en las Diversas Etapas de la Investigación.**

<b>TÉCNICA</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>SUJETO</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>OBSERVACIÓN</b>	Directa	Formulario de registro	Docentes	Instrumento que permite recolectar información sobre los conflictos interpersonales entre docentes.
<b>ENCUESTA</b>	Guía de Encuesta	Pauta de registro de encuesta	Docentes	Para precisar los tipos de conflictos interpersonales que se dan entre docentes.
<b>ENTREVISTA</b>	Guía de Entrevista	Pauta de registro de entrevista	Docentes	Para precisar los tipos de conflictos interpersonales que se dan entre docentes.
<b>TESTIMONIO</b>	Grabación	Oralidad Redacción	Docentes	Para precisar los tipos de conflictos interpersonales que se dan entre docentes.

## CAPÍTULO II

### ASPECTOS TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES ENTRE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DEL NIVEL INICIAL DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES, UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE (ULADECH) – FILIAL TUMBES.

#### 2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

**GÓMEZ, Verónica. (2013).** En su tesis: “Incidencia del Estilo de Gestión Escolar en el clima Institucional”

##### **Objetivo general**

Analizar la percepción de los directivos y docentes sobre la incidencia del estilo de gestión escolar en el clima Institucional, en el nivel secundario.

##### **Ojetivos específicos**

- Definir los estilos de gestión escolar vinculados a las funciones del equipo de conducción de las escuelas secundarias.
- Describir los roles del equipo directivos como líderes en los distintos estilos de gestión escolar.
- Describir clima Institucional y factores que influyen en él.
- Relevar las percepciones que los directivos y docentes tienen sobre la la Incidencia del estilo de gestión escolar del equipo de conducción en el clima Institucional.

## **CONCLUSIONES**

- Se puede decir, que un estilo es un proceso activo, que probablemente muestre diferencias en el transcurso del desarrollo de las funciones de dirección, así lo expresa Marta S. Brovelli(2001). También la tutora menciona tres estilos básicos de actuación de los directores: el interpersonal, el administrativo y el político.
- En cuanto a los estilos de gestión escolar vinculados a las funciones del equipo de conducción, durante el trabajo de campo pudo observarse que los directivos tienen una presencia visible y activa.
- A partir del discurso de los docentes, se puede relacionar como un modo familiar de encarar los problemas en la Institución, parecería que en ocasiones no se puede visualizar la complejidad de los mismos, ya que existen distintas miradas y modos de actuar de los directivos según las situaciones y respecto al tipo de ocasiones que deben tomar.

**LEIVA, Diana. (2014).** En su tesis: “Estrategias para Fortalecer el Trabajo en Equipo de las Docentes del Nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano”

### **Objetivo general**

Enunciar estrategias de gestión que fortalezcan el trabajo en equipo de las docentes del nivel Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano, para lograr un cambio en sus actitudes y habilidades.

### **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico para determinar los factores que están incidiendo en el trabajo en equipo de las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano.
- Determinar estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano.

### **CONCLUSIONES**

- Se logró concluir que las docentes se les dificulta trabajar en equipo de manera efectiva por la falta de tiempo, de comunicación y de establecer buenas relaciones interpersonales, en razón a que su intensidad horaria de clases es alta y que realizan adicionalmente actividades de acompañamiento a padres a través de la página Web de Cibercolegios, lo cual demanda tiempo extra de su jornada laboral.
- El trabajo en equipo se fortalecerá en las docentes del nivel de preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano al implementar las estrategias establecidas en la presente investigación, estas servirán para cambiar las actitudes y habilidades de las docentes y así fortalecer su trabajo en equipo haciendo más efectivo su quehacer pedagógico, actuando de manera conjunta, uniendo sus conocimientos, habilidades y experiencias, produciendo una sinergia que elevará sus niveles de productividad. De igual forma servirán para concientizar a las directivas de la Institución, sobre la necesidad de fomentar y fortalecer el trabajo en equipo en todo el cuerpo docente, con el fin de lograr una mayor efectividad en sus resultados.

**ESTRADA, Thais & GRATEROL, Losmary. (2015).** En su tesis: “La Comunicación Asertiva como Estrategía Pedagógica en las Relaciones Interpersonales entre los Docentes de Educación para el Trabajo, Sub Área Comercial (CASO: U. E. P "Santa Ana") de la Ciudad de Valencia - Edo Carabobo”

### **Objetivo general**

Establecer la comunicación asertiva como estrategia pedagógica en las relaciones interpersonales entre los docentes de educación para el trabajo, sub área comercial de la Unidad Educativa Popular “Santa Ana”.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar la comunicación asertiva utilizada por los docentes de Educación para el Trabajo, sub área comercial.
- Determinar la comunicación asertiva en las relaciones interpersonales de los docentes de educación para el trabajo.
- Diseñar la comunicación asertiva en las relaciones interpersonales de los docentes de educación para el trabajo.

### **CONCLUSIONES**

- Durante el proceso de desarrollo del presente, se pudo constatar que los docentes del área de educación para el trabajo, en su mayoría no responden a las necesidades de comunicarse asertivamente debido a que en la institución no existe un patrón de comportamiento e interacción entre los mismos, sino lo contrario consideran que no es necesario optimizar este tipo de interrelaciones.

- El número de docentes encuestados, señalaron que la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales en la institución no son óptimas, ya que en ocasiones no son capaces de tomar la iniciativa de 58 promover actividades que fomenten y mejoren la interacción entre los docentes, un docente de cualquier área educativa debe tener como principio la interacción abierta y participativa que generen un ambiente institucional positivo, en el cual sea notable la capacidad de asertividad que tiene cada uno de estos docentes.
- Se analiza la vinculación existente entre las dificultades que muestran algunas personas para comunicarse efectivamente y manifestar una conducta adecuada, y los problemas en la autoimagen y la autoestima de estas. Se comentan diversas creencias, pensamientos, derechos y principios asociados con las conductas asertivas y no asertivas.

**BOLAÑOS, José. (2015).** En su tesis: “Relaciones Interpersonales Docentes y Manejo de Conflictos Administrativos Educativos”

### **Objetivo general**

Describir la incidencia que existe entre las relaciones interpersonales de los docentes y el manejo de conflictos administrativos educativos.

### **Objetivos específicos**

- Establecer los niveles de relaciones interpersonales que manejan los maestros de los institutos por cooperativa del Distrito 090105 de Quetzaltenango.

- Verificar la forma de manejo de conflictos administrativos educativos de los docentes.
- Identificar las perspectivas de abordaje en los conflictos y las situaciones problema entre los docentes del centro educativo.
- Proponer acciones que beneficien las relaciones interpersonales entre los docentes y desemboquen rutas adecuadas para el manejo de conflictos educativos.

### **Conclusiones**

- La incidencia que existe entre relaciones interpersonales de los docentes y el manejo de conflictos administrativos educativos en el distrito 090105 no es evidente, pues el nivel de interacciones entre los maestros y la calidad de estos es buena, pues presentan valores teóricos como el respeto, la tolerancia, la escucha, presentan relaciones de amistad, tienen percepciones positivas de sí mismos y de los demás así como un buen nivel de comunicación, por lo tanto incide en el manejo de conflictos con un nivel muy bajo pero aceptable, ya que están abiertos al diálogo.
- La forma en que los docentes del sector por cooperativa manejan los distintos conflictos que surgen dentro de las comisiones, las tareas escolares, el trabajo con los alumnos, padres de familia, y otros del hecho educativo es: la aceptación en la planificación de reglas básicas o normas dentro del establecimiento para evitar las diferencias, aclarar las discrepancias entre los miembros del equipo de trabajo mediante una buena comunicación, basados en el respeto en doble vía y llegar a un acuerdo o implementación de nuevas reglas.

## **2.2. BASE TEÓRICA.**

### **2.2.1. Teoría de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow.**

Abraham Maslow (Brooklyn, Nueva York, 01 de abril 1908 - 08 de junio 1970). Psicólogo humanista estadounidense. (WIKIPEDIA, 2015)

Fue el primero de siete hermanos y sus padres eran emigrantes judíos no ortodoxos de Rusia. Estos, con la esperanza de lograr lo mejor para sus hijos en el nuevo mundo, le exigieron bastante para alcanzar el éxito académico. De manera poco sorprendente, Abraham fue un niño bastante solitario, refugiándose en los libros.

Para satisfacer a sus padres, primero estudió leyes en el City College de Nueva York (CCNY). Después de tres semestres, se transfirió a Cornell y luego volvió a CCNY. Se casó con Berta Goodman, su prima mayor, en contra de los deseos de sus padres. Abraham y Berta tuvieron dos hijas.

En 1951 Maslow pasó a ser Jefe del departamento de Psicología en Brandeis, permaneciendo allí durante 10 años y teniendo la oportunidad de conocer a Kurt Goldstein (quien le introdujo al concepto de auto-actualización) y empezó su propia andadura teórica. Fue aquí también donde empezó su cruzada a favor de la psicología humanística; algo que llegó a ser bastante más importante que su propia teoría.

Se le considera el iniciador de la tercera fuerza de la psicología. Las otras dos fuerzas son el psicoanálisis (Freud) y el conductismo (Watson).

Pasó sus últimos años semi-retirado en California hasta que el 08 de junio de 1970 murió de un infarto del miocardio después de años de enfermedad. (WIKIPEDIA, 2015)

La jerarquía de necesidades de Maslow o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su trabajo de 1943. Una teoría sobre la motivación humana, posteriormente ampliada. Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. (ENCINA.PNTIC.MEC.ES, 2010)

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de 5 niveles: Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit (Deficit needs); el nivel superior se le denomina como una necesidad del ser (being needs). La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza impelente continua. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas

empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. En términos de economía se usaba mucho este método de jerarquización, hasta que se simplificó en una sola "felicidad". (ENCINA.PNTIC.MEC.ES, 2010)

### Ilustración 3: Pirámide de Maslow.



FUENTE: Imagen de Google.

Maslow estudió las siguientes necesidades:

Las **necesidades fisiológicas**: Maslow señala que las necesidades que usualmente son tomadas como el punto de partida para la teoría de la motivación son los llamados impulsos (drives) fisiológicos. Estas necesidades fisiológicas son las más

potentes, las más poderosas de todas las necesidades, dice Maslow. Esto significa, añade, que una persona que carece de alimento, seguridad, amor y estima, sentirá sobre todo la urgencia del alimento, más que ninguna otra cosa. Si todas las necesidades están insatisfechas, y el organismo está dominado por las necesidades fisiológicas, dice Maslow, todas las demás necesidades se vuelven no existentes o son empujadas al traspatio.

Otra característica del organismo dominado por una necesidad, continúa Maslow, es que la filosofía del futuro tiende también a cambiar. Para una persona crónica y extremadamente hambrienta, la utopía puede ser definida simplemente como un lugar donde hay abundancia de comida. La vida misma puede ser definida en términos de comer. (MASLOW, 1943)

**Las necesidades de seguridad:** Cuando las necesidades fisiológicas están relativamente bien satisfechas, indica Maslow, surge un nuevo conjunto de necesidades, que podemos categorizar como las necesidades de seguridad (seguridad, estabilidad, confianza, protección, ausencia de temor, ansiedad y caos; necesidad de estructura, orden, ley y límites). El organismo puede estar igualmente dominado por éstas. Cuando ello ocurre, la situación es similar a la descrita para las necesidades fisiológicas. Otra vez, la sociedad pacífica, estable, la buena sociedad, apunta Maslow, hace que sus miembros se sientan suficientemente seguros, por lo cual no tienen ninguna necesidad de seguridad como motivación actuante. Si queremos ver,

continúa, las necesidades de seguridad directa y claramente tenemos que voltear la vista hacia los individuos neuróticos o semineuróticos, a los débiles económica y socialmente, o si no al caos social, la revolución o la quiebra de la autoridad. En condiciones normales, la necesidad de seguridad se expresa en la preferencia por los trabajos de planta, el ahorro y por los seguros de todo tipo. También se manifiesta como una preferencia a lo conocido, a tener una religión o filosofía que organice el universo y la sociedad en un todo coherente.<sup>16</sup> Las necesidades de seguridad pueden volverse muy urgentes en la escena social, apunta nuestro autor, cuando hay amenazas reales a la ley, al orden, a la autoridad. La amenaza de caos puede esperarse que produzca en la mayoría de los seres humanos una regresión de las necesidades más elevadas donde se encontraban a las necesidades más prepotentes. Una reacción común, casi esperada, es que acepten un gobierno militar o una dictadura. Esto es cierto de todos los seres humanos, incluyendo los sanos, pero en mayor medida de quienes viven cerca del nivel de seguridad. (MASLOW, 1943)

**Las necesidades de pertenencia, afecto y amor:** Cuando están insatisfechas, señala Maslow, la persona anhelará relaciones con las personas en general, lograr un lugar en el grupo o en la familia, y se afanará con gran intensidad para alcanzar tales propósitos. Lograr tal lugar importará más que ninguna cosa en el mundo. Los dolores de la soledad, del ostracismo, del rechazo, de la falta de amistad y de raíces se vuelven preeminentes. Solemos subestimar la profunda importancia del barrio, del territorio propio, del clan, de los nuestros, de nuestra clase, nuestra pandilla, nuestros colegas

del trabajo. Hemos olvidado nuestras profundas tendencias animales a la manada, al rebaño, a unirnos, a pertenecer, remata. Cualquier sociedad buena debe satisfacer esta necesidad, de una u otra manera, si ha de sobrevivir y ser sana.

La frustración de estas necesidades es el núcleo más común del inadecuado ajuste (social) y de patología severa. El amor no es sinónimo de sexo. Éste puede ser estudiado como una necesidad puramente fisiológica, aunque la conducta sexual humana es multideterminada, no sólo por la necesidad sexual sino también por la de afecto y amor. Las necesidades de amor involucran dar y recibir amor. (MASLOW, 1943)

Las **necesidades de estima**: Todas las personas en nuestra sociedad (con algunas excepciones patológicas) tienen necesidad o deseo de una evaluación estable de ellos mismos, firmemente sustentada, usualmente alta, de respeto por sí mismos o autoestima, y de la estima de otros. Por tanto, este grupo de necesidades puede clasificarse en dos subconjuntos: Primero, los deseos de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza en sí mismos, independencia y libertad<sup>19</sup>. Segundo, la necesidad de reputación o prestigio (definiéndola como el respeto o estima de otras personas), estatus, fama, y gloria, reconocimiento, importancia, autoridad, dignidad y apreciación. La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo. Y la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, debilidad e impotencia. Estos

sentimientos llevan a la desesperanza o bien a tendencias neuróticas compensatorias. Hemos aprendido más y más de los peligros de basar la autoestima en las opiniones de los demás, más que en la capacidad real. La más estable y, por tanto, más sana autoestima proviene del merecido respeto de otros y no de la fama. (MASLOW, 1943)

Las **necesidades de autorrealización**: Aun cuando todas las necesidades previas sean satisfechas, esperaríamos que con frecuencia (si no siempre) un nuevo descontento e intranquilidad se desarrollaran, a menos que el individuo esté haciendo lo que individualmente es apto para hacer. Los músicos deben hacer música, los artistas deben pintar (sic), los poetas escribir si han de estar en paz consigo mismos. Lo que los humanos pueden ser, deben ser. Deben ser fieles a su propia naturaleza. A esta necesidad le podemos llamar autorrealización (self-actualization). Este término se refiere a los deseos de hacer real (realizar) lo que potencialmente es. El deseo de volverse más y más lo que uno idiosincrásicamente es, volverse todo lo que uno es capaz de ser. (MASLOW, 1943)

Maslow a través de sus estudios describió 16 características propias de las personas autorrealizadas: (a) Deben presentar un punto de vista realista ante la vida; (b) aceptación de ellos mismos, de los demás y del mundo que les rodea; (c) espontaneidad; (d) preocupación por resolver los problemas más que pensar en ellos; (e) necesidad de intimidad y un cierto grado de distanciamiento; (f) independencia y capacidad para funcionar por su cuenta; (g) visión

no estereotipada de la gente, de las cosas y de las ideas; (h) historia de profundas y excepcionales experiencias espirituales; (i) identificación con la humanidad; (j) relaciones profundamente amorosas e íntimas con algunas personas. (k) valores democráticos (l) habilidad de separar los medios de los fines; (m) vivo sentido del humor sin crueldad; (n) creatividad, (ñ) inconformismo; (o) habilidad para elevarse por encima de su ambiente más que adaptarse a él; (p) necesidades de trascendencia: es el grado final de motivación, se refiere a un sentido de la comunidad y a la necesidad de contribuir a la humanidad; también incluyen las necesidades asociadas con un sentido de obligación hacia otros, basada en nuestros propios dones. (MASLOW, 1989)

Adicionalmente, Maslow menciona otros dos tipos de necesidades: las cognitivas y las estéticas, aunque no las ubica en un lugar específico dentro de la jerarquía. Las necesidades cognitivas, de saber y comprender provienen de las necesidades básicas. Todo ser humano normal intrínsecamente desea saber y comprender, ya que no es un ser pasivo que considere la realidad como algo meramente dado. La insatisfacción de estas necesidades conduce a la frustración y al egoísmo. Las necesidades estéticas tienen que ver con el orden, la simetría y el cierre, la necesidad de aliviar la tensión producida por una labor no terminada y la necesidad de estructurar hechos. Las circunstancias y ambientes agradables y hermosos favorecen el desarrollo de las personas. (MASLOW, 1989)

Es imprescindible satisfacer las necesidades básicas para poder pasar al estado siguiente de motivación. Al ascender de un estado a otro superior las motivaciones van cambiando, ya que las necesidades que se presentan de cada estado son diferentes. Maslow no ofrece una descripción amplia sobre el estado de trascendencia, posiblemente porque pocas personas han llegado a éste. Asimismo, sostiene que las personas están orientadas a emociones tiernas y de bien social y es el medio el que las corrompe. Toda persona necesita apoyo para desarrollar las emociones y satisfacer sus necesidades básicas. De modo que el medio también cumple un papel importante al establecer las motivaciones y fomentar el tránsito de un estado a otro. Las personas, requieren encontrar los medios adecuados para satisfacer sus necesidades, de lo contrario no pueden pasar de un estado de necesidad a otro. Según Maslow, la satisfacción de las necesidades y las motivaciones ligadas a ellas son el impulso o dinamismo que conduce a los individuos a desarrollar su personalidad, en los diversos ámbitos de la vida. La insatisfacción de las necesidades trae consecuencias negativas para la persona, pues genera estados de frustración y egoísmo; y si la persona no supera una etapa difícilmente podrá pasar a la etapa siguiente; su desarrollo se estanca en esa etapa que no pudo superar. Idealmente, es posible llegar a la autorrealización que involucra el despliegue del sujeto en todas sus potencialidades, si bien en la realidad es escaso los que efectivamente lo logran. (ELIZALDE HEVIA; MARTÍ VILAR & MARTÍNEZ SALVÁ; 2006)

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

Chester Irving Barnard fue un ejecutivo empresario, administrador público y destacado economista estadounidense, autor de trabajos pioneros en teoría de la administración y en el estudio de las organizaciones. (WIKIPEDIA, 2015)

Chester Irving Barnard nació el 7 de noviembre de 1886 en Malden (Massachusetts), Estados Unidos. En su juventud Barnard trabajó en una granja hasta que pudo ingresar en la Universidad de Harvard donde estudió economía mientras se mantenía vendiendo pianos y operando un grupo de baile. Harvard le negó el título en Administración de negocios por causa de un tecnicismo, pero más tarde varias universidades le dieron doctorados honoríficos. (WIKIPEDIA, 2015)

En su primer libro, Las funciones del ejecutivo, publicado en 1938, lanzó una teoría de la organización y del papel de los ejecutivos en las organizaciones. El libro fue ampliamente utilizado en cursos universitarios de Administración de Empresas y de sociología de las organizaciones.

Falleció el 7 de junio de 1961 en Nueva York. (WIKIPEDIA, 2015)

Chester Barnard, en su célebre *The Functions of Executive*, presenta una nueva teoría organizacional que concebía a las organizaciones como sistemas cooperativos, no como productos mecánicos de diseños de ingenieros de la eficiencia.

Barnard vio a las organizaciones como un sistema de cooperación de la actividad humana y notó que su vida útil era corta y quebraban muy rápido. Para la época era raro que una organización durara más de 100 años, la única en ese entonces era la iglesia Católica Romana. Según Barnard las organizaciones de la época no duraban lo suficiente porque no llevaban a cabo dos criterios fundamentales para sobrevivir: Efectividad y Eficiencia.

Para Barnard la eficacia tenía un significado diferente al normal, para él una organización eficaz es aquella que es capaz de satisfacer las motivaciones de los individuos. Si una organización cumple con los motivos que empujan a sus miembros tiende a la superación y por lo tanto será duradera. (RIVAS TOVAR, 2007)

Según Barnard, para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, se relacionan. Es mediante la cooperación y la participación de las personas que las organizaciones surgen. Cuando las organizaciones son pequeñas, como es el caso de las empresas familiares, los objetivos coinciden con los de las personas y por lo tanto la cooperación está asegurada. A medida que las organizaciones crecen, el conflicto aparece. Para evitar el conflicto hay que dar incentivos. La tarea del ejecutivo, por tanto, es promover la participación. (RIVAS TOVAR, 2007)

Para Barnard, una persona debe ser eficaz para poder lograr los objetivos de la empresa y eficiente para conseguir sus propios objetivos.

Barnard, intenta estudiar la teoría de la organización como una teoría general de la acción. (CHINCHILLA NURIA, 1991)

Resume las funciones del directivo en tres puntos: formular y definir objetivos, comunicarlos, y motivar a las personas para que realicen los esfuerzos necesarios para su consecución. Así el papel a jugar por el directivo requiere no sólo adecuarse en su comportamiento a un complejo código moral, sino también propiciar la creación de códigos de conducta para otros, inculcando puntos de vista, actitudes y lealtades hacia la organización o sistemas de cooperación.

Esta es la esencia del liderazgo, la cual requiere la identificación de los códigos personales del directivo con los códigos organizativos. Según este autor, la continuidad de la organización depende de la calidad del liderazgo, la cual, a su vez, depende del grado de moralidad sobre el cual se asienta. (CHINCHILLA NURIA, 1991)

Los requerimientos mínimos para crear una organización, según Barnard son: (CHESTERBARNARDMETODO.BLOGSPOT.PE, 2011)

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

Los elementos mínimos para que exista una organización son finalidad común y una estructura social.

Barnard expuso varias premisas a través de los libros que publicó a lo largo de su vida:

1. Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social.
2. Las organizaciones no pueden dejar de tener una “finalidad moral”, ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos
3. El núcleo de una organización formal son las “actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas
4. Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supraindividual
5. Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones clave.
6. Adoctrinamiento: “una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común
7. Contribuciones e incentivos: cada individuo hace un input a la organización y recibe una parte del output; Barnard no analiza el caso más obvio, cuando el input es mayor que el output, lo que en definitiva hace que la organización crezca o incluso se mantenga
8. Cómo justificar que las cúpulas manden: Se define que la autoridad viene de “abajo”, los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores

9. Funcionalismo externo y moralismo: Se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias. Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.

La participación de Chester I. Barnard en el desarrollo de esta corriente del pensamiento está en su análisis lógico de la estructura organizaciones y de la aplicación de conceptos sociológicos a la administración. Algunos no incluyen a Bernard en la escuela del comportamiento, sino en una nueva escuela fundamentada en su concepto del sistema social. Dicho concepto está sumamente relacionado con el enfoque del comportamiento y difiere solamente en que la administración es considerada como un sistema de relaciones interculturales. La distinción es lógica pero para nuestro propósito la clasificación general de escuela del comportamiento, es suficiente, e incluye el estudio de la administración como sistema de relaciones interculturales. (CHESTERBARNARDMETODO.BLOGSPOT.PE, 2011)

## **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.**

### **2.3.1. Estrategias Metodológicas.**

- **Estrategia**

Entendemos que estrategia un método heurístico que permite tomar decisiones en condiciones específicas. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La

estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos. En la educación se habla de estrategias de enseñanza aprendizaje para referirse al conjunto de técnicas que ayudan a mejorar el proceso educativo.

- **Metodología**

Como metodología se denomina la serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. En este sentido, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en la investigación.

- **Estrategia metodológica**

Son un conjunto sucesivo de actividades organizadas y planificadas que permiten la construcción del conocimiento escolar y particular. Describe las injerencias pedagógicas ejecutadas con el propósito de mejorar y potenciar los procesos espontáneos de enseñanza aprendizaje, como medio que construye al desarrollo de la inteligencia, la conciencia, la afectividad y las competencias o capacidades para actuar en la sociedad.

Según Nisbet Schuckermith (1987) las estrategias son procesos ejecutivos mediante los cuales se eligen, coordinan y aplican habilidades. Se vinculan con el aprendizaje significativo y con el aprender a aprender.

Frente a los desafíos por mejorar los aprendizajes, se hace perentorio que el docente se encuentre armado de herramientas metodológicas capaces de gestar un genuino aprovechamiento de cada una de las instancias proclives al desarrollo autónomo del estudiante, tanto en la esfera personal como colectiva.

Para lograr mayores y mejores aprendizajes debemos privilegiar los caminos, vale decir, las estrategias metodológicas que revisten las características de un plan, un plan que llevado al ámbito de los aprendizajes, se convierte en un conjunto de procedimientos y recursos cognitivos, afectivos y psicomotores.

La utilización, por parte del sujeto, de determinadas estrategias, genera a su vez, los estilos de aprendizajes que no son otra cosa que tendencias o disposiciones (RESCATADO DE: EDUCREA.CL).

Las estrategias metodológicas permiten identificar principios, criterios y procedimientos que configuran la forma de actuar del docente en relación con la programación, implementación y evaluación del proceso de enseñanza - aprendizaje.

### **2.3.2. Conflictos Interpersonales.**

El diccionario de la Real Academia define el término como "Combate, lucha, pelea" procede de la voz latina conflictus que es un compuesto del verbo flígere, flicum, de donde deriva affligêre, afflictus e infligêre, inflictus, afligir, infligir. Significa chocar. Ya vemos en esta definición nominal como se encierra en esta palabra

el concepto de choque, de encuentro violento 'no amistoso' entre dos o más personas, grupos o instituciones. Otras definiciones, en la misma línea añaden además "pelear, combatir, discutir" (DICCIONARIO LAROUSSE, p.237)

El conflicto es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos que entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación. Por su condición a menudo extrema o por lo menos confrontacional en relación a objetivos considerados de importancia o incluso urgencia (valores, estatus, poder, recursos escasos) el conflicto genera problemas, tanto a los directamente envueltos, como a otras personas (RECUPERADO DE: WIKIPEDIA.ORG).

Se refieren a los conflictos que existen entre dos o más personas porque existen intereses, necesidades, opiniones, y valores opuestos; o bien aspectos socio emocionales que les generan conflictos (RECUPERADO DE: GESTIONSOCIAL.ORG).

Los conflictos interpersonales se refieren a los caracteres, gustos, necesidades y opiniones entre dos o más personas.

Los conflictos interpersonales son aquellos conflictos que tenemos con otras personas por falta de sociabilidad, empatía o escasa

inteligencia emocional. Los conflictos interpersonales suelen ser debidos a uno mismo y su falta de interpersonal.

Son una serie de problemas para muchos individuos dado que afectan profundamente las emociones de una persona. En ellos se impone la necesidad de proteger la identidad y autoestima individuales contra los daños que los demás podrían provocar en ellas. Cuando la identidad se ve amenazada, ocurren trastornos graves y las relaciones se deterioran. En ocasiones los temperamentos de las personas son incompatibles y sus personalidades chocan. En otros los conflictos son producto de fallas de comunicación o diferencias de percepción (RESCATADO DE: BUENASTAREAS.COM).

### CAPÍTULO III

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS PARA SUPERAR LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES ENTRE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DEL NIVEL INICIAL DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES, UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE (ULADECH) – FILIAL TUMBES.

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

#### 3.1.1. Resultados de Guía de Observación.

**Tabla N°01: Conflictos Interpersonales en los Docentes.**

<b>Conflictos Interpersonales</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>A Veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Conflictos interpersonales con sus superiores.	8	1	1	10
Conflictos interpersonales con sus colegas.	7	2	1	10
Relaciones problemáticas con sus compañeros de trabajo.	6	3	1	10
Se encuentra involucrado con los objetivos y metas de la institución.	2	2	6	10
Hay desacuerdo sobre la manera de hacer el trabajo.	7	2	1	10
Hay choque de puntos de vista sobre la mejor decisión a tomar.	8	1	1	10
Los conflictos personales son evidentes.	6	2	2	10
Existen choques de personalidad.	8	2	0	10
Existen conflictos de ideas.	5	3	2	10
Los intereses individuales están arriba de los intereses colectivos.	6	3	1	10
Se valoriza el espíritu de grupo.	1	1	8	10
Existe armonía en el lugar de trabajo.	1	2	7	10
Las personas son generalmente amigables.	1	1	8	10
El trabajo es como una gran familia.	2	2	6	10

<b>Conflictos Interpersonales</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>A Veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Las personas hacen grandes sacrificios para mantener la amistad con sus colegas.	2	3	5	10
Intenta no mostrar desacuerdos con su compañero de trabajo.	1	2	7	10
Generalmente acata las sugerencias de su colega.	1	1	8	10
Colabora con su compañero para llegar a soluciones aceptables para ambos.	0	1	9	10
En el trabajo generalmente trata de satisfacer las preferencias de su compañero.	0	3	7	10
Trata de mostrar su desacuerdo con su compañero para evitar problemas.	1	1	8	10
Recibe presión para realizar su trabajo.	7	2	1	10
Cuando participa de alguna reunión se siente respetada (o).	2	3	5	10
Existen rumores y desacreditaciones.	9	1	0	10
El esfuerzo es reconocido.	1	3	6	10

**FUENTE:** Observación aplicada a los docentes de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. Junio del 2015.

### **Análisis**

De acuerdo a los datos obtenidos de la guía de observación, tenemos que los conflictos interpersonales entre docentes se encuentran deteriorados debido a que frecuentemente se presentan conflictos con sus superiores, con sus colegas, con sus compañeros de trabajo; también se da porque existen desacuerdos sobre la manera de hacer el trabajo, hay choque de puntos de vista sobre la mejor decisión a tomar.

Los conflictos personales son evidentes, existen choques de personalidad, conflictos de ideas; los docentes no se encuentran involucrados con los objetivos y metas de la institución en la que

laboran, sus intereses personales están arriba de los intereses colectivos.

No se tiende a valorizar el espíritu de grupo, no existe armonía en el lugar de trabajo, las personas son poco amigables, es decir no trabajan como una familia; así mismo no se hace sacrificios para mantener la amistad con sus colegas, muestra desacuerdos con su compañero de trabajo y mucho menos acata sus sugerencias o colabora para llegar a soluciones aceptables para ambos; es más nunca trata de satisfacer las preferencias de su compañero.

Nos encontramos frente a un trabajador que se siente presionado para realizar su trabajo, que cuando participa de alguna reunión nunca se siente respetado (a), y que el lugar en el que labora está lleno de rumores y desacreditaciones; y donde el esfuerzo nunca es reconocido.

### 3.1.2. Resultados de Encuesta.

**Tabla N°02: Se Identifica con los Objetivos de la Institución en la que Labora.**

<b>Identificación con los objetivos del lugar en el que labora.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	3	30%
<b>No</b>	7	70%
<b>Total</b>	10	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. Junio del 2015.

### **Análisis**

70% de los encuestados manifiestan que no se sienten identificados con los objetivos y metas del lugar en el que labora. La mayoría de factores se debe a que el docente no se siente integrado con la institución, su único fin es llegar a trabajar y cumplir con lo encomendado.

**Tabla N°03: Las Relaciones Interpersonales se Basan en el Respeto, la Amistad y Cordialidad.**

<b>Las relaciones interpersonales que tengo dentro de la Institución se basan en el respeto, la amistad y la cordialidad.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	1	10%
<b>No</b>	9	90%
<b>Total</b>	10	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. Junio del 2015.

### **Análisis**

90% de encuestados manifiestan que las relaciones interpersonales que se mantienen dentro de la institución no se basan en el respeto, amistad y cordialidad; ya que existen conflictos interpersonales latentes entre colegas.

**Tabla N°04: Autonomía en el Trabajo.**

<b>Siente que tiene autonomía para realizar su trabajo.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	4	40%
<b>No</b>	6	60%
<b>Total</b>	10	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. Junio del 2015.

### Análisis

Del 100% d encuestados, el 60% manifiesta que no se siente con autonomía para realizar su trabajo; ya que tiene que regirse a lo que dicen sus superiores o a las reglas establecidas por la Escuela profesional.

**Tabla N°05: Satisfacción de Expectativas Personales y Profesionales.**

<b>Considero que al trabajar en esta institución satisfago mis expectativas personales y profesionales.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	3	30%
<b>No</b>	7	70%
<b>Total</b>	10	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. Junio del 2015.

### Análisis

70% de los docentes encuestados considera que no satisface sus expectativas tanto personales como profesionales, esto debido a los conflictos interpersonales que frecuentemente se presentan con sus colegas, el ambiente no es el adecuado y su desarrollo personal y profesional por ende se ven afectados.

**Tabla N°06: Apoyo para Solucionar Problemas.**

<b>Recibo apoyo de mi grupo de trabajo en la solución de problemas.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	4	40%
<b>No</b>	6	60%
<b>Total</b>	10	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. Junio del 2015.

### **Análisis**

60% de encuestados manifiesta no tener apoyo de sus colegas de trabajo ante la solución de problemas. Cada quien resuelve por su lado los problemas o dudas que se puedan presentar. A diferencia de un 40% que manifiesta lo contrario.

**Tabla N°07: Participación Activa de Eventos.**

<b>Participa activamente en diferentes actividades que desarrolla la institución en la que labora.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	2	20%
<b>No</b>	8	80%
<b>Total</b>	10	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. Junio del 2015.

### **Análisis**

80% de docentes manifiesta que no tiende a participar de las actividades programadas por la institución en la que labora. Muchos argumentan que no tienen tiempo y que además de la docencia deben de dedicarse a desarrollar otras actividades.

**Tabla N°08: Vínculo de Confianza entre Trabajadores y Superiores.**

<b>Considero que hay un verdadero vínculo de confianza entre los trabajadores y los superiores.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	1	10%
<b>No</b>	9	90%
<b>Total</b>	10	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. Junio del 2015.

### **Análisis**

90% de docentes considera que no existe confianza entre los trabajadores y los superiores, hay una marcada distancia. A diferencia de un 10% que afirma que si existe tal vínculo.

**Tabla N°09: Caso Omiso a los Conflictos Interpersonales.**

<b>Existe preocupación por resolver los conflictos interpersonales.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	2	20%
<b>No</b>	8	80%
<b>Total</b>	10	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. Junio del 2015.

### **Análisis**

80% de los docentes encuestados manifiestan que no existe preocupación por resolver los conflictos interpersonales existentes, mucho menos el director de Escuela muestra preocupación por el mal clima laboral que se presenta y que es ocasionado por dichos conflictos, desencadenando diferentes problemas.

**Tabla N°10: Comunicación entre Docentes.**

<b>Comunicación sincera y abierta entre docentes.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	3	30%
<b>No</b>	7	70%
<b>Total</b>	10	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. Junio del 2015.

### **Análisis**

Del total del 100%, el 70% de docentes manifiesta que no existe una comunicación sincera y abierta entre colegas. El 30% afirma que la comunicación es buena.

**Tabla N°11: En la Resolución de Conflictos se Busca la Conciliación y que Todos Ganen.**

<b>En la resolución de conflictos se busca la conciliación y que todos ganen.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	2	20%
<b>No</b>	8	80%
<b>Total</b>	10	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. Junio del 2015.

### **Análisis**

80% de encuestados manifiesta que no se busca la resolución de conflictos en la institución en la que labora, lo toman como algo normal, mucho menos se hace caso a los diversos problemas que presenta la escuela.

**Tabla N°12: Se Resuelven los Conflictos de Manera Oportuna y Positiva.**

<b>Se resuelven los conflictos de manera oportuna y positiva.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	3	30%
<b>No</b>	7	70%
<b>Total</b>	10	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. Junio del 2015.

### **Análisis**

Del 100% de encuestados, 70% manifiestan que los conflictos no se resuelven nunca, se dejan pasar o resisten, nadie hace nada por resolverlos.

**Tabla N°13: Incentivos Docentes.**

<b>Se entregan premios y reconocimientos a los Docentes.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	1	10%
<b>No</b>	9	90%
<b>Total</b>	10	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. Junio del 2015.

### **Análisis**

Los resultados de la investigación muestran que el 90% del total de los encuestados piensan que los premios o reconocimientos no son distribuidos de forma justa.

**Tabla N°14: Solidaridad entre Docentes.**

<b>Solidaridad entre docentes.</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	2	20%
<b>No</b>	8	80%
<b>Total</b>	10	100%

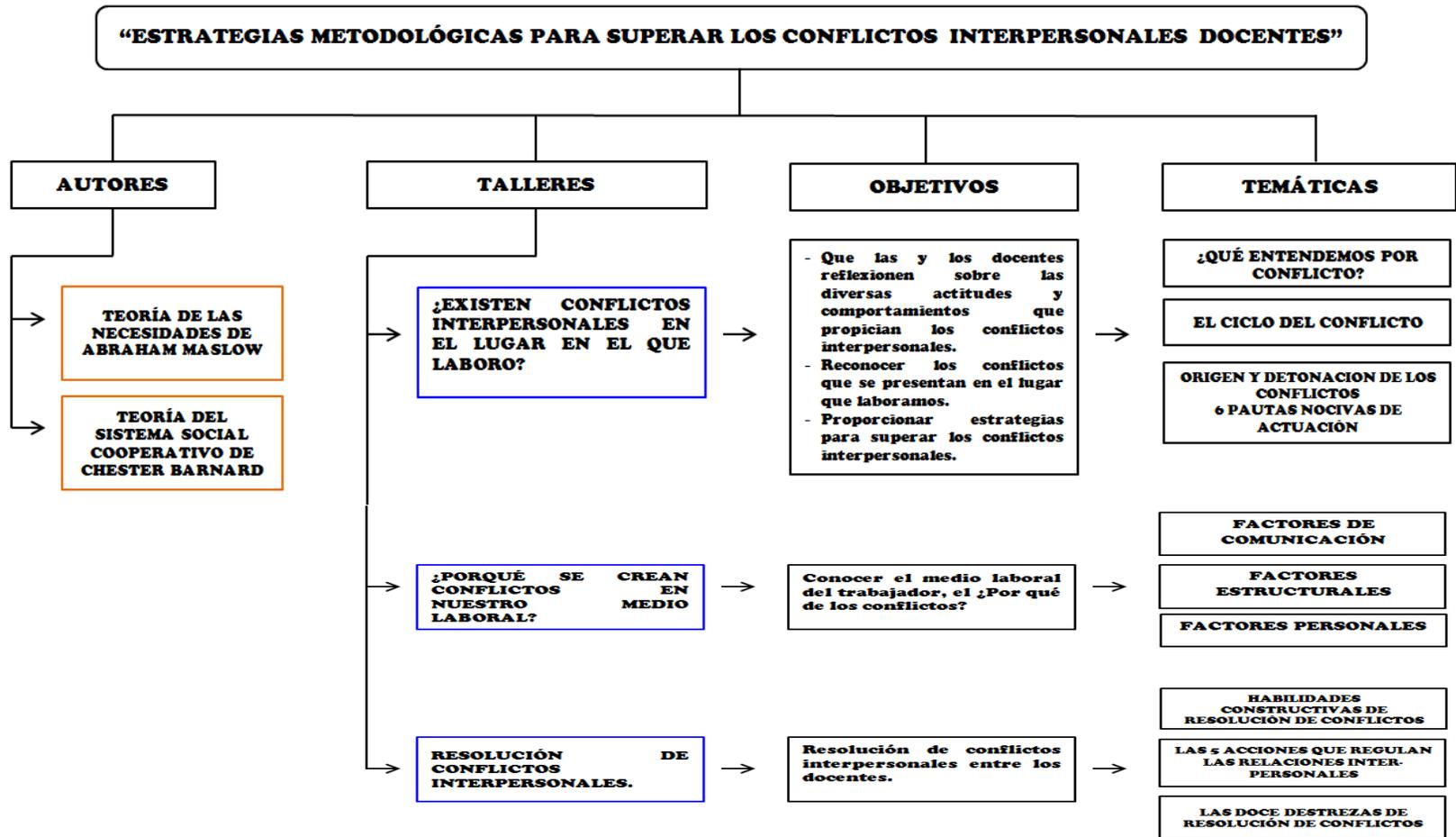
**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Profesional de Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote (ULADECH) – Filial Tumbes. Junio del 2015.

### **Análisis**

El 80% de docentes afirma que ante algún problema, nunca tienen de inmediato una respuesta de solidaridad de su colega.

La observación y la encuesta nos permitió justificar cuantitativamente nuestro problema de investigación, de esta manera hacemos ver su naturaleza mixta.

### 3.2. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.



FUENTE: Elaborado por Investigadores.

### **3.2.1. Realidad Problemática.**

Dado que el conflicto es inherente e inevitable en las relaciones laborales, establecer procesos eficaces de prevención y resolución de conflictos es fundamental para minimizar la incidencia y las consecuencias de los conflictos en el lugar de trabajo.

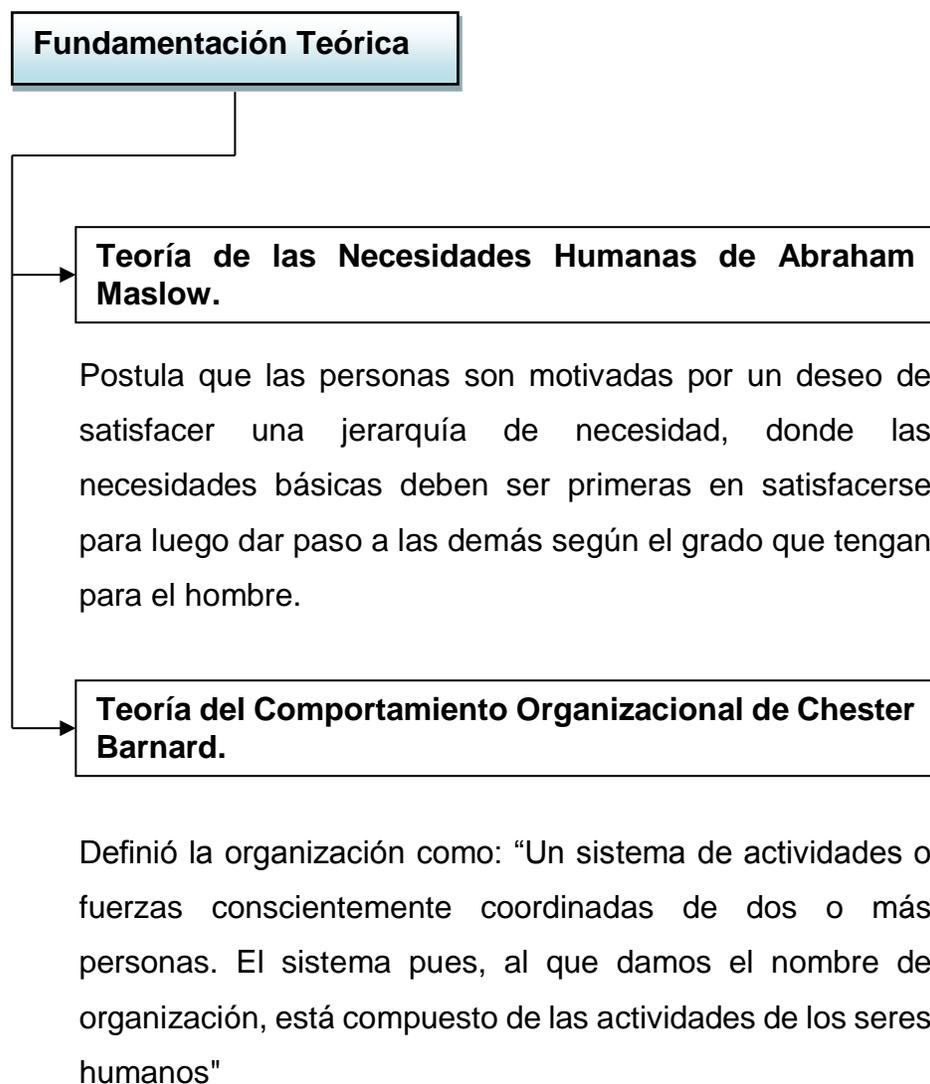
Hay conflictos de todo tipo, pero la inmensa mayoría de ellos tienen en las relaciones entre personas su origen, y en la Comunicación o el Liderazgo su vía de resolución. Malentendidos, problemas de coordinación dentro del equipo o entre departamentos, rivalidades, filtraciones de información confidencial, rumorología, problemas de integración de nuevos empleados, abusos de poder o carencias de autoridad, conflictos de intereses ... son ejemplos cotidianos de problemas que, hoy por hoy afectan a nuestras instituciones, mermando nuestros resultados y dificultando nuestro porvenir.

Lo cierto es que los conflictos dejan huella, y ésta es a menudo muy difícil de borrar. En ocasiones los conflictos entre personas se resuelven, al menos aparentemente, tras una intervención del jefe, pero quedan sentimientos de animadversión y falta de concordia que afectan a las posteriores relaciones entre las personas involucradas. Otras veces, los conflictos permanecen, afectando a las relaciones profesionales, al avance de los proyectos, a la capacidad de generar sinergias y llegando incluso a provocar la salida de institución de alguna de las personas.

### 3.2.2. Objetivo de la Propuesta.

Proponer Estrategias Metodológicas para superar los conflictos interpersonales entre los docentes de la Escuela Profesional de Educación del Nivel Inicial.

### 3.2.3. Fundamentación.



### **Fundamentación Sociológica**

La Sociología nos permite comprender el entorno social. Nos da elementos para entender el para qué del buen clima organizacional, en un entorno bastante complejo. El aprendizaje aclara las relaciones con la sociedad en que el sujeto vive e incorpora de este modo al individuo en su comunidad, al proporcionarle una forma de educación mediante la cual su crecimiento se relaciona vitalmente con las necesidades de las sociedades.

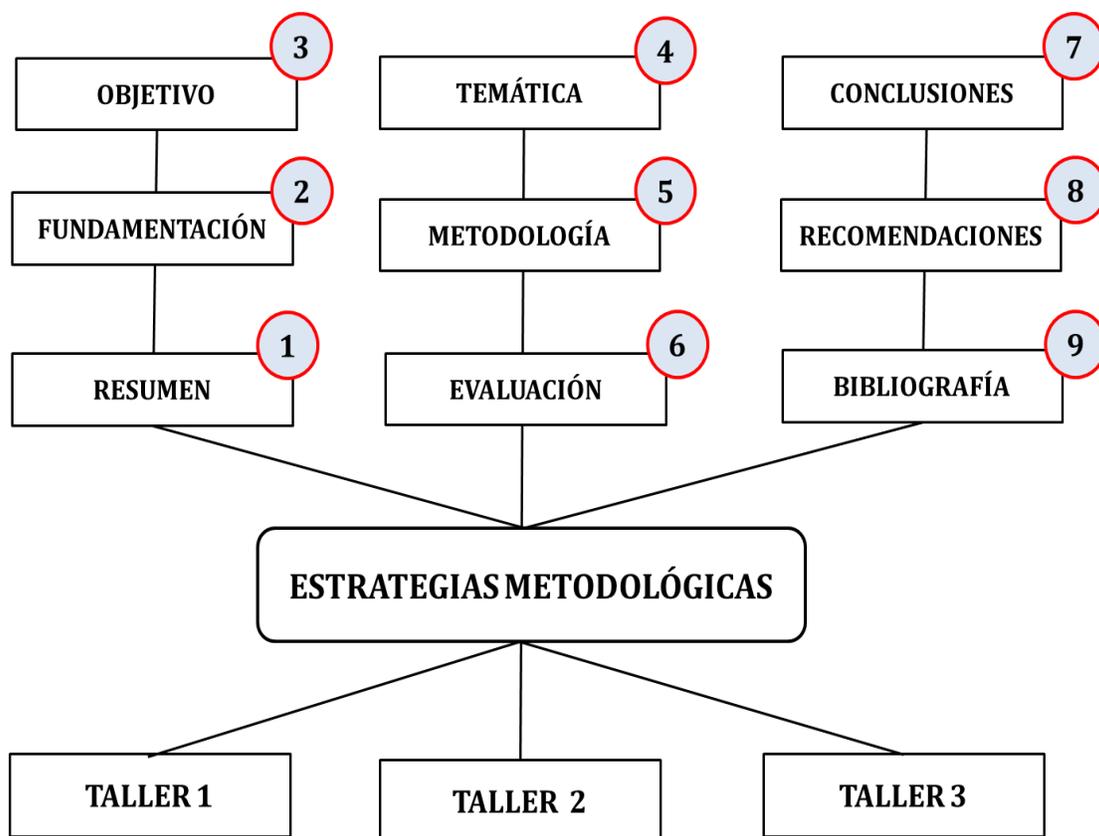
### **Fundamentación Filosófica**

Se expresa en torno a la concepción del tipo de hombre que se desea formar, a partir de la buena organización. La explicitación considera que el ser humano está condicionado por las relaciones sociales existentes (entorno de los gestores) y por las exigencias, aspiraciones y características de la civilización universal (interdependencia)

### 3.2.4. Estructura de la Propuesta.

La propuesta consta de Estrategias Metodológicas, que se sustentan en tres talleres; cada uno de ellos está conformado por: resumen, fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. Consta de actividades específicas, graduadas y sistemáticas para cumplir los objetivos de dicha propuesta.

**Ilustración 4: Organización de la Propuesta.**



FUENTE: Elaborado por Investigadores.

**TALLER N°01**  
**¿EXISTEN CONFLICTOS INTERPERSONALES EN EL**  
**LUGAR EN EL QUE LABORO?**

**Resumen:**

El presente taller permitirá desarrollar en los docentes la capacidad para analizar e interpretar el escenario en el que se desenvuelven y laboran, aceptando los problemas y conflictos que pueda identificar dentro de ella. Además se quiere desarrollar una serie de procesos individuales (exposición e intercambio de experiencias, ideas) que estimulen la conducta en beneficio propio, colectivo, laboral e institucional.

**Fundamentación:**

Se fundamenta en las teorías estudiadas en la investigación.

**Objetivos:**

- Que las y los docentes reflexionen sobre las diversas actitudes y comportamientos que propician los conflictos interpersonales.
- Reconocer los conflictos que se presentan en el lugar que laboramos.
- Proporcionar estrategias para superar los conflictos interpersonales.

## Estructura Temática:

### TEMA N°01: ¿QUÉ ENTENDEMOS POR CONFLICTO?

- A través de la dinámica “Telaraña”, los participantes analizaran el concepto de conflicto.

- Desarrollo:

Se trata de que todas las personas participantes pasen a través de una telaraña sin tocarla. Utilizando una lana, construir una telaraña entre postes de unos dos metros de ancho. Conviene hacerla dejando muchos espacios de varios tamaños, los más grandes por encima de un metro. El grupo debe pasar por la telaraña sin tocarla, es decir, sin tocar las cuerdas. Podemos plantearle al grupo que están atrapados en una cueva o una prisión y que la única salida es a través de esta valla electrificada. Hay que buscar la solución para pasar los primeros con la ayuda de los demás. Luego uno a uno van saliendo hasta llegar al otro lado.

Metodología    Análisis    y    Saberes  
a seguir:    Previos:

- Evaluar entre todos:

¿Cómo se tomaron las decisiones?

¿Se presentó algún conflicto entre los participantes?

¿Qué tipo de estrategia se siguió?

---

Actualización de Conocimientos:

- Conceptualizamos lo que es un “Conflicto”, desde diversas perspectivas. (Ver Anexo N°01)
- Problema o Conflicto. (Ver Anexo N°02)
- Tipos de Conflictos. (Ver Anexo N°03)
- Formas que toma el Conflicto. (Ver Anexo N°04)
- Elementos intervinientes en un Conflicto. (Ver Anexo N°05)
- Fuentes del Conflicto Institucional. (Ver Anexo N°06)

---

Actividades de Aplicación en la Dinámica Institucional:

- No todo es perfecto, pero si algo te molesta trata de solucionarlo o contribuye a que la situación mejore, evita en todo momento ser el quejambroso.
- Busca constantemente el cambio. Simplemente mantén los ojos abiertos para que puedas encontrar nuevas oportunidades.
- Sé respetuoso, cordial, amistoso con todos, tanto con tus superiores como con quienes trabajan para ti, eso sin dejar de ser justo y firme cuando sea necesario.
- Comparte siempre tus conocimientos con tus colegas y responde oportunamente a las solicitudes de otros compañeros así contribuirás a dinamizar la operación de la Escuela Profesional.

---

## TEMA N°02: EL CICLO DEL CONFLICTO

- A través de la dinámica “Fotos Conflictivas”, los participantes reflexionaran sobre cómo se presentan los conflictos en su entorno laboral.

- Desarrollo:

Consiste en buscar soluciones a una situación de conflicto planteada. No se trata de llegar a una solución concreta aceptada por el grupo, aunque esta pueda darse. Se dialoga sobre fotos, carteles, cuadros, diapositivas etc. que muestran situaciones de conflicto.

Metodología a seguir:    Análisis y Saberes Previos:

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

- Evaluar entre todos:

La evaluación puede hacerse contrastando las diferentes situaciones representadas por cada grupo con la realidad,

---

discutiendo por qué se ha elegido esa y no otra y dialogando sobre las más convenientes.

---

Actualización  
de  
Conocimientos:

de

Es interesante analizar en detalle cuál es habitualmente el ciclo de gestación y desarrollo de un conflicto para poder entender cuándo y cómo puede ser más eficaz aplicar una acertada intervención.

- Conflicto Latente o Potencial.
  - Conflicto Percibido.
  - Conflicto Sentido.
  - Conflicto Manifiesto.
  - Consecuencias del Conflicto. (Ver Anexo N°07)
- 

Actividades  
de  
Aplicación en la  
Dinámica Institucional:

de

- Construir y reestructurar un problema en un modo positivo mientras todavía aceptamos la realidad.
  - Evitar pensamientos realísticos sobre el problema. Cuando se percibe la realidad, se evitará pensar en la situación y nos centraremos solamente en las tareas a realizar.
  - Reaccionar ante un problema aceptándolo. Será el momento en que se decida emprender acciones, como el hecho de priorizar o buscar ayuda.
- 
- 

**TEMA N°03: ORIGEN Y DETONACION DE LOS CONFLICTOS  
6 PAUTAS NOCIVAS DE ACTUACIÓN**

- A través de la dinámica “¿Quién soy yo?”, los participantes reflexionaran sobre sí mismos y sobre sus colegas con quienes comparten el entorno laboral.

- Desarrollo:

Completa por escrito cada una de las siguientes frases con varias palabras. Procura que no sean frases cortas.

Metodología    Análisis    y    Saberes  
a seguir:      Previos:

- Yo soy. ....

Podemos recoger lo que han escrito.

Puede ser anónimo.

O simplemente leemos algunas respuestas al azar.

---

- Evaluar entre todos:

¿Qué respuestas se repiten más?

¿Te sorprende lo que has escrito?

¿Cómo te sentías mientras realizabas el ejercicio?

¿Qué has aprendido haciéndolo?

¿Crees que realmente estás de acuerdo con tu propia forma de ser? O eres como tus colegas o como ellos quieren que seas.

En general:

¿Eres auténtica?

¿Por qué unas respuestas van antes que otras?

¿Tu conducta es similar en cada papel?

¿Hay conflicto entre estos papeles en algún momento?

---

Actualización de  
Conocimientos:

Se han realizado numerosos estudios empíricos acerca del origen de los conflictos interpersonales en las organizaciones. De ellos, se han podido deducir algunas pautas de comportamiento que se encuentran en la raíz de conflictos y que pueden aflorar bajo formas muy diversas. Veamos cuales son los más frecuentes:

- Querer ser comprendido antes de intentar comprender.
- No escuchar activamente, ni enseñar a escuchar.
- No saber comunicar ni dialogar con empatía.
- Confundir poder con autoridad.

- 
- No liderar de manera adaptada.
  - No enseñar al equipo a prevenir y resolver los conflictos autónomamente. (Ver Anexo N°08)
- 

- Actividades de Aplicación en la Dinámica Institucional:
- Reducir los conflictos potenciales.
  - Resolver las discrepancias basadas en las diferentes perspectivas entre expectativa y compromiso, o entre obligación y petición.
  - Facilitamos entornos de comunicación basado en el respeto y en la expresión de lo que las personas esperan unas de las otras, creando entornos colaborativos basados en compromisos mutuos.
  - Cómo responden a los problemas y desafíos, a qué se atreven y a qué no, y con qué grado de responsabilidad y autonomía los afrontan.
  - Cómo interactúan y convencen a otros de su punto de vista, como negocian y persuaden, cómo comunican e influncian a los demás, y cómo reaccionan ante la influencia de los demás.
  - Cómo se adaptan y responden al ritmo del ambiente de trabajo, que puede llegar a ser muy variable a lo largo del tiempo.
  - Cómo establecen, o bien responden a, restricciones, normas y procedimientos para su área de trabajo en particular.
-

### **Desarrollo Metodológico:**

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

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

### Agenda Preliminar de Ejecución de Taller:

- **Mes:** Julio, 2015.
- **Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo de Taller:

Taller N° 01			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	Receso		
12:00			
01:15			
02:30	Conclusión y Cierre de Trabajo		

### Evaluación de Taller:

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste. Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

1. ¿Cuál es su opinión general acerca del taller desarrollado?

Mala	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------	-----------	--------------------------

2. ¿Cuáles fueron en su opinión los puntos débiles?

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

3. ¿Cuál de los temas que le agrado más?

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

4. ¿Incorporó en la discusión grupal nuevos conceptos o aspectos útiles?

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

5. ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para futuras actividades?

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

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

**Resumen:**

Dondequiera que se dé la interrelación humana existe la posibilidad de que aparezcan conflictos entre partes, ya sean éstas personas o grupos (equipos de trabajo, departamentos, etc.) De hecho, todos hemos vivido la experiencia de entrar en conflicto con algún compañero de trabajo o colega. Diferentes puntos de vista sobre un asunto, intereses dispares al colaborar, percepciones distintas que llevan a malos entendidos, etc., todos ellos son motivos para que surja el conflicto. Y cuando surge, aquellas personas que nos parecían agradables, y a quienes respetábamos y considerábamos, con quienes nos daba gusto trabajar, ahora se convierten en nuestros adversarios. La comunicación se rompe, la cooperación disminuye o desaparece por completo, el intercambio de información se retrasa u obstaculiza; y todo ello menoscaba el trabajo en equipo, tan necesario hoy en día para lograr los resultados. El conflicto puede comportarse como una bola de nieve rodando por la ladera de una montaña.

En términos generales, los conflictos surgen de las diferencias en necesidades, valores, motivaciones e intereses de las partes. Estas diferencias, frecuentemente, nos complementan, pero pueden llegar a un punto en el que son tan extremas que entran en conflicto.

Según la Real Academia Española, un conflicto es un antagonismo, una pugna, una oposición. Ocurre cuando dos o más valores, perspectivas u opiniones son contradictorias en su naturaleza o no pueden ser conciliadas. Sin embargo, los conflictos no constituyen

en sí mismos un problema, no son necesariamente negativos. Según cómo se los maneje, pueden dar lugar a nuevas ideas, contribuir a una resolución efectiva de problemas y de toma de decisiones así como constituirse en una oportunidad para desarrollar o mejorar habilidades interpersonales y de comunicación (conflicto constructivo).

Un conflicto se convierte en un problema para una institución cuando afecta la productividad, disminuye la moral de los empleados, polariza a la gente disminuyendo su cooperación, aumenta y agudiza las diferencias causando más y continuos conflictos así como comportamientos inadecuados.

**Fundamentación:**

Se fundamenta en las teorías estudiadas en la investigación.

**Objetivo:**

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



---

confianza con el otro. En la reflexión, recuperar las emociones puestas en juego y llevarlos a darse cuenta de las actitudes reflejadas en y con el otro.

---

- Factores de Comunicación. (Ver Anexo N°09)

Actualización de  
Conocimientos:

- \* Comunicación Efectiva.
- \* Para comunicarse Efectivamente.
- \* Elementos de la Comunicación.
- \* Requisitos para una Comunicación Eficaz.

---

Actividades de  
Aplicación en la  
Dinámica Institucional:

- Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.
  - La transmisión de ideas con coherencia es clave para trabajar al unísono y con un fin común claro.
  - Lo fundamental es la manera en que se recibe lo que dices.
-

## TEMA N°02: FACTORES ESTRUCTURALES.

- El objetivo que persigue esta técnica del “Refrán”, es formar equipos de trabajo, la expresión oral e intercambio de opiniones y a la misma vez consolidar las relaciones de la institución en la que laboran los docentes.

- Desarrollo:

Se eligen algunos refranes y se dividen en tantas partes como miembros de cada equipo se quieran tener, luego se revuelven y se reparten entre los miembros del grupo para que cada uno busque a las personas que tienen las partes complementarias de su refrán, una vez que vayan formando los equipos se iniciará el intercambio de opiniones sobre el significado que encierra cada refrán, luego se procederá a trabajar en la actividad asignada por el maestro.

Metodología a seguir: Análisis y Saberes Previos:

- Evaluar entre todos:

En la reflexión, podemos recuperar las emociones puestas en juego y llevarlos a darse cuenta de las actitudes reflejadas en y con el otro. Y a la vez dar cuenta de cómo se puede trabajar en equipo.

---

Actualización de  
Conocimientos:

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

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

- Estructura Organizacional. (Ver Anexo N°10)

\* Funcional.

\* Proyectizada.

\* Mixta.

---

Actividades de  
Aplicación en la  
Dinámica Institucional:

- Con ello se consigue una institución de “Éxito compartido” al producir en su funcionamiento diario, ilusiones y sueños compartidos, reconocimientos apreciativos, equipos altamente eficaces, energía creativa, aprendizajes mutuos, espacios de relación y de apoyo, de inclusión, de participación corresponsable, de dialogo y de consenso, al tiempo que beneficios sociales e institucionales.

- En una institución en la que la propia estructura y las personas que la componen se sientan comprometidas y corresponsables de su funcionamiento y, por tanto, también de los éxitos obtenidos.

### TEMA N°03: FACTORES PERSONALES.

- El objetivo que persigue esta dinámica del “Conocerse así mismo”, es tratar de analizar como nuestro carácter, sentimientos o manera de pensar influyen en nuestro entorno.

- Desarrollo:

Piensa en ti, cómo eres, cómo es tu carácter y tu personalidad. Señala si posees al menos diez de las características y comenta porqué lo crees así.

Metodología a seguir: Análisis y Saberes Previos:

Puedes añadir otras características tuyas que creas que son importantes sobre cosas que sabes hacer bien. Debemos insistir en que no se trata de cosas que nos gustan sino de cosas que sabemos hacer bien, muy bien.

Una vez que todo el mundo ha tomado una decisión sobre esas diez características presentamos algunas en público.

- Evaluar entre todos:

¿Cómo nos hemos sentido hablando bien de nosotros mismos en público? ¿Es más fácil hablar en negativo? ¿Cuál puede ser la explicación?

---

Actualización de Conocimientos:

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

- Percepción. (Ver Anexo N°11)
- Valores y Ética.
- Comunicación.
- Emociones.

---

Actividades de Aplicación en la Dinámica Institucional:

- Cada persona desempeña el rol de una manera. No solo en el comportamiento, sino también en cada uno de los emisores de rol, sus variando expectativas. El desempeño de rol afecta también a la personalidad.
- Los conflictos pueden evolucionar de las idiosincrasias individuales y los sistemas de valores personales.
- La química entre algunas personas hace difícil que trabajen juntas.
- Factores como antecedentes, educación, experiencia y entrenamiento moldean a cada individuo en una personalidad única con sistema de valores particular.

---

### **Desarrollo Metodológico:**

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

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

### Agenda Preliminar de Ejecución de Taller:

- **Mes:** Agosto, 2015.
- **Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo de Taller:

Taller N° 02			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	Receso		
12:00			
01:15			
02:30	Conclusión y Cierre de Trabajo		

**Evaluación de Taller:**

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste. Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<p>1. ¿Cuál es su opinión general acerca del taller desarrollado?</p> <p>Mala <input type="checkbox"/>    Aceptable <input type="checkbox"/>    Buena <input type="checkbox"/>    Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>2. ¿Cuáles fueron en su opinión los puntos débiles?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3. ¿Cuál de los temas que le agrado más?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4. ¿Incorporó en la discusión grupal nuevos conceptos o aspectos útiles?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>5. ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para futuras actividades?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

**TALLER N°03**  
**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES**

**Resumen:**

Es curioso observar que lo que más nos disgusta y lo que más nos gusta escuchar o que nos hagan en el ámbito laboral tiene un claro nexo en común: en realidad, estamos hablando de acciones de inter-relación entre personas, es decir, de acciones que regulan la manera como nos relacionamos en el entorno laboral con las personas más próximas, ya sean jefes, colegas, colaboradores, etc. Un conflicto comienza cuando una parte, de modo intencional o no, invade o afecta negativamente algún aspecto psicológico, físico o territorial de la otra parte. El daño puede ser real (objetivamente comprobable) o puede ser solamente percibido por la parte afectada (daño subjetivo). Esta etapa de desarrollo del taller comprende la visualización de las alternativas de soluciones al conflicto, y el establecimiento de acuerdos sobre los cursos de acción posibles, que satisfagan los intereses de ambas partes.

**Fundamentación:**

Se fundamenta en las teorías estudiadas en la investigación.

**Objetivo:**

Resolución de conflictos interpersonales entre los docentes.

## Estructura Temática:

### TEMA N°01: HABILIDADES CONSTRUCTIVAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Metodología a seguir:    Análisis y Saberes Previos:

- El objetivo que persigue esta dinámica de “Fantasía de un conflicto”, es facilitar el conocimiento de diversas habilidades para enfrentarse a situaciones conflictivas, así mismo examinar los métodos de respuesta a un conflicto.

- Desarrollo:

Los participantes se unen al instructor en una fantasía diseñada para ayudarlos a examinar sus estrategias individuales en la resolución de conflictos. Durante aproximadamente el instructor guiará al grupo a través de la siguiente fantasía.

El instructor pide a los participantes que se pongan cómodos, cierren sus ojos, hagan conciencia de su propio ser en ese momento y se relajen.

El instructor dice: Usted está caminando a lo largo de una calle y empieza a ver en la distancia a una persona que le es familiar. Repentinamente reconoce que es la persona con la que tiene mayores conflictos en este momento. Usted se da cuenta de que debe decidir rápidamente cómo tratar a esta persona. Mientras él/ ella se acerca, le pasan por la mente gran cantidad de alternativas.

	<p>Decida ahora que es lo que hará y luego imagine que pasará. El instructor hace una pausa que permite que la fantasía se desarrolle.</p> <p>Ahora que todo ha terminado. La persona se ha ido. ¿Cómo se siente?, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la forma en que se decidieron las cosas?</p> <p>- Evaluar entre todos:</p> <p>Después de que los participantes salen de la fantasía, se les pide que describan durante cinco minutos (1) las diversas alternativas que consideraron para actuar, (2) la que escogieron y (3) el nivel de satisfacción que sintieron con el resultado de la fantasía. Se reúne al grupo para compartir las alternativas generadas.</p>
<p>Actualización de Conocimientos:</p>	<p>Las respuestas constructivas son aquéllas que se orientan a resolver el conflicto y a aprovecharlo como oportunidad de aprendizaje. Adoptamos una respuesta positiva cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asumimos la responsabilidad por afrontarlo,</li> <li>2. Lo aclaramos, considerando nuestra perspectiva y la de la otra parte.</li> <li>3. Lo resolvemos, a través de conversaciones productivas.</li> </ol> <p>- Cuatro Respuestas Alternativas. (VER ANEXO N°12)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Persuasión.</li> <li>* Ensamble.</li> <li>* Contención.</li> <li>* Concesión.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocer y aceptar las propias emociones.</li> <li>- Identificar y respetar las emociones de los demás.</li> </ul>

---

Actividades de	- Identificar los pensamientos que genero ante los problemas.
Aplicación en la	- Dejar de buscar culpables.
Dinámica Institucional:	- Escuchar al otro.
	- Probablemente esto te ayude a ver aspectos que no veía desde tu posición y postura y te ayuden a cambiar la interpretación de los hechos o por lo menos a ver otras vertientes y con ello a cambiar mi emoción y la mi comportamiento.

---

## TEMA N°02: LAS 5 ACCIONES QUE REGULAN LAS RELACIONES INTER-PERSONALES.

- El objetivo que persigue esta dinámica de “El círculo”, es favorecer la confianza y el contacto mutuo dentro del grupo, ya que cuesta relacionarse entre colegas.

- Desarrollo:

Según sea el número de componentes de nuestro grupo formaremos subgrupos de entrono a 5 personas. Los miembros de cada subgrupo formarán un círculo a excepción de uno, que quedará en el interior de ese círculo. Las personas que forman el círculo deberán estar muy pegadas entre sí de manera que no quede ningún espacio entre ellas. De esta manera la persona que está dentro del círculo se balanceará hacia los lados, adelante o detrás siendo sus compañeros los que deban evitar que se caiga y además impulsen de nuevo. Después de un par de minutos de suaves zarandeos cambiará el turno a otro compañero y así hasta que todos los miembros del grupo hayan sido zarandeados. Al finalizar la dinámica compartir en grupo verbalmente las sensaciones vividas.

Metodología a seguir:    Análisis y Saberes Previos:

- Evaluar entre todos:

¿Existe confianza con el grupo de trabajo?

---

Actualización de Conocimientos: Las acciones que regulan la manera como nos relacionamos en el entorno laboral son, en esencia cinco, tan fundamentales para la convivencia como el respirar para vivir. (VER ANEXO N°13)

- Pedir.
- Acordar – Llegar a acuerdos.
- Escuchar.
- Ofrecer.
- Reconocer.

---

Actividades de Aplicación en la Dinámica Institucional:

- Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.
- Los encargados necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores.
- Diferencias individuales y culturales a veces pueden complicar las relaciones interpersonales.
- Las personas tienen una gran necesidad de sentirse valoradas.

---

### TEMA N°03: LAS DOCE DESTREZAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Análisis y Saberes Previos:	- El objetivo que persigue esta dinámica “En este grupo yo.....”, es reflexionar individualmente en torno a los sentimientos e impresiones sobre las interacciones de la persona, dentro del seno del grupo.
Metodología a seguir:	- Desarrollo:  Repartimos la fotocopia a todos los integrantes del grupo, cada integrantes individualmente deberá rellenarla, en función del sentimiento de grupo que el considere que percibe y aporta. Posteriormente se comentarán las impresiones obtenidas de forma general en todo el grupo, reflexionando sobre los resultados obtenidos.  - Evaluar entre todos:  Es una técnica muy importante para conocer el funcionamiento del grupo, la interacción que se produce, detectar conflictos, roles, etc..  ¿Qué soluciones podemos dar ante un conflicto?

---

Actualización de Conocimientos:

- La Perspectiva de Ganar/ Ganar Oponentes o Socios (Ver Anexo N°14)
- Respuesta Creativa Problemas o Retos.
- Empatía: Las Tareas de Escuchar Activamente.
- Asertividad Apropiada. Cuándo Usar Oraciones con “Yo”. Poder Cooperativo Respondiendo a la Resistencia de Otros.
- Manejo de Emociones. Manejándose a Usted Mismo.
- Disposición para Resolver Proyección y Sombra.
- Bosquejo del Conflicto.
- Desarrollo de Opciones.
- Negociación.
- Introducción a la Mediación.
- Ampliando Perspectivas.

---

Actividades de Aplicación en la Dinámica Institucional:

- En la medida que una persona es muy asertiva y poco cooperativa resolvemos un conflicto por competencia. Aquí utilizamos nuestro propio poder para hacer triunfar nuestro punto de vista en una situación conflictiva. Cuando hay que colaborar, se busca el máximo de cooperación para que los demás también logren sus objetivos.

---

### **Desarrollo Metodológico:**

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

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

### Agenda Preliminar de Ejecución de Taller:

- **Mes:** Setiembre, 2015.
- **Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo de Taller:

Taller N° 03			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	RECESO		
12:00			
01:15			
02:30	CONCLUSIÓN Y CIERRE DE TRABAJO		

### Evaluación de Taller:

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste. Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

1. ¿Cuál es su opinión general acerca del taller desarrollado?

Mala	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------	-----------	--------------------------

2. ¿Cuáles fueron en su opinión los puntos débiles?

.....

.....

.....

3. ¿Cuál de los temas que le agrado más?

.....

.....

.....

4. ¿Incorporó en la discusión grupal nuevos conceptos o aspectos útiles?

.....

.....

.....

5. ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para futuras actividades?

.....

.....

.....

### 3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE (ULADECH) – FILIAL TUMBES									
Fecha por Taller	Taller N° 1			Taller N° 2			Taller N° 3		
Meses	Julio			Agosto			Setiembre		
Semanas	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<b>Actividades</b>									
Coordinaciones Previas	■			■				■	
Convocatoria de Participantes		■			■			■	
Aplicación de Estrategias			■			■			■
Validación de Conclusiones			■			■			■

### 3.2.6. Presupuesto.

#### Recursos Humanos:

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
<b>Remuneraciones:</b>			
- Capacitador	1 persona	S/ 400.00	S/ 1200.00
- Facilitador	1 persona	S/ 250.00	S/ 750.00
<b>Viáticos y asignaciones:</b>			
- Movilidad local	2 personas	150	S/ 300.00
<b>Total</b>			<b>S/ 2 250.00</b>

### 1.2.5. Financiamiento de la Propuesta.

#### RESPONSABLES:

#### Recursos Materiales:

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
<b>Material de escritorio:</b>			
- Papel bond A4	2 millares	S/ 22.00	S/ 44.00
- Fólder	10 unidades	S/ 0.50	S/ 5.00
- Lapiceros	10 unidades	S/ 0.50	S/ 5.00
- Lápices	10 unidades	S/ 1.00	S/ 10.00
<b>Material de enseñanza:</b>			
- Tizas	1 caja	S/ 10.00	S/ 10.00
- Plumones para papel	10 unidades	S/ 3.00	S/ 30.00
- Papelotes	10 unidades	S/ 0.40	S/ 4.00
<b>Soporte informático:</b>			
- USB	1 unidad	S/ 20.00	S/ 20.00
<b>Servicios:</b>			
- Digitación e impresiones	600 hojas	S/ 0.20	S/1200.00
- Fotocopias	450 hojas	S/ 0.10	S/ 45.00
- Anillado de informe	4 juegos	S/ 5.00	S/ 20.00
- Empastado	4 juegos	S/ 40.00	S/160.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/1553.00</b>

<b>RESUMEN DEL MONTO TOTAL</b>	
- Recursos Humanos	S/ 2250.00
- Recursos Materiales	S/1553.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/3803.00</b>

## **CONCLUSIONES**

1. Los conflictos interpersonales docentes se perciben por la poca asociatividad, comunicación e interacción institucional; no existe ese intercambio de opiniones, de intereses, de valores; hay una desvinculación organizacional, los docentes no comparten sus inquietudes, existe el individualismo, la falta de compromiso, de objetivos en común.
2. El impacto de los conflictos interpersonales docentes se refleja en la individualización del comportamiento docente, solo se preocupan por sus intereses personales, se aíslan, no comparten metodologías investigativas, técnicas de enseñanza con sus colegas y descuidan el proceso de enseñanza - aprendizaje.
3. La Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow y la Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard, permitieron diseñar “Estrategias Metodológicas para superar los Conflictos Interpersonales Docentes”, teniendo en cuenta el contexto, la interacción, los propósitos y objetivos vinculados a las actitudes, creencias y experiencias del personal docente.
4. El trabajo de campo permitió describir y caracterizar el problema de investigación.

## **RECOMENDACIONES**

1. Profundizar las investigaciones sobre los conflictos interpersonales docentes teniendo en cuenta la multidimensionalidad de las causas de los problemas.
2. Aplicar las Estrategias Metodológicas con la finalidad de propiciar el desarrollo institucional y mejorar el clima laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARON, R. (1985). Paz y Guerra entre las Naciones. Alianza: Madrid.
2. BARNARD, Chester I. (1938). The functions of the executive. Harvard University Press, Cambridge, MA.
3. BOLAÑOS, J. (2015). Relaciones Interpersonales Docentes y Manejo de Conflictos Administrativos Educativos. Quetzaltenango.
4. BOULDING, Kenneth. Tomado de G. Pérez Serrano, Ma. V. Pérez de Guzmán. (2011). Aprender a Convivir. El Conflicto como Oportunidad de Crecimiento. Edit. Narcea.
5. CABALLERO GONZALES, Amparo. (2009). El Conflicto Interpersonal como Oportunidad para el Aprendizaje. Instituto de Ciencias de la Educación, Departamento de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid.
6. CASAMAYOR y otros. (2002). Cómo dar Respuesta a los Conflictos: La disciplina en la enseñanza secundaria. GRAO. Barcelona.
7. CASAMAYOR; G. (1998). Cómo dar respuesta a los conflictos. La Disciplina en la Enseñanza Secundaria. Barcelona: Graó.
8. CHINCHILLA NURIA. (1991). Teoría de la Organización. Contenido del Campo General: Status Questionis. Universidad de Navarra.
9. CIRERA, J. (2004). Conflictos en los Escenarios Educativos. Cultura Organizativa y Mediación para la Convivencia. Graó. Barcelona.
10. EDUK. (2000). Educación para el Mejoramiento de la Calidad de Vida. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Humanas, Santiago de Chile.
11. ELIZALDE HEVIA, Antonio; Martí Vilar, Manuel; Martínez Salvá, Francisco A. (2006). Una Revisión Crítica del Debate sobre las Necesidades Humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona Polis, Revista de la

Universidad Bolivariana, Vol. 5, Núm. 15. Universidad de Los Lagos Santiago, Chile.

12. ENTELMAN, R. (2002). Teoría de Conflictos. Barcelona: Gedisa.
13. ESTRADA, T., & GRATEROL, L. (2015). La Comunicación Asertiva como Estrategia Pedagógica en las Relaciones Interpersonales entre los Docentes de Educación para el Trabajo, sub Área Comercial (CASO: U. E. P "Santa Ana") de la Ciudad de Valencia - Edo Carabobo. . Bárbula.
14. FERNÁNDEZ, I. (1998). Prevención de la Violencia y Resolución de Conflictos. El Clima Escolar como factor de calidad. Madrid: Narcea.
15. FERRÁNDIZ, Alejandra; Lafuente, Enrique y Loredó, José. (2001). La Personalidad Creadora. En el Libro de Prácticas de la Asignatura de Historia de la Psicología (UNED). Barcelona, España.
16. FISAS, V. (2001). Cultura de Paz y Gestión de Conflictos. Barcelona: Icaria y Antrazyt. UNESCO.
17. GOMEZ, V. (2013). Incidencia del Estilo de Gestión Escolar en el clima Institucional. Buenos Aires.
18. GONZÁLEZ, María del Carmen. (2002). Cómo Mejorar las Relaciones Humanas. Ediciones Fiscales. México.
19. HERNÁNDEZ, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México, D.F.: Mc Graw-Hill..
20. JIMÉNEZ LUPERCIO, Arturo. (2009). El Manejo de Conflictos como Competencia Docente. Universidad Autónoma de San Luis de Potosí. México.
21. LEIVA, D. (2014). Estrategia para Fortalecer el Trabajo en Equipo de las Docentes del Nivel Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano. Chía, Cundinamarca.

22. MASLOW, Abraham. (1998). El Hombre Autorrealizado: Hacia una Psicología del Ser. Barcelona: Editorial Kairós.
23. MORALES, J. (1997). Variables Comunicacionales y el Rendimiento Académico de Estudiantes de Sociología. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
24. NARVÁEZ, Xiomara. (2007). Los Docentes Universitarios, Constructores de una Acción Integradora. Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico, Volumen 3, Número 2. Venezuela.
25. ORTEGA, Rosario. (2007). La Violencia Escolar: Estrategias de Prevención. Editorial GRAO. España.
26. RINCÓN, A Mervin. (2006). Programa de Orientación Grupal para Fortalecer las Relaciones Interpersonales. Universidad de Zulia. Venezuela.
27. RIVAS TOVAR. (2007). Mapa de las Teorías de la Organización: Una Orientación para Empresas. CONCYTEG, Año 2, No. 23
28. ROZENBLUM de Horowitz, S. (1997). Mediación una Respuesta Interdisciplinaria. Ed: Eudeba, Buenos Aires.
29. SAIEH, Javier, 2007. Conflictos Interpersonales en las Organizaciones. Santiago de Chile.
30. VINYAMATA, E. (2001). Conflictología: Teoría y Práctica en Resolución de Conflictos. Barcelona: Ariel Practicum.
31. VINYAMATA, E. (2002). Manual de Prevención y Resolución de Conflictos.

## LINKOGRAFÍA

- <http://sitios.uvm.cl/revistapsicologia/revista-detalle.php/4/21/contenido/la-relacion-educativa-en-aula-universitaria-una-mirada-desde-los-conflictos-suscitados-en-ella>
- <http://www.enperu.org/tumbes-ubicacion-informacion-util-clima-en-tumbes-centros-turisticos-playas.html>
- <http://www.uladech.edu.pe/index.php/uladech-catolica/universidad/historia-de-la-uladech>
- [http://ipes.anep.edu.uy/documentos/curso\\_dir\\_07/modulo4/materiales/cuIturas.pdf](http://ipes.anep.edu.uy/documentos/curso_dir_07/modulo4/materiales/cuIturas.pdf).
- <http://www.eumed.net/rev/cccsc/04/lrb.htm>
- <http://www.google.com.pe/imgres?q=chester+barnard&hl=es&sa=X&biw=1>
- <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-ebra-y-etr/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf>
- [http://ipes.anep.edu.uy/documentos/curso\\_dir\\_07/modulo4/materiales/cuIturas.pdf](http://ipes.anep.edu.uy/documentos/curso_dir_07/modulo4/materiales/cuIturas.pdf).
- [http://www.observatorioperu.com/libros/Para%20mejorar\\_convivencia\\_caruana.pdf](http://www.observatorioperu.com/libros/Para%20mejorar_convivencia_caruana.pdf)
- <http://educra.cl/medios-audiovisuales-2/>
- <http://estrategiasunap.foroactivo.com/t3-que-son-las-estrategias-metodologicas>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Conflicto-Interpersonal/3882186.html>

- <https://es.wikipedia.org/wiki/Conflicto>
- <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000386/BaronResolConflicto.pdf>
- [http://encina.pntic.mec.es/plop0023/psicologos/psicologos\\_maslow.pdf](http://encina.pntic.mec.es/plop0023/psicologos/psicologos_maslow.pdf)
- <http://www.julioboltvinik.org/documento/Tesis%20Ampliar%20la%20mirada%20PDF/Vol%20I/Cap%C3%ADtulo%203.%20Maslow.pdf>
- <http://www.redalyc.org/pdf/305/30517306006.pdf>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Chester\\_Barnard](https://es.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard)
- <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0218.pdf>
- <https://davidgarciamontero.wordpress.com/2011/09/06/biografia-y-aportes-de-chester-barnard/>
- <http://chesterbarnardmetodo.blogspot.pe/>
- [http://comportamientoorganizacionalbdv-unesr.blogspot.pe/2014/11/p-margin-bottom-0\\_30.html](http://comportamientoorganizacionalbdv-unesr.blogspot.pe/2014/11/p-margin-bottom-0_30.html)
- [http://www.conversacionesnuevas.net/doce\\_destrezas.pdf](http://www.conversacionesnuevas.net/doce_destrezas.pdf)
- [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/11\\_Octubre\\_2012\\_APLICACION\\_DEL\\_COACHING\\_A\\_AL\\_RESOLUCION\\_DE\\_CONFLICTOS\\_EN\\_LA\\_EMPRESA%20\(1\).pdf.](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/11_Octubre_2012_APLICACION_DEL_COACHING_A_AL_RESOLUCION_DE_CONFLICTOS_EN_LA_EMPRESA%20(1).pdf)
- <https://es.slideshare.net/DrWalterLopezMoreno/comunicacin-efectiva-1905729>
- [http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura\\_organizational/estructura-organizational.shtml.](http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura_organizational/estructura-organizational.shtml)
- [https://es.slideshare.net/DrWalterLopezMoreno/comunicacin-efectiva-1905729.](https://es.slideshare.net/DrWalterLopezMoreno/comunicacin-efectiva-1905729)
- [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/11\\_Octubre\\_2012\\_APLICACION\\_DEL\\_COACHING\\_A\\_AL\\_RESOLUCION\\_DE\\_CONFLICTOS\\_EN\\_LA\\_EMPRESA.pdf.](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/11_Octubre_2012_APLICACION_DEL_COACHING_A_AL_RESOLUCION_DE_CONFLICTOS_EN_LA_EMPRESA.pdf)
- [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/11\\_Octubre\\_2012\\_APLICACION\\_DEL\\_COACHING\\_A\\_AL\\_RESOLUCION\\_DE\\_CONFLICTOS\\_EN\\_LA\\_EMPRESA.pdf.](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/11_Octubre_2012_APLICACION_DEL_COACHING_A_AL_RESOLUCION_DE_CONFLICTOS_EN_LA_EMPRESA.pdf)

- <http://studylib.es/doc/6605534/1.3-tipos-conflictos>
- <https://abilimon.wordpress.com/2016/07/10/manejo-de-conflictos/>
- <http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha14254.htm>
- <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000386/BaronResolConflicto.pdf>
- <http://habilidadesdenegociacion032016.blogspot.pe/2016/03/que-es-un-conflicto.html>
- <http://www.inter-mediacion.com/new/clinica-conflicto.htm>
-

# **ANEXOS**

## ANEXO N°01

### CONCEPTUALIZAMOS LO QUE ES UN “CONFLICTO”, DESDE DIVERSAS PERSPECTIVAS.



Diversos autores han definido al conflicto de la siguiente manera:

- Una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen sus metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan” (Suárez Marines)
- “Todo conflicto es fundamentalmente contradicción, discrepancia, incompatibilidad y antagonismo” (Aisenson Kogan)
- “Cada vez que ocurren actividades incompatibles” (Deutsch); “Las acciones o creencias de uno o más miembros de un grupo son inaceptables – y por lo tanto resistidas – por uno o más miembros de otro grupo” (Forsyth);...” divergencia percibida de intereses o creencias, que hace que las aspiraciones corrientes de las partes no puedan ser alcanzadas satisfactoriamente”
- “El conflicto es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses” (J. A. Walls, Jr.)
- En un sentido más restringido del término, De Bono plantea que el problema del conflicto no se encuentra en el conflicto mismo, sino en las creencias de las personas. “Las creencias son muy difíciles de erradicar o alterar. A menudo las personas prefieren mantener una creencia y no aceptar la evidencia de sus sentidos. El conflicto surge cuando un sistema de creencias cree que los valores que de él se desprenden deben ser aplicados en todas partes, y adopta como misión que esto suceda”.

## ANEXO N°02

### PROBLEMA O CONFLICTO



#### ¿QUÉS ES EL PROBLEMA?

Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.

#### ¿QUÉS ES EL CONFLICTO?

Presencia de antagonismo y rivalidad entre personas interdependientes, producto de un sistema de creencias opuestas, que dificultan la consecución de algún fin.

El conflicto es una parte constitutiva de la naturaleza humana, y tenemos que convivir con él de modo cotidiano.

Analicemos los componentes de esta definición.

- **“Presencia de antagonismo y rivalidad”**: Todo conflicto se manifiesta a través de un antagonismo, posiciones opuestas dilemáticas y rivales.
- **“Personas interdependientes”**: Si las partes en conflicto pudieran prescindir una de la otra, el conflicto dejaría de existir. Lo mismo ocurriría si pudieran lograr un 100% de acuerdo y evitar las disidencias. Precisamente lo incómodo de un conflicto reside en que por un lado las partes se necesitan, son interdependientes; pero a la vez, están en desacuerdo.
- **“Sistema de creencias opuestas”**: El antagonismo se origina porque las partes no perciben, no sienten, no valoran de la misma manera. Lo que para algunos es prioritario, para otros es postergable o secundario. Lo que para algunos es prescindible, para otros es indispensable. Lo que para algunos es deseable, para otros es peligroso.
- **“Dificultan la consecución de algún fin”**: El antagonismo en un conflicto es tal que impide el trabajo conjunto y/o complementario entre ambas partes para resolver el problema u objetivo que los convoca.

FUENTE: <http://habilidadesdenegociacion032016.blogspot.pe/2016/03/que-es-un-conflicto.html>

## ANEXO N°03

### TIPOS DE CONFLICTO

- **Conflictos intrapersonales:**

Este tipo de conflictos remite al conflicto interior con uno mismo. En diversas ocasiones, nos debatimos entre aquello que queremos y aquello que debemos, conviven en nosotros alternativas que se presentan como dilemáticas.

- **Conflictos interpersonales:**

Se refieren a los conflictos que existen entre dos o más personas porque existen intereses, necesidades, opiniones, y valores opuestos; o bien aspectos socioemocionales que les generan conflictos.

- **Conflictos organizacionales:**

Son los conflictos que tienen lugar entre las diferentes áreas u objetivos aparentemente contrapuestos.



FUENTE: <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000386/BaronResolConflicto.pdf>

## ANEXO N°04

### FORMAS QUE TOMA UN CONFLICTO

#### Positivo:

El conflicto en las organizaciones puede ser una fuerza positiva. La aparición y solución puede conducir a un resultado constructivo del problema. La necesidad de solucionar el conflicto lleva a que la gente busque formas de cambiar cómo hace las cosas. El proceso de solución de conflictos es un estímulo para el cambio positivo dentro de la organización.

#### Negativo:

El conflicto también llega a presentar efectos negativos importantes, con lo que desvía los esfuerzos para el logro de las metas y agota los recursos, en particular el tiempo y el dinero. Si son graves las opiniones, ideas y creencias enfrentadas, afectan también, el bienestar psicológico de las personas ocasionando altos niveles de resentimiento angustia, bronca, tensión y ansiedad y estrés. Estos sentimientos se derivan de la amenaza que representa el conflicto para el sistema de creencias personales. Durante un período amplio, el conflicto quizás dificulte la creación y el mantenimiento de relaciones de apoyo y confianza. Muchas veces se visualiza el conflicto negativo como una batalla que se lleva a cabo con un gran costo personal, produce resultados negativos e incluso llega a ser irremediable. Las palabras asociadas con esta forma que toma el conflicto son dolor, pérdida, agresión, peligro, bronca y hasta muerte. En general, los conflictos negativos profundos y duraderos que no se intentan resolver, llegan a desatar importantes grados de agresión entre los involucrados.



FUENTE: <http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha14254.htm>

## ANEXO N°05

### ELEMENTOS INTERVINIENTES EN UN CONFLICTO

- **Características personales:** Dado que las partes que dirimen los conflictos son personas, las actitudes y características personales de cada uno frente al conflicto incidirán en el mismo (sensibilidad, dureza, objetividad, autocrítica, reflexión, etc.).
- **Emociones:** Atravesar por un conflicto genera emociones, por la tensión entre el acuerdo y desacuerdo propio de la situación de conflicto. (aceptación, rechazo, enojo, agresión, sumisión, etc.).
- **Contexto:** El grupo, la familia, la organización en la que se manifiesta el conflicto “enmarcan” la situación y delimitan las posibilidades. El contexto indica qué es permitido o no, qué es conveniente o no, y qué consecuencias pueden tener nuestras acciones.
- **Historia:** Los conflictos, tienen su propia “evolución” hasta convertirse en tales. Son el resultado de la historia entre las partes. Esta historia, sea positiva o negativa, influirá en la posibilidad de abordaje del mismo.
- **Terceros:** En la resolución de un conflicto siempre hay más implicados que las partes en cuestión. Las personas del entorno que rodean la situación también se ven afectadas, de algún modo. Por esto es que tanto amigos, familiares, colaboradores, suelen intentar influir, persuadir, aconsejar, exhortar, tanto explícita como implícitamente.
- **Recursos:** Al afrontar un conflicto contamos con diversos recursos: los externos tales como: el tiempo, el dinero, la cercanía de los centros de poder, los procedimientos de trabajo, los bienes y los internos tales como la paciencia, la inteligencia, la fuerza, la capacidad para relacionarse, la creatividad para “echar mano” a otros recursos, etc.

FUENTE: <https://abilimon.wordpress.com/2016/07/10/manejo-de-conflictos/>

## ANEXO N°06

### FUENTES DEL CONFLICTO INTERPERSONAL

Existen algunas condiciones que favorecen el surgimiento de conflictos organizacionales. Estas no deben entenderse como causas únicas ni directas, dado que la presencia de un conflicto remite generalmente a múltiples factores. A pesar de esa multiplicidad, ellos pueden agruparse en tres categorías:

- **VARIABLES ESTRUCTURALES.**

Cuando los límites de la jurisdicción de cada una de las partes involucradas son ambiguos, el conflicto es mayor.

Cuando los intereses de las partes son divergentes, hay posibilidades de que se produzcan conflictos.

Cuando una parte confía a otra la realización de una tarea o el abastecimiento de recursos, aumenta la posibilidad de existencia de un conflicto.

- **VARIABLES COMUNICACIONALES.**

Los problemas comunicacionales que provocan conflictos son muchos y variados. Es posible distinguir entre las variables comunicacionales grupales y/u organizacionales, y aquellas que refieren a lo interpersonal.

- **VARIABLES PERSONALES.**

Se refieren a las características de personalidad, así como a los sistemas individuales de valores de cada uno. Hay ciertas personalidades que son más propensas a generar conflictos. También los valores propios influyen en la formación de prejuicios, criterios de trabajo, etc. La historia personal condiciona nuestro modo de generar y resolver situaciones conflictivas.

FUENTE: <http://studylib.es/doc/6605534/1.3-tipos-conflictos>

## ANEXO N°07

### CICLO DEL CONFLICTO

#### **Etapa 1: Conflicto Latente o potencial:**

Consideramos que estamos en esta etapa cuando se observa la presencia de condiciones problemáticas que favorecen potencialmente la presencia de conflictos, los que, aunque aún no existan, se pueden presentar en cualquier momento: mala comunicación, fallos en la estructura formal, comportamientos molestos para otras personas, etc.

En esta etapa es cuando la prevención de los conflictos es más eficaz. Si se están dando los elementos propiciatorios para que se inicie la gestación de un conflicto, y se interviene a tiempo eliminando estas condiciones, el conflicto no llegará a producirse. Por tanto, eludir en esta fase la toma de una decisión impopular o la detención de unas condiciones inadecuadas en la relación entre personas suele derivar en un incremento de los problemas más adelante.

#### **Etapa 2: Conflicto Percibido (Toma de conciencia):**

En esta etapa es cuando se empieza a percibir el conflicto, debido a que una o más partes toman conciencia de que existen entre ellas las condiciones que pueden hacer surgir el conflicto. Es decir, se dan cuenta de que hay un “caldo de cultivo” pero las partes aún no han tomado posición.

En esta fase la prevención del conflicto aún es posible, porque las personas aún no han manifestado el conflicto a través de acciones (comentarios, protestas, actuaciones, etc.).



### **Etapa 3: Conflicto sentido (Personalización del conflicto)**

En esta etapa el conflicto empieza a ser sentido por las personas, debido a que las personas afectadas involucran emociones, creando ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. En este punto del conflicto, una o ambas partes toman la decisión de actuar de una manera determinada. Ya es tarde para prevenir la aparición del conflicto, y cualquier intervención de la Dirección estará relacionada con su resolución.

### **Etapa 4: Conflicto manifiesto (Pugna entre grupos e individuos)**

En esta etapa el conflicto se hace visible a través del comportamiento de las partes en oposición. Este comportamiento suele incluir declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto.

### **Etapa 5: Consecuencias del conflicto**

En esta etapa se dan las consecuencias que resultan de la interacción acción-reacción entre las partes en conflicto.

Las consecuencias pueden ser la extensión generalizada de un mal clima laboral y la pérdida global de productividad en la empresa, o bien la recuperación de un buen clima y el mantenimiento o incremento de la productividad gracias a una acertada intervención de la Dirección orientada a crear actitudes cooperativas y no competitivas.



FUENTE:file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/11\_Octubre\_2012\_APLICACION\_DEL\_COACHING\_A\_A  
L\_RESOLUCION\_DE\_CONFLICTOS\_EN\_LA\_EMPRESA.pdf

## ANEXO N°08

### ORIGEN Y DETONACION DE LOS CONFLICTOS: 6 PAUTAS NOCIVAS DE ACTUACIÓN

#### **1. Querer ser comprendido antes de intentar comprender:**

En esta pauta, cada persona implicada en el conflicto está centrando sus esfuerzos en lograr que los demás comprendan su punto de vista, por lo que elaboran y re-elaboran sus argumentos para lograr convencer a la otra parte. Al no poner ninguno el esfuerzo en comprender al otro, es muy difícil que se logre alcanzar una perspectiva común, camino necesario para lograr un consenso o un acuerdo ganar-ganar. La cuestión puede acabar siendo dirimida en base al poder de una de las partes sobre las demás (ya sea jerárquico, económico, etc.) o al agotamiento de las partes menos persistentes. En cualquier caso, generalmente quien gana el conflicto no ha convencido, por lo que el fondo de la cuestión puede permanecer como conflicto latente y volver aflorar, bajo otra forma, en cualquier momento.

#### **2. No Escuchar activamente, ni enseñar a escuchar:**

¿Conoce la diferencia entre escucha y escucha activa? En el segundo caso, la persona que escucha está abierta a que lo que está escuchando le cambie. Y esta apertura se demuestra cuando, al volver a tomar la palabra, incorpora el discurso del otro en el suyo propio, elaborando un discurso nuevo que reúna las perspectivas de ambos.

#### **3. No saber Comunicar ni Dialogar con empatía:**

Empatía es la capacidad de ponerse “en la piel” del otro y ver el objeto de discusión desde su perspectiva. Esta capacidad permite entender preocupaciones, temores, dificultades, intereses, emociones... que el otro tiene en su interior y que están condicionando su disposición para la colaboración o el acuerdo. Practicando la empatía se facilita enormemente la capacidad para dialogar con eficacia y propiciar el entendimiento.

#### **4. Confundir Poder con Autoridad:**

Poder es la capacidad de mando y dominio que proporciona una relación de superioridad jerárquica o económica sobre otras personas. Generalmente, en el mundo de la empresa el poder lo da la propiedad o la dirección al asignar a alguien un determinado cargo.

La autoridad, en cambio, se la dan las demás personas. Cuando una persona se ha ganado su autoridad ante los demás, cuenta con su confianza, porque los demás le presuponen una buena fe en su comportamiento y una capacidad para anteponer el interés común y colectivo sobre el interés individual.

#### **5. No Liderar de manera adaptada:**

Como hemos comentado anteriormente, las personas son diferentes y además evolucionan con el paso del tiempo. Lógicamente, las normas es conveniente que sean equitativas e igualmente aplicables a todo el colectivo de colaboradores. Pero un estilo de gestión de personas en el que todas sean tratadas del mismo modo, muy probablemente no será tan eficaz como un estilo de gestión en el que el líder se adapte a cada persona para sacar lo mejor de cada una de ellas.

#### **6. No enseñar al equipo a prevenir y resolver los conflictos autónomamente:**

Desde un punto de vista práctico, es más fácil y rápido para un directivo dar una orden y que todos obedezcan (por temor a ser despedidos, a ser mal valorados, o a no recibir un aumento, por ejemplo) que escuchar, adaptar el estilo de liderazgo, esforzarse por comprender al otro, dialogar con empatía, etc. Pero esta actuación ocasiona tres tipos de problemas.

## ANEXO N°09

# COMUNICACIÓN EFECTIVA

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

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

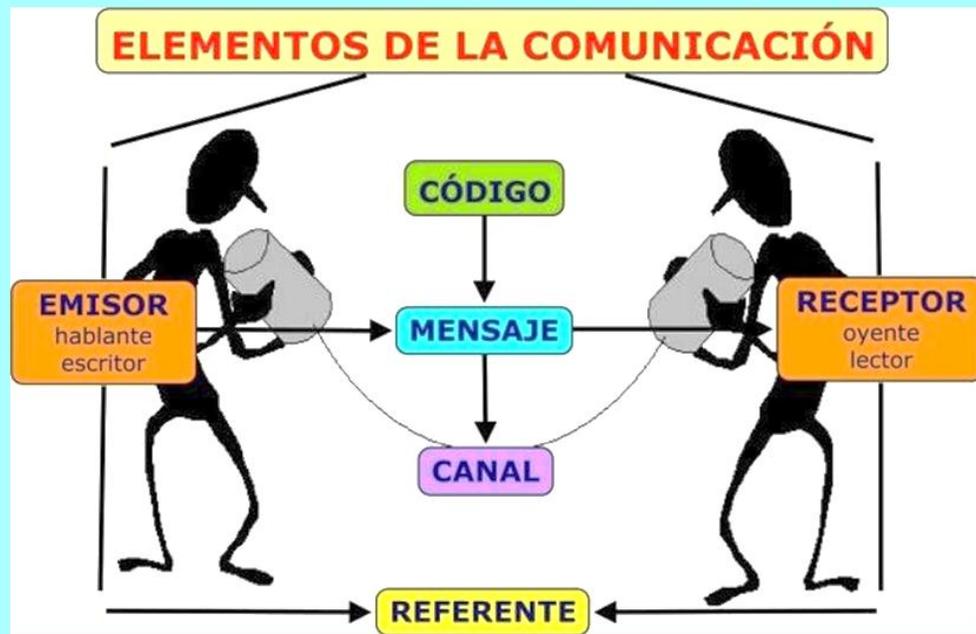
La comunicación se refiere al proceso especial que hace posible la interacción entre la especie humana y permite a los hombres ser sociables.

## PARA COMUNICARSE EFECTIVAMENTE:

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



## ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN:



## REQUISITOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ:

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



FUENTE: <https://es.slideshare.net/DrWalterLopezMoreno/comunicacin-efectiva-1905729>

## ANEXO N°10

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

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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



FUENTE: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.shtml>

## ANEXO N°11

■ El centro de todo conflicto son las necesidades.  
■ Las necesidades se conectan con muchos factores:

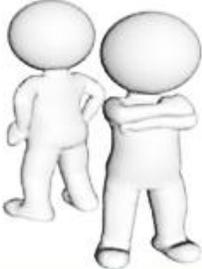
**ESTRUCTURALES**

- Diferencia en metas
- Compartir recursos
- Autoridad

**PERSONALES**

- Percepción
- Valores y ética
- Comunicación
- Emociones

• Historia



## DIFERENCIA PERSONAL

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

La química entre algunas personas hace difícil que trabajen juntas.

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

## ANEXO N°12

### HABILIDADES CONSTRUCTIVAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

#### **PERSUASIÓN:**

A veces es necesario “poner entre paréntesis” los intereses de la otra parte y centrar el foco en los propios. Por ejemplo, cuando están en juego principios, valores, convicciones profundas o pautas de trabajo “no negociables”.

En tales casos no podemos atender a lo que el otro nos pide. Si lo hiciéramos sacrificaríamos algo que para nosotros es fundamental, razón por la cual no podríamos sostener en el tiempo lo que concediéramos hoy.

Los riesgos de esta alternativa son la pelea (que la otra parte nos enfrente), la disolución del vínculo (que la otra parte no acepte nuestras condiciones y deje de intentar el acuerdo), o que se nos tilde de intransigentes. Pero tal vez estemos dispuestos a correr los riesgos, porque lo que se juega es esencial para nosotros.

#### **CONCESIÓN:**

A veces –inversamente– es necesario “poner entre paréntesis” nuestros propios intereses y centrar el foco en los de la otra parte. Por ejemplo, cuando están en juego principios, valores, convicciones profundas o pautas de trabajo que nuestro interlocutor considera “no negociables”. En esas situaciones es sumamente importante para el otro que aceptemos su perspectiva.

Esta alternativa puede implicar el riesgo de que el otro crea que nuestras concesiones serán permanentes, pero esto se supera si explicamos por qué estamos concediendo.

Para **conceder** tratemos de:

- cooperar sin esperar nada a cambio
- renunciar de buen grado
- reconocer al otro sus aspiraciones

### **CONTENCIÓN:**

Suele ocurrir que algunos conflictos sean tan “espinosos” que cualquier propuesta de solución dé lugar a discusiones interminables. O que determinados aspectos de la personalidad de la otra parte nos predispongan negativamente y nos dificulten la búsqueda de una solución constructiva. En estas situaciones, lo más conveniente es esperar, reunir información y trabajar sobre la relación. Cuando los diplomáticos “ponen bajo el paraguas” los temas escabrosos y entretanto siguen manteniendo reuniones están adoptando la contención como alternativa. El riesgo que implica esta alternativa es la dilación, el perpetuarse en el tratamiento de temas “periféricos”. Por eso es preciso mantenerse atento a los cambios (en el contexto, en la relación) para advertir cuándo “migrar” hacia otra alternativa.

### **ENSAMBLE:**

Ensamblar nuestros intereses y los de la otra parte supone un esfuerzo de creación, una invención entre ambos de propuestas nuevas. De lo que se trata es de que nadie ceda nada, de que “1 + 1 = 3”. Por eso se requiere que ambas partes inventen en conjunto, que exploren posibilidades que vayan más allá de lo obvio.

### **DISTRIBUCIÓN:**

Se trata del pacto, de una resolución en la cual ambos interlocutores ceden algo.



FUENTE: [http://comportamientoorganizacionalbdv-unesr.blogspot.pe/2014/11/p-margin-bottom-0\\_30.html](http://comportamientoorganizacionalbdv-unesr.blogspot.pe/2014/11/p-margin-bottom-0_30.html)

## ANEXO N°13

### LAS 5 ACCIONES QUE REGULAN LAS RELACIONES INTER- PERSONALES

#### 1. Pedir.

Se refiere a cómo pedimos ayuda cuando la necesitamos, y cómo reaccionamos cuando nos la piden. Los principales frenos a pedir son:

- a. El miedo a mostrar vulnerabilidad
- b. La comodidad de vivir en el plano de la expectativa: “el otro ya debería darse cuenta de ...”, “no debería hacer falta que lo pidiera”
- c. El temor a ser rechazado

#### 2. Acordar- Llegar a acuerdos.

Gran parte de las dificultades y conflictos que acontecen en el ámbito laboral tienen relación con la forma en que las personas llegan a acuerdos para coordinar sus actuaciones. Los problemas habitualmente nacen de algunos de los siguientes aspectos:

- Ausencia de compromiso por una de las partes
- Falta de preaviso cuando se va a incumplir un compromiso.
- Recriminaciones ante los incumplimientos, que derivan en enfrentamiento personal.
- Falta de reconocimiento, por parte de quien incumple, de los perjuicios causados a la otra parte.

#### 3. Escuchar.

La falta de escucha es uno de los orígenes de conflictos cotidianos en el mundo profesional:

- No escuchamos.
- No escuchamos al colaborador y éste no se siente involucrado en la decisión que estamos tomando y que él/ella deberá implantar
- No escuchamos a los colegas y éstos no tienen tampoco en cuenta nuestra opinión en los temas que nos afectan a ambos
- No escuchamos al proveedor, y luego nos sorprendemos cuando dice que no puede atender nuestro pedido, o que lo entendió de modo distinto a como nosotros quisimos expresarlo.

#### **4. Ofrecer.**

Diariamente la mayoría de nosotros tenemos varias oportunidades para ofrecer nuestra ayuda a otras personas en el entorno laboral. Sin embargo, en la mayoría de las empresas no hay un clima de cooperación que facilite esta acción, muchos piensan en excusas para detenerse ante el ofrecimiento, como “ya tengo bastante con lo mío”, “a lo mejor le ofrezco mi ayuda y me manda a paseo”, “si le ofrezco mi ayuda, va a creer que pienso que él no es capaz de resolverlo solo” o incluso “si me ofrezco a ayudar y luego el tema no sale bien, igual me echa la culpa a mí”.

#### **5. Reconocer.**

Frecuentemente los participantes reconocen que las palabras que más les agrada escuchar en el trabajo tienen que ver con el reconocimiento de la labor realizada o del esfuerzo suplementario. Frases como “¡buen trabajo!”, “gracias por quedarte más tiempo para terminarlo” o “¡lo conseguimos gracias a ti!”, siendo gratuitas, son difícilmente escuchadas en numerosas organizaciones.



## ANEXO N°14

### 1. La Perspectiva de Ganar/ Ganar Oponentes o Socios.

Se basa en cambiar el conflicto de un ataque adversarial y defensivo a la cooperación. Es un cambio poderoso de actitud que altera el curso completo de la comunicación. Una persona consistentemente aplicando una perspectiva de resolución de problemas en conjunto puede hacer la diferencia. Usted, el lector, probablemente será esa persona - redirigiendo el curso del conflicto. Por lo tanto, la primera persona a quien tiene que convencer es a usted mismo.



### 2. Respuesta Creativa Problemas o Retos.

La respuesta creativa a un conflicto se trata de cambiar problemas a posibilidades. Se trata de conscientemente escoger buscar lo que se puede hacer, en vez de quedarse con cuán terrible es todo. Se busca afirmar que vas a escoger extraer lo mejor de la situación. Nuestras actitudes colorean nuestros pensamientos. Usualmente no nos damos cuenta de cómo moldean la forma en que vemos el mundo. Dos actitudes dramáticamente opuestas en la vida son "Perfección" versus "Descubrimiento". Vamos a llamarlas "sombrosos de actitud." ¿Con cuál sombrero te vistes todos los días? ¿Ves las dificultades como problemas o como retos? El sombrero de la perfección dice: "¿Es esto suficientemente bueno?" (¡Usualmente no!) "¿Esto llena mis expectativas impecablemente altas?" El sombrero del descubrimiento dice: "¡Qué fascinante! ¿Cuáles son las posibilidades aquí?"

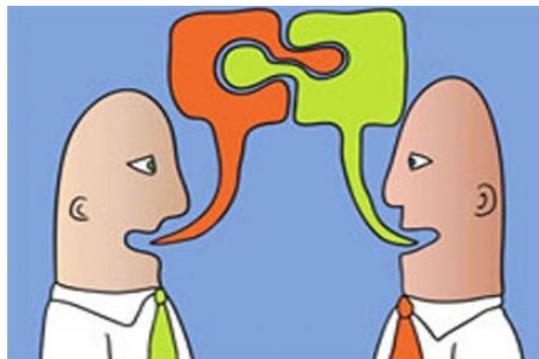
### 3. Empatía: Las Tareas de Escuchar Activamente.

La empatía trata de la conexión y apertura entre las personas. Cuando está ausente, es menos probable que las personas consideren las necesidades y sentimientos de usted. La mejor manera de desarrollar empatía es haciendo sentir a la otra persona que es comprendida. Esto significa escuchar activamente. Existen actividades específicas de escuchar relevantes a distintas situaciones información, afirmación o inflamación.



### 4. Asertividad Apropiaada. Cuándo Usar Oraciones con “Yo”.

La esencia de la asertividad apropiada es poder expresar su caso sin levantar las defensas de la otra persona. El secreto del éxito estriba en expresar cómo es para usted, no lo que el otro debiera o no hacer. Puede comenzar con “Como yo lo veo es...” y continuar con su oración asertiva.



## 5. Poder Cooperativo Respondiendo a la Resistencia de Otros.

Elimine el “poder sobre” para construir el “poder con” otros. Cuando escuche una oración que tiene el potencial de crear conflicto, haga preguntas abiertas para reenmarcar la resistencia. Explore las dificultades y luego redirija la discusión para enfocarse en las posibilidades positivas.



## 6. Manejo de Emociones. Manejándose a Usted Mismo.

Expresé miedos, coraje, dolor y frustraciones sabiamente para conseguir un cambio. 5 Preguntas + 5 Metas. No Consienta. No Niegue. Cree relaciones más ricas



## **7. Disposición para Resolver Proyección y Sombra.**

La oportunidad: Mientras más alguien me inflama, me enoja o me molesta, más comprendo que tengo algo que aprender sobre mí mismo de esa persona. En particular, yo necesito ver dónde la proyección de mi lado sombrío ha interferido con mi disposición para resolver.

Proyección: La proyección es cuando vemos nuestros propios pensamientos y sentimientos en las mentes y la conducta de otros y no en la nuestra. Empujamos algo sobre nosotros mismos fuera de nuestra conciencia y, en vez, lo vemos venir hacia nosotros desde otros. Vemos que X está enojado con nosotros y nos sentimos dolidos. No reconocemos que estamos enojados con X y que nos gustaría herir a X. Es bien similar a la proyección filmica. La película en nuestra cabeza se proyecta afuera a las personas alrededor nuestro. Cada uno de nosotros construye, de esta manera, un mundo altamente personalizado. Una mayor autoconciencia es necesaria si vamos a ver la realidad.

## **8. Bosquejo del Conflicto.**

Defina las situaciones necesarias para enmarcar necesidades y preocupaciones comunes.

Defina brevemente el área de problema o conflicto en términos neutrales que todos puedan estar de acuerdo y que no invite respuestas de sí o no, por ejemplo,

- “Archivar” NO “¿Debe archivar Salvador?”
- Con quién: Escriba los nombres de cada persona importante o grupo.
- Escriba las necesidades de cada persona o grupo. ¿Qué le motiva a él/ella?
- Escriba las preocupaciones de cada persona o grupo, sus miedos o ansiedades.
- Esté preparado para cambiar la forma en que el problema está expresado, según su entendimiento del mismo cambia a través de la discusión o para hacer otros bosquejos de temas relacionados que puedan surgir, según surjan.

## **9. Desarrollo de Opciones.**

Diseñe soluciones creativas en conjunto ¿Cuáles son las opciones?  
Use las herramientas a continuación para generar ideas:

- Herramientas de Clarificación.
- Herramientas para Generar.
- Herramientas para Negociar.
- Selección.

## **10. Negociación.**

- a. Sea duro con el problema y suave con la persona.
- b. Enfoque en las necesidades, no en las posiciones.
- c. Enfatice las áreas en común.
- d. Sea creativo con las opciones.
- e. Realice acuerdos claros.

## **11. Introducción a la Mediación.**

- Ayude a las partes en conflicto a moverse hacia soluciones
- Actitudes de los Mediadores
- Brinde apoyo
- No juzguen
- Busque proceso
- Ganar/ Ganar

## **12. Ampliando Perspectivas.**

- Respete y valore las diferencias.
- Reconozca un Marco de Tiempo a Largo Plazo.
- Asuma una Perspectiva Global.
- Lidie con la Resistencia a una Perspectiva más Amplia.
- Ábrase a la Idea del Cambio y de Tomar Riesgos.

FUENTE: [http://www.conversacionesnuevas.net/doce\\_destrezas.pdf](http://www.conversacionesnuevas.net/doce_destrezas.pdf)



**ANEXO N°15**

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



**UNIDAD DE POSTGRADO  
GUÍA DE OBSERVACIÓN**

N°.....

FECHA: .....

<b>Conflictos Interpersonales</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>A Veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Conflictos interpersonales con sus superiores.				
Conflictos interpersonales con sus colegas.				
Relaciones problemáticas con sus compañeros de trabajo.				
Se encuentra involucrado con los objetivos y metas de la institución.				
Hay desacuerdo sobre la manera de hacer el trabajo.				
Hay choque de puntos de vista sobre la mejor decisión a tomar.				
Los conflictos personales son evidentes.				
Existen choques de personalidad.				
Existen conflictos de ideas.				
Los intereses individuales están arriba de los intereses colectivos.				
Se valoriza el espíritu de grupo.				
Existe armonía en el lugar de trabajo.				
Las personas son generalmente amigables.				

El trabajo es como una gran familia.	
Las personas hacen grandes sacrificios para mantener la amistad con sus colegas.	
Intenta no mostrar desacuerdos con su compañero de trabajo.	
Generalmente acata las sugerencias de su colega.	
Colabora con su compañero para llegar a soluciones aceptables para ambos.	
En el trabajo generalmente trata de satisfacer las preferencias de su compañero.	
Trata de mostrar su desacuerdo con su compañero para evitar problemas.	
Recibe presión para realizar su trabajo.	
Cuando participa de alguna reunión se siente respetada (o).	
Existen rumores y desacreditaciones.	
El esfuerzo es reconocido.	



ANEXO N° 16

UNIVERSIDAD NACIONAL  
"PEDRO RUIZ GALLO"  
DE LAMBAYEQUE

UNIDAD DE POSTGRADO

GUÍA DE ENCUESTA



**DATOS INFORMATIVOS.**

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

---

**CÓDIGO A: CONFLICTOS INTERPERSONALES**

1. ¿Se Identificación con los objetivos del lugar en el que labora?

Si   
No

2. ¿Las relaciones interpersonales que tengo dentro de la institución se basan en el respeto, la amistad y la cordialidad?

Si   
No

3. ¿Siente que tiene autonomía para realizar su trabajo?

Si   
No

4. ¿Considero que al trabajar en esta institución satisfago mis expectativas personales y profesionales?

Si

No

5. ¿Recibo apoyo de mi grupo de trabajo en la solución de problemas?

Si

No

6. ¿Participa activamente en diferentes actividades que desarrolla la institución en la que labora?

Si

No

7. ¿Existe preocupación por resolver los conflictos interpersonales?

Si

No

8. ¿Comunicación sincera y abierta entre docentes?

Si

No

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

Si

No

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

Si

No

11. ¿Se entregan premios y reconocimientos a los docentes?

Si

No

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

Si

No

13. ¿Solidaridad entre docentes?

Si

No



ANEXO N° 17

UNIVERSIDAD NACIONAL  
"PEDRO RUIZ GALLO"  
DE LAMBAYEQUE



UNIDAD DE POSTGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

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

Empleo/cargo: -----

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

Nombre del entrevistado: -----

Nombre del entrevistador: -----

---

**CÓDIGO A: CONFLICTOS INTERPERSONALES.**

1. ¿A qué se debe la vigencia de un clima conflictivo en la Escuela Profesional?

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

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

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

3. ¿Existe falta de comunicación?

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

4. ¿La constante descoordinación motiva los conflictos interpersonales entre docentes?

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

**CÓDIGO B: ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS PARA SUPERAR LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES DOCENTES.**

5. ¿Las Estrategias Metodológicas superarán los conflictos interpersonales de los docentes?

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

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

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

7. ¿Tiene referencias de la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow y la Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester Barnard?

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