

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN  
EDUCATIVAS

**"RELACIONES INTERPERSONALES DOCENTES Y MANEJO DE CONFLICTOS  
ADMINISTRATIVOS EDUCATIVOS**

**(Estudio realizado en el Distrito 090105 de Institutos Nacionales de Educación Básica por  
Cooperativa de la cabecera departamental de Quetzaltenango)".**

TESIS DE GRADO

**JOSÉ DAVID BOLAÑOS ZUL**  
CARNET 16146-10

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN  
EDUCATIVAS

**"RELACIONES INTERPERSONALES DOCENTES Y MANEJO DE CONFLICTOS  
ADMINISTRATIVOS EDUCATIVOS"**

**(Estudio realizado en el Distrito 090105 de Institutos Nacionales de Educación Básica por  
Cooperativa de la cabecera departamental de Quetzaltenango)".**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**JOSÉ DAVID BOLAÑOS ZUL**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PEDAGOGO CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS EN  
EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. HILDA ELIZABETH DIAZ CASTILLO DE GODOY

**NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**  
MGTR. LIGIA DEL CARMEN AMÉZQUITA HERNÁNDEZ DE RUIZ

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**  
LIC. FRANCISCO TITO HUINAC XILOJ  
LIC. LUIS FERNANDO AGUILAR ALVARADO  
LIC. MAYRA RAQUEL GONZÁLEZ ACABAL DE RAMÍREZ

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango 29 de julio de 2015

Ingeniero  
Derik Lima par  
Sub Director Académico  
FQ Universidad Rafael Landívar  
Quetzaltenango

Distinguido Ingeniero:

Por este medio me dirijo a usted para informarle que, según oficio No. 0013-2015-evlv, con fecha 06 de julio de 2015, fui nombrada asesora de la tesis titulada "Relaciones Interpersonales Docentes y Manejo de Conflictos Administrativos Educativos, del estudiante José David Bolaños Zul, con carné No. 1614610 de la carrera de Licenciatura en pedagogía con énfasis en Administración y Evaluación Educativas.

Considero que el trabajo realizado cumple con las condiciones exigidas por la Universidad Rafael Landívar, campus de Quetzaltenango, para la elaboración de trabajos de investigación, por lo que SOLICITO respetuosamente sea nombrada Terna Revisora de Tesis para culminar con los requisitos previos a la graduación.

Atentamente,



Msc. Ligia del Carmen Amézquita Hernández  
Asesora de Tesis



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 05984-2015

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JOSÉ DAVID BOLAÑOS ZUL, Carnet 16146-10 en la carrera LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 05352-2015 de fecha 12 de agosto de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"RELACIONES INTERPERSONALES DOCENTES Y MANEJO DE CONFLICTOS ADMINISTRATIVOS EDUCATIVOS  
(Estudio realizado en el Distrito 090105 de Institutos Nacionales de Educación Básica por Cooperativa de la cabecera departamental de Quetzaltenango)"**.

Previo a conferírsele el título de PEDAGOGO CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 17 días del mes de agosto del año 2015.



*Irene Ruiz Godoy*

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODÓY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar**

## **Agradecimiento**

### **A Dios:**

Gracias por permitirme el don de la vida, por darme el libre albedrío y concederme la sabiduría para ayudar a los demás.

### **A mis Padres:**

Gracias por ser la luz de mi vida y marcar un camino ejemplar para mí y los que me rodean.

## **Dedicatoria**

- A Dios:** “Dad gracias a en todo, porque esta es la voluntad de Dios para con Vosotros en Cristo Jesús.” 1 tesalonicenses 5:18.
- A mis Padres:** Alberto y Mila saben que este y todos los triunfos, son de ustedes, yo solo soy un reflejo.
- A mis Hermanos:** Alberto Jr., Josué y Doris
- A mis Sobrinos:** Son Ángeles en nuestras vidas.
- A mis Amigos:** La vida sin amigos y personas especiales se encuentra vacía, esta dedicatoria es por su apoyo emocional y amor brindado hacia mi persona. Gracias Mario Cáffaro.



## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Relaciones Interpersonales Docentes .....	8
1.1.1 Definición.....	8
1.1.2 Bases de las Relaciones Interpersonales .....	9
1.1.3 Tipos de Relaciones Interpersonales .....	10
1.1.4 Estilos de Relaciones Interpersonales .....	11
1.1.5 Factores que Intervienen en las Relaciones Interpersonales Docentes .....	13
1.1.6 Relaciones Interpersonales en los Docentes.....	14
1.1.7 Las Emociones en los Docentes .....	16
1.1.8 Confianza y Autoestima entre los Docentes.....	17
1.2 Manejo de Conflictos Administrativos Educativos.....	17
1.2.1 Definición.....	17
1.2.2 Niveles del Conflicto.....	18
1.2.3 Fuentes del Conflicto.....	19
1.2.4 Estrategias de Resolución de Conflictos .....	21
1.2.5 Proceso de Negociación en los Conflictos .....	22
1.2.6 Relaciones Interpersonales en el Manejo de Conflictos.....	23
1.2.7 Conflictos en la Escuela .....	24
1.2.8 Conflicto Docente - Docente .....	26
1.3 Contextualización de la Unidad de Análisis.....	27
1.3.1 Filosofía de Institutos Nacionales de Educación Básica por Cooperativa .....	27
1.3.2 Institutos Nacionales de Educación Básica por Cooperativa del Sector 090105	28
1.3.3 Ubicación de los Institutos Nacionales de Educación Básica por Cooperativa .	28
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>29</b>
2.1 Objetivos .....	29
2.1.1 Objetivo General .....	29
2.1.2 Objetivos Específicos .....	30
2.2 Variables de Estudio.....	30
2.2.1 Variable Independiente.....	30

2.2.3	Variable Dependiente .....	31
2.3	Definición de Variables .....	31
2.3.1	Definición Conceptual de las Variables .....	31
2.3.2	Definiciones Operacional de las Variables .....	31
2.4	Alcances y Límites .....	33
2.5	Aporte .....	34
<b>III.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>35</b>
3.1	Sujetos .....	35
3.2	Instrumentos .....	35
3.3	Procedimientos .....	35
3.4	Tipo de Investigación, Diseño y Metodología Estadística .....	37
<b>IV.</b>	<b>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>66</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>70</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>73</b>

## **Resumen**

El claustro es sumamente importante en el hecho educativo por lo cual la siguiente investigación centra la problemática en las relaciones interpersonales que mantienen los docentes con otros docentes y cómo estas se vinculan con el abordaje de diversos conflictos en la administración escolar. El objetivo principal es describir la incidencia que existe entre las relaciones interpersonales de los docentes y el manejo de conflictos administrativos educativos. Se utilizaron dos cuestionarios, uno para cada variable, el tipo de investigación es cualitativo, de diseño descriptivo y la metodología que se utilizó es la correlación de Pearson.

Como principal conclusión: la incidencia que existe entre relaciones interpersonales de los docentes y el manejo de conflictos administrativos educativos no es evidente, pues el nivel de interacciones entre los maestros y la calidad de estos es buena por lo tanto incide en el manejo de conflictos con un nivel muy bajo pero aceptable, ya que están abiertos al diálogo, están conscientes que el acuerdo mutuo es una buena opción de solución de problemas, aunque la confrontación y la negociación la consideran un tanto débil, y como principal recomendación se tiene que se implementen actividades para la conservación de los buenos niveles de interacción docente.

## I. INTRODUCCIÓN

En Guatemala, el sistema nacional de educación contempla dentro de sus planillas a docentes con amplia experiencia, con actitudes de vocación y servicio hacia su comunidad, sin embargo, al analizar los perfiles psicológicos, académicos o actitudinales de los docentes dentro del sistema de educación pública, se encuentran grandes discrepancias, como por ejemplo, existe diferencia entre las edades, no todos perciben el mismo salario, debido a un escalafón general y los que corren con menos suerte únicamente están contratados de una manera técnica, sin gozar de prestaciones como el escalafón al igual que los demás compañeros de labores.

Debe tomarse en cuenta que el docente es un ser polifacético, pensante y con sentimientos para expresar, en un contexto de interacción entre los miembros de la comunidad educativa como alumnos, padres de familia, superiores y los demás maestros, de donde resultan las denominadas relaciones interpersonales. En la presente investigación se analizarán y se describirán las principales características de relaciones docente - docente. Esta descripción es de suma importancia en el área administrativa, pues el pedagogo, en la actualidad, tendrá que estar preparado para liderar grupos de escuelas y personal a su cargo, por lo tanto estar dispuesto a ser mediador de conflictos y propiciar las buenas relaciones en su personal.

La investigación tiene como objetivo general indagar la relación entre los conflictos administrativos educativos y las relaciones interpersonales de los docentes en el ejercicio de la profesión es de suma importancia pues pretende presentar las características actuales de las interacciones de los maestros en los centros escolares y establecer qué clases de problemas surgen, además podrá brindar una propuesta en beneficio de las dos variables con el propósito de ayudar a mantener un clima agradable en la comunidad educativa y de esta manera cumplir con los distintos objetivos en el proceso de la enseñanza aprendizaje.

Debido a la importancia de esta investigación y para el respaldo de la misma se citan a autores que han realizado investigaciones acerca del tema.

Vides (2011) en la tesis titulada Relaciones interpersonales de jóvenes que utilizan redes sociales, investigación realizada en la universidad Rafael Landívar de Guatemala, en la cual el objetivo general fue indagar las relaciones interpersonales de los jóvenes que utilizan las redes sociales. Se trabajó como unidad de análisis 84 jóvenes de 18 a 22 años de primer año de universidad y el estudio fue de corte descriptivo.

En esta tesis, la autora concluyó que los jóvenes que presentan relaciones interpersonales más cercanas son quienes se comunican e intercambian información de persona a persona y luego ésta relación es reforzada por la comunicación mediante las redes sociales. Además recomienda que se apoyen mediante ordenadores y/o móviles siempre y cuando giren en base a la confianza, apoyo, respeto y tolerancia hacia los demás.

Asimismo Arévalo (2011), en la tesis titulada Programa de relaciones humanas para mejorar las relaciones interpersonales de los catedráticos y alumnos del instituto nacional experimental de educación básica con orientación ocupacional de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos. Estudio realizado en la universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Humanidades. El objetivo fue diseñar un programa que permitiera contribuir a mejorar las relaciones interpersonales de catedráticos y de alumnos.

La investigación se llevó a cabo con un diseño cuasi experimental y tuvo como sujetos a los docentes y alumnos del INEB de San Pedro Sacatepéquez, en la investigación se concluyó con el diseño de un plan de capacitación a los docentes para desarrollar de una mejor manera las relaciones interpersonales y llevar a cabo con éxito las distintas actividades docentes, este plan se elaboró para desarrollar hábitos efectivos en las relaciones como la pro actividad, pensar positivo, la interdependencia, sinergia y ganar - ganar, entre otros. En las recomendaciones el autor expresa que es importante fortalecer los valores humanos para poder para incrementar las buenas relaciones interpersonales, mediante planes apropiados que permitan apreciar las habilidades y talentos de cada persona. Por lo que es importante capacitarse en cuanto al tema no solo para los maestros de San Marcos, sino a nivel nacional.

Otro aporte importante es Martín (2006) en el artículo Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción, de la revista de sociología No. 1, de la universidad de Salamanca, explica lo siguiente: las relaciones de los docentes son todas aquellas interacciones que se realizan de persona a persona dentro de la labor educativa, en ellas intervienen varios aspectos como las opiniones de los compañeros, la forma de administración educativa y el sistema escolar.

El autor explica que las relaciones interpersonales docentes desembocan en un clima escolar, el cual hace referencia al ambiente en el que se desarrolla el hecho educativo, este clima puede tornarse bueno o malo al depender de distintas situaciones, como por ejemplo, problemas entre los maestros al organizar actividades o comisiones escolares, el acomodamiento de algunos docentes para llevar a cabo tareas de la escuela o bien el tipo de administración escolar por parte del director. De esta manera se evidencia que las relaciones interpersonales de los docentes son importantes para un apropiado desarrollo del sistema educativo en Guatemala.

Asimismo Trianes y García (2006), en el artículo Educación socio afectiva y prevención de conflictos interpersonales en los centros escolares, en la Revista Interuniversitaria de Formación y Profesorado No. 44, Zaragoza, España, explican que las relaciones interpersonales se desarrollan dentro de un ámbito en el cual las emociones y sentimientos juegan un rol fundamental en la mediación de amistades y relaciones de compañerismo.

Además agregan que está comprobado que el desempeño laboral del docente es mejor cuando se desarrolla en un ambiente de buena amistad y emocionalmente sano, esto refiere que las relaciones interpersonales docentes en Guatemala tendrán que ser de calidad para desembocar en un clima laboral en el centro educativo de buen nivel y así poder cumplir con la tarea de mediar el aprendizaje de una mejor manera.

También Medina, (2006) en la tesis titulada La importancia del desarrollo de las inteligencias múltiples en las relaciones interpersonales en los maestros, de la universidad de San Carlos de Guatemala y la escuela de Ciencias Pedagógicas, cuyo objetivo principal era corroborar cuánto inciden las inteligencias múltiples en las relaciones interpersonales de los maestros y con una

población de estudio de 35 maestras de educación pre primaria y primaria del centro CENSEP, Guatemala.

Esta investigación concluyó que las inteligencias múltiples les proporcionan a los seres humanos las herramientas para expresarse, afrontar problemas cotidianos y viejos, así como la capacidad para relacionarse, aprender a aprender, incrementar habilidades sociales, empáticas y de conocimiento que influyen directamente en la interrelación de las maestras del centro escolar. En las recomendaciones explica que es necesario que los docentes se capaciten sobre el manejo adecuado de las inteligencias múltiples para promover de una mejor manera la convivencia con los compañeros de trabajo.

Así mismo Artavia (2005) en el estudio Interacciones personales entre docentes y estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje, de la universidad de Costa Rica, explica que en las relaciones interpersonales intervienen distintos factores como aquellas interacciones basadas en el respeto, la apertura de espacios y un clima emocional o laboral en donde permita la comunicación verbal y no verbal, con esto contribuir a que el proceso de comunicación del docente sea participativo y eficiente.

El maestro tiene un rol protagónico en el desarrollo del clima laboral y emocional en el hecho educativo, así que la manera en que contribuye a las relaciones de empatía, afecto y comunicación es vital. Esto se refiere a un estímulo en la participación dentro de las relaciones interpersonales, pues el grupo de docentes comienza a sentir seguridad, comprensión y están alentados para volver a participar y de esta manera resolver posibles conflictos y propiciar un entorno de equilibrio emocional y social. Este estudio muestra cómo las relaciones interpersonales de los docentes son pieza fundamental en la mediación de los conflictos administrativos educativos en el sistema guatemalteco y centro americano.

También Naranjo (2008) en el artículo Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conductas asertivas de la Revista Actualidades investigativas en educación, volumen 8, expresa que la comunicación y la conducta asertiva inciden directamente en el desarrollo de las relaciones interpersonales, pues la autoformación y la capacidad de respetar,

tolerar y convivir con los demás como lo dicta la conducta asertiva, ayuda a expresar de mejor manera los sentimientos sin producir angustia o ansiedad a la persona con la que se comunica. Además expresa que la autoestima y autoimagen son factores para afrontar de manera agresiva, manipuladora, pasiva o asertiva las relaciones interpersonales, por lo que es de suma importancia investigar qué otros factores inciden en la misma dentro de los docentes en el sistema educativo del país.

Otro Autor es Cruz (2015) en el artículo Comunicación positiva en las relaciones interpersonales del blog Gestipolis, recuperado de <http://www.gestipolis.com/comunicacion-positiva-relaciones-personales/> expresa que para tener un nivel de relaciones interpersonales apropiado en el trabajo, familia o amigos, es necesario desarrollar pensamientos empáticos a través de preguntas como ¿Me sentiría cómodo si una persona se comunica en el mismo tono que yo?, ¿tengo un nivel de autoestima necesario para comunicarme con los demás?, ¿Las personas se sienten cómodas con lo que les transmito?, de esta manera las formas de compartir mejorarán de gran manera a través de una comunicación positiva. Es importante el factor comunicación dentro de los maestros pues con ello puede mejorarse y por lo tanto el desarrollo de las actividades pedagógicas.

En cuanto a la variable manejo de conflictos administrativo educativos se citan los aportes siguientes:

Tomás (2014) en la tesis Liderazgo resonante de directores y su contribución a la resolución de conflictos, estudio realizado con directores del municipio de San Juan Ostuncalco, del departamento de Quetzaltenango, Universidad Rafael Landívar; el objetivo general fue determinar la forma en que los directores aplicaban el liderazgo resonante para contribuir a la resolución de conflictos, concluyó que los directores que tienen una manera adecuada de solucionar los conflictos, utilizan empatía, valores y liderazgo resonante, esto hace que los trabajos pedagógicos sean eficaces y eficientes.

La autora en las recomendaciones se refiere que se fomente este tipo de liderazgo para el manejo de conflictos, de esta manera desarrollar competencias para abordar situaciones problemáticas.



Esto es importante ya que las escuelas del sector oficial se enfrentan a situaciones dificultosas en las cuales el manejo de conflictos es determinante para no afectar los objetivos planteados.

Así mismo Chacón, Elizondo, Fernández, Triana y Umaña, (2011) en el artículo Abordaje docente y administrativo de los conflictos estudiantiles en el campo de la educación secundaria, de la Revista No. 15, Gestión de la Educación, escuela de administración educativa, explican que las dificultades pueden darse en todas los tipos de relaciones personales y más si los sujetos se desenvuelven en los mismos ambientes, estos problemas son influenciados por las actitudes y las acciones de la administración de los centros educativos, en donde lo fundamental es el manejo de conflictos.

Además agregan que es de suma relevancia realizar acciones preventivas acerca de los conflictos y capacitar al personal administrativo y docente sobre la adecuada resolución de problemas, pues de esta manera no se limita el trabajo docente al momento de enfrentarse a una situación difícil, para esto se requiere un trabajo en equipo tanto de la comunidad educativa en general, como una buena gestión administrativa. Quiere decir entonces que en el contexto nacional, el capacitar correctamente al personal y a la comunidad educativa para la resolución de conflictos, generará un mayor alcance de objetivos tanto para los docentes como para el centro educativo.

Otro aporte es el de Alamilla (2011) en el artículo Conflictos y educación en la sección de Opinión de Prensa Libre, Guatemala de fecha 16 de marzo, refiere que en el país existen graves problemas en el sistema educativo, pues aparte de no tener un presupuesto adecuado para educación, las escuelas se expresan de distintas maneras, entre estas manifestaciones de descontento están los comportamientos agresivos hacia los docentes por parte de los alumnos, dentro del claustro de maestros y dentro de los estudiantes, lo que da como resultado enfrentamientos en diversas vías.

También explica que estos problemas son derivados probablemente de la falta de equidad, rezagos del conflicto armado y sobre todo la poca voluntad de los docentes al provocar problemas innecesarios dentro de sus centros educativos. Lo expresado anteriormente por la autora, demuestra que en las escuelas de Guatemala los conflictos educativos entre los docentes y

sus relaciones son un problema real y actual que necesita ser investigado y proveído de guías de manejo.

También Bermejo y Fernández (2010) escriben el artículo Habilidades sociales y resolución de conflictos en centros docentes de Andalucía, de la revista Educación Inclusiva Vol. 3, explican que los conflictos en centros educativos se han incrementado en los últimos años y a pesar de ello no hay estudios enumerados en este tema debido a factores económicos, culturales, entre otros.

Los autores explican que la mayoría de maestros piensan que los centros escolares capacitan sobre las técnicas para la resolución de conflictos e impulsan la convivencia entre los docentes al apuntar a cuatro pilares fundamentales, el trabajo en equipo, el autocontrol, la capacidad de comunicación y de reacción ante situaciones inesperadas. Claramente en Andalucía se vive otro clima laboral docente pues en Guatemala es poco probable que los educadores creen que los centros de estudio capaciten para trabajar en estas áreas.

Así mismo Jares (2007) publica el artículo El lugar del conflicto en la organización escolar, en la revista Iberoamericana de Educación No. 15, define al conflicto escolar como la incompatibilidad de los docentes al realizar las tareas de la administración educativa. En un conflicto administrativo educativo los docentes buscan encontrar nuevas opciones para la resolución del problema, en el cual aparecen roles antagónicos con propuestas divergentes.

Este artículo refiere que las escuelas son problemáticas por naturaleza y son varios los factores que provocan diferencias administrativas educativas, esto se debe a la condición de institución en donde se centran pensamientos de los profesores, el currículum y las estructuras administrativas. El autor explica que este tipo de problema tiene un bajo nivel de estudios, pues no existen manuales específicos o estandarizados para los conflictos de la organización escolar y son las escuelas o centros educativos quienes velan por el consenso adecuado de los inconvenientes administrativos educativos, por lo que en el contexto guatemalteco es importante e imprescindible que como profesionales de la administración educativa se tenga un conocimiento previo de este tipo de situaciones dentro del sistema escolar.

Otro autor es Roche (2004) quien elaboró la tesis titulada Educar en y para la resolución alternativa de conflictos, de la Facultad de Humanidades de la universidad de San Carlos de Guatemala, el objetivo fue establecer si la actitud que asumen profesores y profesoras frente al conflicto con compañeros maestros favorece a la resolución dialógica y democrática del conflicto o posibilita el autoritarismo, la confrontación e indiferencia. En la investigación el autor trabajó con directores, docentes y alumnos de 5to primaria de seis escuelas del sector privado de la ciudad de Guatemala, utilizó un diseño descriptivo y concluyó que las actitudes de confrontación, autoritarismo o evasión que asumen los docentes frente a un conflicto con los mismos compañeros promueven la violencia e indiferencia. Además recomienda que el sistema nacional de formación docente inserte cursos de fortalecimiento para resolución alternativa de estos en el pensum de estudios.

También García, (2008) en la tesis titulada Relaciones Humanas y manejo de conflictos educativos, realizada en la universidad Rafael Landívar, campus de Quetzaltenango, se utilizó como sujetos a 10 maestros de educación primaria urbana y dos directores de escuelas de nivel primario, de la jornada nocturna de la cabecera departamental de Quetzaltenango, redactó como objetivo principal establecer cómo las relaciones humanas inciden en el manejo de los conflictos educativos en las escuelas oficiales nocturnas y concluyó que las buenas relaciones humanas y los principios adecuados inciden en el manejo de un conflicto educativo, pues solo así se puede restaurar la armonía a través del diálogo, la democracia y los valores. Por lo tanto recomienda que el grupo de profesores y directores, apliquen las relaciones humanas como base para la resolución de los problemas, tanto entre ellos como en los que se involucran los alumnos. Esta tesis es de bastante importancia pues se realizó en la misma ciudad en donde se llevó a cabo la presente investigación.

## **1.1. Relaciones Interpersonales Docentes**

### **1.1.1. Definición**

Silviera, (2014) las define como el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones, las

relaciones interpersonales, son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos, se consideran una fuente de aprendizaje, el cual, en ocasiones puede molestar o incomodar a los individuos, estas interacciones son un excelente medio de enriquecimiento personal, trato humano, pautas de comportamiento social y la satisfacción de la curiosidad, pues los demás son una fuente ilimitada de sorpresas, novedades, información, cambio de impresiones así como de opiniones.

Por lo que las relaciones interpersonales en los docentes son entonces el fruto de compartir, de trabajar en un mismo ambiente y de interactuar de manera positiva o negativa con los demás, es importante resaltar que en éstas intervienen factores de personalidad, valores, ambiente, y otros.

### **1.1.2. Base de las Relaciones Interpersonales**

Silviera (2014), explica que las bases de las relaciones interpersonales son 4 y se describen de la siguiente manera:

- La percepción:

Afirma que es la impresión que los demás tienen acerca de uno mismo, se convierte en la base en la que giran las reacciones, pensamientos, entre otros, por tal motivo son importantes las percepciones en las relaciones interpersonales.

- La primera impresión :

A cerca de los demás es determinante en las relaciones interpersonales, pues de una buena o mala percepción primaria se determina el trato hacia los otros y la tendencia a mantenerlo. Al momento de conocer a una persona se activa de inmediato una cadena de experiencias, recuerdos, juicios, prejuicios, y conocimientos previos, por lo que la mente selecciona automáticamente ciertos aspectos y los asocia con la persona a la que se conoce en ese momento.

La percepción no es neutral, en cierta medida es un proceso interesado que condiciona a la persona por la forma que ésta tiene de percibir el mundo y los intereses internos de las demás. Por lo que la primera impresión se convierte en un punto a favor o en un punto en contra para las

relaciones interpersonales y más en los docentes en los centros escolares, pues son vistos desde una perspectiva ejemplar para toda la comunidad educativa.

- La simplificación:

Se refiere a la tendencia de reducir todo aquello que se percibe en los demás, en lugar de que la mente se esfuerce en elaborar un análisis de lo que llega desde la vista, en la primera impresión, en este proceso el ser humano piensa inmediatamente de lo particular a lo general, al calificar a las personas del entorno sólo por los aspectos parciales y no en conjunto como individuo.

- El persistir:

Aparte de la simplificación, el ser humano tiende a persistir en la imagen primaria que se tienen acerca de las personas, por lo que cuando se observan comportamientos diferentes, que tendrían que dar como resultado un cambio en la percepción primaria, sigue y persiste en confirmar la imagen primera, en lugar de abrir la mente a nuevas informaciones que pueden corregir la primera idea.

Las personas son influenciadas en gran manera por las primeras impresiones y se produce lo que se conoce como estrechamiento perceptivo, una limitación del campo percibido a pocas características y se agrega el empobrecimiento mental con inexactitudes como la simplificación.

### **1.1.3 Tipos de Relaciones Interpersonales**

Zupiría (2015) clasifica 4 tipos de relaciones interpersonales de las cuales se desglosa la siguiente explicación:

- Relaciones íntimas/ superficiales

En las relaciones íntimas las personas satisfacen deseos y afecciones unos con otros; en una relación superficial no ocurre lo mismo, por lo que podría tratarse de una relación laboral, como la de los maestros.

- Relaciones personales / sociales

Desde la perspectiva de la psicología social es necesario acotar los tipos de identidad en una persona, pues estos dan el punto de referencia en las relaciones interpersonales, según el autor estas son tres: Identidad personal, identidad social e identidad humana.

La identidad personal es estrictamente individual, cuando se habla de identidad social se hace referencia a la interacción entre un grupo de personas y la pertenencia de un grupo social, donde en determinados momentos una identidad prevalece sobre la otra.

En las interacciones sociales relativamente toma prioridad la identidad social y ocurre lo que se llama despersonalización, que es dejar las concepciones personales y adquirir las del grupo al que se pertenece. La identidad humana se construye mediante experiencias, vivencias y emociones a lo largo de la vida del ser humano.

- La relación amorosa

Este tipo de relación está conformado por tres elementos: Pasión, compromiso e intimidad, y es específicamente el factor número dos en el que se basa una relación profesional, pues el comprometerse con el trabajo implica diversos tipos de responsabilidades. Esta clase de relación plantea diversos tipos de interacciones, las cuales son:

A. Amistad: Relación en la que abundan aspectos íntimos y de personalidad,

B. Relación pasional: Predomina la pasión,

C. Relación formal: Predominan aspectos legales,

D. Relación romántica: En esta interacción se combina la pasión y la intimidad,

E. Apego: Se combina la intimidad con el compromiso,

F. Relación fatua: Predomina la pasión y el compromiso,

G. Amor pleno: En esta se conjuga de manera igualitaria el compromiso, intimidad y pasión.

Es importante acotar el tipo de relación que predomina en los maestros del sistema nacional guatemalteco, en la mayoría de casos se encuentra una relación formal, pero para el hecho educativo es importante que se desarrollen, aparte de una relación formal, estructuras de amistad.

#### **1.1.4. Estilos de Relaciones Interpersonales**

El autor Zupuría (2015) afirma que son aquellos que clasifican las tendencias que presentan las personas en el manejo de las interacciones hacia los demás, de los siguientes prototipos, algunos

suelen ser más saludables que otros. A continuación se presentan los estilos de relaciones interpersonales:

- Estilo agresivo: Estas son las personas que continuamente encuentran conflictos con las personas del alrededor, construyen relaciones basadas en agresiones, acusaciones y amenazas,
- Estilo manipulador: Este estilo se basa en la utilización de los procesos cognitivos y lógicos de la persona que se relaciona con su entorno, pues trata de hipnotizar a los que le rodean para que al final se realicen las actividades y gustos de la persona manipuladora,
- Estilo pasivo: Estas son personas que dejan que la mayoría de los que le rodean decidan sobre él, no tiene capacidad para defender opiniones y pensamientos propios, es a quién donde los demás estilos toman ventaja sobre éste,
- Estilo asertivo: Es la persona que defiende sus derechos e intereses, no llega a utilizar la agresión, violencia o insultos como el agresivo, esta persona es la más capacitada para negociar un acuerdo dentro de una problemática de grupo.

Para esta clasificación se han tomado en cuenta los siguientes aspectos: Defender los intereses propios de la persona, demostrar los sentimientos de forma clara, respetar el derecho ajeno, aceptar los sentimientos y pensamientos de los demás, manifestar las discrepancias y de qué manera se hace, si no entiende pedir explicaciones y por último saber decir que no.

Los estilos son muy importantes y más el poder identificar con qué estilo de personas se relaciona, por ejemplo el agresivo y asertivo pueden decir explícitamente que no, ante distintas situaciones, la deferencia es que el asertivo sabe explicar muy bien antes de expresar la respuesta negativa, pide la opinión de los demás, respeta los sentimientos, entre otros aspectos positivos. El agresivo no tiene la habilidad para poder expresar correctamente las ideas, además se le dificulta tomar en cuenta la opinión de los otros, puede ser intimidante, amenazante, acusador y agresor ante las situaciones, por lo general puede tomar las decisiones sin consultar a su alrededor.

En otro grupo están los que tienen problemas al decir que no, pues no saben manifestar o expresar la inconformidad, sentimientos o prioridades con claridad. El pasivo aparentemente acepta la opinión de su prójimo, puede presentar tendencias de victimización y sumisión, a pesar

de no compartir las ideas de los demás, las acepta con motivo de no enfrentarse a sus oponentes, puede acumular hostilidad así como rencor al pasar del tiempo.

La característica del manipulador es la duplicidad, no sabe expresar un no y tampoco manifiesta niveles de inconformidad, para conseguir su objetivo puede utilizar sentimientos y pensamientos no propios de él mismo, divaga antes de entrar a discutir, alaba al contrario para poder confundir y llegar al fin con un acuerdo satisfactorio, pero solo para la persona manipuladora.

### **1.1.5. Factores que Intervienen en las Relaciones Interpersonales Docentes**

Aadmot (2010), determina 4 factores principales que toman relevancia dentro de las interacciones personales, estos son:

- La personalidad:

Se define como la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros, este concepto hace referencia a un estilo dinámico que detalle el crecimiento y desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. Refiere entonces que en lugar de observar al ser humano por partes y estructuras, la personalidad es el todo o el integrado del sujeto.

- Determinantes de la personalidad:

A. Herencia: son aquellos factores que son determinados mediante la concepción genética del ser humano, la estatura, físico, atractivo del rostro, el sexo, el temperamento, la composición, y los reflejos musculares, entre otros. Todos estos componentes que afectan las relaciones sociales directa o indirectamente son determinados por los padres de cada uno, por lo que influyen de una manera directa en la construcción de la personalidad.

B. El ambiente: Es el medio o la cultura en la que cada persona crece y se desenvuelve, los diversos condicionamientos a los que está expuesto el ser humano, como la familia, los amigos o los grupos sociales, determinan gran parte de la personalidad.



C. La situación: Son los diversos momentos de la vida que van a moldear el carácter de las personas.

- Características de la personalidad:

A. Extroversión: Sociable y platicador.

B. Afabilidad: Buen carácter y muy participativo

C. Rectitud: Responsabilidad, confianza, persistente y encaminado hacia los objetivos

D. Estabilidad emocional: Tranquilo, entusiasta, positivo, deprimido en ocasiones.

E. Apertura a la experiencia: Imaginación, dado al arte y al intelecto.

- Los valores:

Constituyen convicciones generales de un modo específico del comportamiento o estado final de la existencia, es decir conlleva a un individuo a tener concepciones de lo que es bueno o de lo que es malo. Tienen un contenido importante que es el de intensidad, este atributo especifica qué tan importante es la clasificación del valor.

- Las actitudes:

Son afirmaciones para expresar sentimientos, que pueden ser positivas o negativas en la interacción con objetos o personas. El objetivo principal de ellas es demostrar cómo se siente el individuo sobre determinada situación, no constituyen un sinónimo de los valores, pues la actitud conlleva cognición, afecto y comportamiento.

### **1.1.6. Relaciones Interpersonales entre los Docentes**

Ararteko, (2010) explica que en las relaciones interpersonales docentes es inherente la conformación de un equipo laboral, mediante grupos de trabajo, comisiones, entre otros, sin embargo como en todo grupo salen a relucir ciertos aspectos problemáticos que son habituales en toda interrelación, en el caso de los docentes, tendrán que estar anuentes a que, aunque existan puntos de vista diversos, rencillas o diversas perspectivas son ellos los responsables de conducir hacia una misma dirección el proceso educativo, tendrán que desarrollar niveles satisfactorios de

clima laboral dentro del claustro, también la disposición para solucionar problemas al tener como punto de partida, las relaciones interpersonales.

El autor explica que son inevitables los conflictos en las relaciones interpersonales entre los docentes de un centro escolar, pues al provenir de diversas culturas chocan entre sí, a esto se le agrega que los niveles de afectividad en este sector son variados, pues algunos maestros podrían presentar niveles de autoestima bajos y éstos se convierten en factores detonantes de malas o buenas relaciones, además se agregan otros como los caracteres psicológicos, estatus social, educación, nivel académico, entre otros.

Las reuniones entre los docentes para tratar temas como el avance de los alumnos, metodologías a utilizar, áreas de aprendizaje, entre otros tópicos constituye un pilar fundamental para reforzar buenas o malas relaciones interpersonales entre ellos, además la frecuencia con la que éstos se reúnen es vital, pues el reunirse una vez al mes, no genera la misma discusión o acercamiento que una o dos veces por semana.

El autor expresa que en el contexto en donde realizó algunas investigaciones sobre las relaciones interpersonales entre los maestros, influye drásticamente el tipo de comunicación que se tenga entre sí, y para esto muestra un cuadro de un tipo de conversación que cuida de las relaciones humanas:

Afirmación	Pregunta
Creo que nuestra relación es buena.	¿Pero crees que podríamos mejorarla?
Sé que nuestra relación posee un clima agradable	¿Lo podemos mantener siempre?
Tenemos una relación de amistad	¿Crees que podríamos conocernos más a profundidad?

Fuente: Ararteko (2010)

Conseguir un nivel óptimo de relaciones interpersonales dentro de los docentes exige constancia y estabilidad emocional, y sobre todo un proceso de cambio.

### **1.1.7. Las Emociones en los Docentes**

Marchesi y Díaz, (2010) con una premisa, empiezan a relatar este apartado y es que afirman que las emociones están en el corazón de la enseñanza, además explican que la mayoría de los docentes aceptan que en la enseñanza se centran distintas emociones. Por otra parte es importante resaltar que el trabajo del maestro se basa en las relaciones interpersonales con los alumnos, con los padres de familia y con los demás compañeros de labores, por lo que las emociones son experiencias de manera permanente.

Emociones como el enfado, alegría, ansiedad, afecto, preocupación, tristezas y frustraciones son muestra de que la labor docente es una experiencia cargada de sentimientos, los cuales se desarrollan mediante la interacción interpersonal con los demás. Sin embargo las personalidades de los maestros son diferentes, lo que propicia que las situaciones se desarrollen de manera positiva al generar amistad, cariño y convivencias agradables entre sí, pero algunos de los docentes tienen el infortunio de tener caracteres demasiado fuertes donde provocan situaciones poco amistosas con los demás, lo que produce maestros desvalorizados y agobiados, en las relaciones interpersonales y como resultado en la propia labor de la enseñanza aprendizaje.

No importa la era en la que el mundo se encuentre, las emociones siempre jugarán un papel importante en el proceso de la labor docente, y más en tiempos actuales en donde la sociedad avanza a pasos agigantados, así también cambian las metodologías en la escuela por lo que es necesario que las relaciones sociales que se desarrollan dentro de los diferentes miembros de la escuela sean positivas con fin de adaptarse a los nuevos cambios sociales.

La tarea docente es sumamente importante pues es una profesión infaltable ya que de todos los campos de trabajo, la docencia es una de las profesiones que dan como resultado seres más humanos y profesionales para acabar con grandes problemas de la humanidad como: La pobreza,

violencia, falta de solidaridad, entre otros, al mediar los conocimientos e incluir en éstos sentimientos y emociones especialmente humanas.

### **1.1.8. Confianza y Autoestima entre los Docentes**

Los autores anteriores expresan que la docencia se enfrenta a una crisis de confianza e identidad profesional, pues la confianza es la que permite a los maestros desarrollar acciones más seguras y enfrentarse a los retos que conlleva el hecho educativo, la confianza minimiza los sentimientos de ansiedad y permite tener un sano juicio que evoca la innovación en el campo educativo. Sin embargo, la pérdida de este sentimiento provoca daños en las relaciones y en las instituciones educativas. Esta desconfianza provoca que la comunidad educativa en general especule sobre el profesionalismo de los docentes, pues estos bajos niveles evidencian, a padres de familia y alumnos, deficientes relaciones interpersonales de los maestros por distintas críticas entre ellos, problemas de convivencia, y malas condiciones emocionales por parte de los maestros para la enseñanza aprendizaje.

La confianza, además de constituir una garantía para enfrentarse a los elementos de la enseñanza-aprendizaje, contribuye e incrementa la autoestima profesional, pues estos dos elementos van de la mano al construir el núcleo básico de la identidad profesional, un maestro con ambas características se desarrolla con tranquilidad en las tareas del hecho educativo, se siente capaz de enfrentarse a nuevos retos o problemas con los compañeros de trabajo, así como tener la capacidad para reconocer los errores y aceptar sin pena alguna los procesos de cambio.

## **1.2 Manejo de Conflictos Administrativos Educativos**

### **1.2.1 Definición**

Newstrom (2011), lo define como el medio para conciliar, con las partes en pugna, acuerdos establecidos que benefician tanto a la institución como a los sujetos involucrados para la continuidad de las labores en un ambiente sano y afable, estos problemas son el fruto de desacuerdos sobre los objetivos o las formas de alcanzar las metas planteadas, que surgen por la

ambigüedad de los roles, políticas institucionales, diferencias de personalidad, una inadecuada comunicación, discrepancias entre la distribución de los recursos, malas actitudes entre los empleados y otros.

En todas las instituciones y más en las educativas los conflictos por diferentes intereses son inevitables y en distintas magnitudes, pueden llegar a destruir considerablemente las relaciones de los empleados así como las metas por alcanzar. A través del tiempo, varias investigaciones han demostrado que las relaciones interpersonales tienen un rol importante en el éxito o fracaso del manejo de conflicto, una de las razones principales es la insensibilidad que suelen presentar los administradores o directores hacia los demás, aunque algunos directores son admirados por una excepcional inteligencia y hacen gala de un excelente historial en la administración escolar, pero en la resolución de conflictos han fracasado por la poca capacidad de adaptación hacia el nuevo personal, pocos valores en el trabajo, en el trato hacia las demás personas así como la incapacidad de mantener y fomentar relaciones de confianza.

### **1.2.2. Niveles del Conflicto**

Por otra parte explica también que las situaciones conflictivas ocurren en un maestro o colaborador, entre varios de ellos o en grupos, a continuación se explican los niveles en los que suceden los conflictos.

- **Conflicto intrapersonal:**

Aunque la mayoría de conflictos ocurren con las demás personas que rodean al colaborador, es posible que surjan situaciones incómodas con el mismo empleado o maestro, por los distintos roles en competencia que desempeña.

- **Conflicto interpersonal:**

Este tipo de conflictos constituyen un grave problema para las escuelas e instituciones educativas, así como para las empresas en general, porque afectan tanto las emociones personales como el desempeño de los que lo sufren, además las personas necesitan crear y proteger la imagen que los demás tienen acerca de ellos ante un posible daño externo. En múltiples ocasiones los

temperamentos y caracteres de dos o más individuos son incompatibles y las personalidades chocan al momento de trabajar en conjunto. En otras el conflicto surge por deficiencias en la comunicación en equipo y por diferencias de percepción.

- **Conflicto intergrupales:**

Constituyen otro gran problema para las distintas instituciones, pues en estos, cada grupo se propone afectar al otro y pueden llegar a ser semejantes a las guerras entre pandillas con tal de mejorar la imagen grupal. Este tipo de situaciones surge por puntos de vista distintos, lealtad a los grupos amistosos, competencia por recursos, entre otros. El autor comenta que hay cierto nivel de conflicto que puede ser constructivo, como por ejemplo los problemas entre grupos, en el caso de las escuelas entre áreas de primaria, básicos o por materias, sacan a luz problemas que de otra manera no se podrían visualizar, por lo que se busca una solución y se mejoran tales situaciones.

Además los grupos pueden mantener un nivel de calidad y luchar por ser mejores, rendir de una manera eficaz y generar una fuerza motivadora que anima a ambos grupos a resolver estos problemas y llegar de nuevo a un equilibrio sano. El reto de la administración escolar es mantener el conflicto a un nivel moderado, en donde la situación estimule el pensamiento creativo sin interferir con el desempeño.

### **1.2.3. Fuentes del Conflicto**

Davis y Newstrom (2005), exponen que los conflictos pueden surgir de diferentes fuentes y a continuación se presentan las diversas causas.

- **Cambios organizacionales:**

Los colaboradores o maestros sostienen puntos de vista completamente diferentes de las vías de administración de recursos como el material didáctico o la refacción y los resultados que se pretenden obtener, los cambios en las instituciones serán constantes y a un ritmo acelerado por lo que las modificaciones tecnológicas, políticas o municipales pueden provocar situaciones de conflicto.

- Conjunto de valores distintos

Los maestros poseen un conjunto de valores distintos, por lo tanto surgen disputas consecuentes y complicadas de resolver, pues son menos objetivos al referirse a valores éticos y filosofía de vida.

- Amenazas al estatus:

Los autores explican que es de suma importancia el nivel social del individuo en un determinado grupo, pues por guardar la apariencia puede dar lugar a conflictos entre él y la persona que amenaza su estatus.

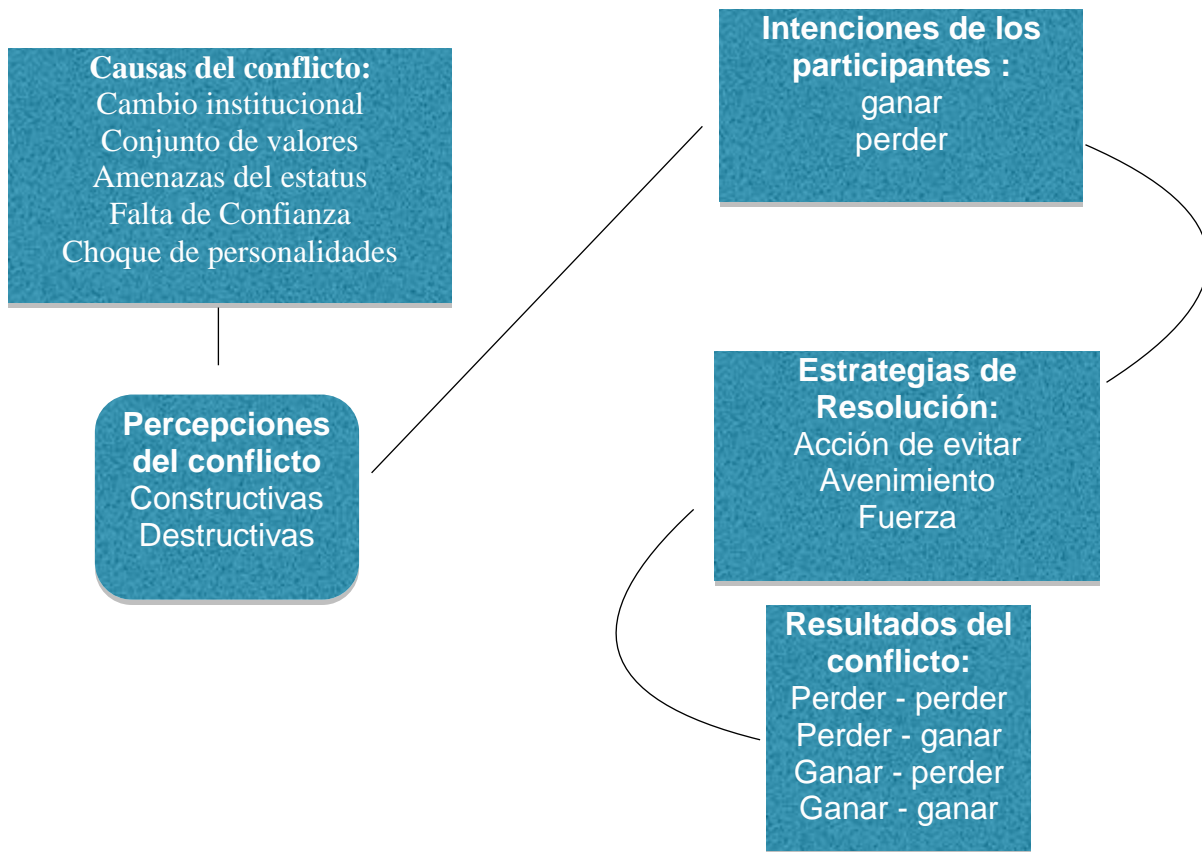
- Falta de confianza:

Cualquier tipo de relación interpersonal requiere un grado de confianza, es decir, proveer un ambiente de palabras y acciones entre dos personas, la confianza permite que las barreras mentales sean traspasadas. Se necesita tiempo para construir dicho elemento fundamental en las interrelaciones personales, pero es muy frágil y fácil romperlas por medio de un conflicto personal.

- Choque de personalidades:

Las diferencias individuales son fundamentales en el comportamiento institucional entre los docentes, pues no todos piensan, sienten, o actúan de igual manera, algunas de las personas simplemente caen en desagrado a las demás personas y esto genera conflicto y son un elemento importante para solucionar estas situaciones de manera creativa.

A continuación se presenta un esquema de las causas, percepciones, intenciones y estrategias de resolución de conflictos.



Fuente: Davis y Newstrom (2005)

#### 1.2.4. Estrategias de Resolución de Conflictos

Se citan de nuevo a los autores Davis y Newstrom (2005) quienes explican que existen diversas formas de afrontar los conflictos en los centros escolares, una vez seleccionados tienen un efecto de bastante relevancia en los resultados a los que se acuerden llegar (ganar o perder en la realidad), las estrategias que a continuación se describen son muy sencillas pues se centran en cooperación con las partes de los problemas y una se centra en el acuerdo mutuo.

- **Acción de evitar:** Retraimiento físico o mental al referirse a la situación problema, esta forma de afrontamiento refleja poco interés en los resultados de ambas partes, por lo general da como resultado un perder –perder,
- **Avenimiento:** Es la adaptación de los intereses de otra parte, en esta forma de afrontar se da mayor relevancia al interés común, por lo general una persona gana y otra pierde,



- **Fuerza:** Este tipo de afrontamiento se refiere a usar las tácticas que las personas poseen para lograr una victoria, donde la estrategia se basa en la agresividad y el dominio para lograr los objetivos principalmente de tono personal, el resultado es ganar –perder,
- **Acuerdo mutuo:** Es la llegada en común a un punto medio en el que ceden ambas partes a cambio de ganar algo más. En esta estrategia se evidencia la preocupación por el prójimo y por uno mismo,
- **Confrontación:** Consiste en tener un momento directo con todas las partes involucradas en el conflicto y superarlos mediante un acuerdo que satisfaga a todos los involucrados. Es también llamado solución de problemas o integración.

### **1.2.5 Proceso de Negociación en los Conflictos**

Robbins y Judge (2013), proponen un modelo simplificado para el proceso de negociación de los conflictos aplicado a cualquier ámbito, empresa o institución, a continuación las 5 etapas.

- **Preparación y planeación:**

Antes de empezar la negociación de los conflictos administrativos educativos es necesario determinar cuál es la naturaleza de la situación problema, cuál es el historial que llevó a esta problemática, quiénes están implicados y cómo perciben el conflicto, a dónde se pretende llegar con la negociación y cuáles son las metas. Es necesario, luego de responder a estas preguntas, preparar una evaluación de las metas alcanzadas, así como predecir las posturas de las partes implicadas, es necesario preparar respuestas para las probables peticiones que surjan así como saber qué interés están ocultos tras el problema.

Las relaciones interpersonales, en este caso de los docentes, cambian como resultado de la negociación, por lo que este probable resultado se debe tomar en cuenta, por ejemplo, es posible ganar en una mediación pero se provoca rencor y resentimiento en la parte que pierde, por lo tanto no sería del todo un proceso exitoso y es necesario buscar otro tipo de solución.

Una vez que se tenga las respuestas de las preguntas anteriores, se usa esa información para elaborar un plan o guía para la negociación de conflictos, por ejemplo, puede idear una estrategia

para determinar cuál es la Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado o (MAPAN), este trabajo incidirá en los estándares y acuerdos mínimos a llegar en la negociación y si las partes llegan a un consenso mucho más alto aceptarlo de inmediato.

- Definición de las reglas básicas:

Una vez que se tiene la planeación y se ha desembocado en una estrategia, es tiempo de elaborar las reglas y los procedimientos básicos de la negociación. También es momento de identificar quién la hará, en qué lugar se realizará, en cuánto tiempo y a qué temáticas se limitará el proceso.

- Aclaración y justificación

Después de que se presenten las diferentes posturas, tanto del mediador como de las partes involucradas, cada una explicará, ampliará, aclarará, reforzará y justificará los actos hechos anteriormente, esto no quiere decir que sea una confrontación directa y se explica que es una oportunidad de informar a todas las personas inmersas en el problema sobre las situaciones y alternativas.

- Acuerdos y solución de problemas:

Es la parte medular del proceso pues es a quién donde se negocian y se intercambian puntos de vista para llegar a un acuerdo, sin olvidar que las concesiones serán parte de la negociación.

- Cierre e implementación:

En esta etapa del proceso se llega a la formalización de la negociación, es necesario implementar un monitoreo de los acuerdos establecidos e incluso se pueden redactar actas y documentos.

### **1.2.6. Relaciones Interpersonales en el Manejo de Conflictos**

Los autores anteriores Robbins y Judge (2013) explican que en la negociación o manejo de conflictos influyen grandemente las diferencias individuales o relaciones interpersonales a lo largo del proceso, para esto existen cuatro factores que se describen a continuación.

- Rasgos de personalidad en el manejo de conflictos:

La personalidad puede influir en un cierto nivel en las tácticas del manejo de conflicto, pues las personas que poseen caracteres agradables y extrovertidos son más exitosas en las negociaciones de los conflictos, pues transmiten información fácilmente y prefieren llegar a acuerdos afables y amistosos en lugar de aquellas confrontaciones agresivas.

- Estado de ánimo y emociones en el manejo de conflictos:

Según los autores, las personas que poseen puestos de poder al momento de manejar una situación conflictiva y demostrar enojo a sus oponentes las situaciones pueden ser positivas, pero en personas de menor rango al demostrar enojo, los resultados son sumamente pésimos y contraproducentes. Otro estado de ánimo que interfiere es la ansiedad, pues afecta claramente las negociaciones al provocar que se utilicen engaños, ofertas rápidas y sin pensar, para lo cual se llegan a relaciones insatisfechas. Lo importante de las emociones en los conflictos es utilizar la creatividad para relacionar emociones positivas en el manejo de las distintas situaciones.

- La cultura en el manejo de conflictos:

Dentro del manejo de los conflictos en una institución y principalmente educativa, intervienen aspectos culturales en una proporción considerable, pues dependerá si los oponentes han vivido en sociedades en donde se facilita la tolerancia, el compartir la información y el llegar a acuerdos saludables o si se han desarrollado en culturas en donde la agresión y confrontamiento pesado es la solución.

### **1.2.7. Conflictos en la Escuela**

Pérez y Pérez (2011), expresan que los conflictos escolares se desarrollan por múltiples causas, como lo son la organización de los maestros, el organigrama del centro, los docentes autoritarios así como el currículo educativo que en el caso de Guatemala es el CNB, la influencia de los padres de familia y en tiempos actuales la crisis de valores, entre muchos otros. La sociedad quien es la que rodea a la escuela influye extremadamente, por lo que los centros educativos son productos directos de lo que ocurre fuera de ellos.

En el sentido de los conflictos dentro de las escuelas es importante mencionar situaciones claves como las desintegraciones familiares, poblaciones poco arraigadas, multiculturalidad, minorías marginadas entre muchas otras. Se pueden citar dos causas generadoras de los conflictos que son:

- Endógenas: Las características personales de los maestros, clima escolar y relaciones entre los docentes,
- Exógenas: Familia de la comunidad educativa, contexto social y medios de comunicación.

La solución de los conflictos depende de la postura que se posea sobre la causa de los problemas, pues si son endógenas, parte del maestro la búsqueda concreta de las soluciones o si son exógenas entonces estarán externas al sujeto.

Existen una serie de indicios que ayudan a detectar las situaciones problemas en los centros educativos, dentro de ellas se pueden mencionar: los gritos y expresiones verbales hirientes, aparentar que no hay problemas, que los involucrados le cuenten a otras personas los desagradados y malestares, el victimizarse, la actitud defensiva y dejar al tiempo la solución.

Es posible entonces que se tienda a negar la existencia de los problemas, posiblemente por temor a no sentirse capacitado para confrontar los mismos y en muchas ocasiones se puede adoptar la estrategia del avestruz, que se refiere a esconder la cabeza debajo del ala. Esto es grave, pues si no se aborda el conflicto, éste tiende a surgir con más fuerza y puede llegar a niveles sumamente destructivos.

Los autores refieren que para resolver un conflicto en los centros escolares es necesario empezar desde la raíz del mismo, pues en la escuela pueden surgir dos perspectivas, la paternalista que en quitarle importancia a los problemas y la de afirmar que no son cosas importantes.

Tradicionalmente la forma de solucionar los problemas en las escuelas son las siguientes: incidente, las partes involucradas, el director (consejo escolar), la mediación y la sanción.

En tiempos actuales el contexto de los centros escolares es mucho más difícil, por lo que la mediación o el manejo de los conflictos deben ofrecer otras alternativas, para esto es necesario diferenciar dos tipos de conflictos:

- Los innecesarios: Se desarrollan dentro de las labores docentes, los orígenes suelen ser por comunicación o percepción. Se manifiestan mediante rumores, malentendidos, entre otros. Estas situaciones generan sentimientos negativos entre los docentes y se interfiere en las relaciones interpersonales,
- Los genuinos: Se desarrollan cuando aparecen intereses en disyuntivos por lo que es imprescindible y necesario actuar en el momento.

Se citan nuevamente Pérez y Pérez (2011) para ayudar a la resolución de tales conflictos se pueden mencionar los siguientes aspectos:

- Cooperación: Las partes en problemáticas aprenderán a trabajar y compartir momentos juntos,
- Comunicación: Para acrecentar la escucha activa, aceptar la opiniones de los demás y buscar argumentos para convencer a las partes de la oposición,
- Tolerancia: Esta parte implica aprender a comprender a los demás de manera que se respetan las opiniones de los otros,
- Autocontrol: Controlar emociones, expresiones y a desarrollar actitudes no agresivas.

### **1.2.8 Conflicto Docente –Docente**

MINEDUC- FLACSO (2004), expresan que lo más complicado para un director es tratar con los profesores, pues existen bajos niveles de profesionalismo, los docentes se rehúsan al cambio, entre otros. Y es que los centros educativos son en general heterogéneos en cuestiones de edad, experiencia, capacidades y es literalmente un problema cuando los maestros son recién graduados, pues frecuentemente abandonan esta labor cuando encuentran una mejor oportunidad de trabajo, lo que ocasiona que se constituyan equipos inestables y con una rotación de personal alta.

Por otra parte los autores explican que existen factores que vuelven aún más difíciles los grupos de maestros pues le hacen afianzar criterios diversos y distintas formas de encarar el hecho educativo hacia las familias y los alumnos, esto da como resultado la aparición de conflictos entre ellos mismos. A continuación se presentan los puntos relevantes de la investigación de los autores:

- La independencia que se le otorga a los docentes para hacerse cargo de un sector de la realidad de la escuela, puede convertirse en un problema de sublimación,
- La falta de tiempo y espacio entre los docentes para intercambiar opiniones e ideas,
- Población infantil con carencias afectivas lo que provoca un rezago que probablemente se libera al pelear con otros docentes.

Ante estas situaciones el director actúa como un animador del centro educativo al ser el encargado de realizar actividades que le permitan a él y al resto de los maestros lo siguiente:

- Intervenir como mediador, cuando surge un conflicto entre los docentes,
- Favorecer un clima apto para el abordaje de los conflictos y no a su ocultamiento,
- Apoyar a los docentes en el desempeño de la labor educativa,
- Integrar distintas culturas entre los docentes,
- Mantener relaciones fluidas maestros –maestros,
- Estimular la participación y el compromiso de los docentes hacia el cambio.

### **1.3 Contextualización de la Unidad de Análisis**

#### **1.3.1 Filosofía de Institutos Nacionales de Educación Básica por Cooperativa**

La unidad de análisis del presente estudio la conforman los Institutos del ciclo básico por cooperativa de la cabecera departamental de Quetzaltenango, específicamente el sector 090105, estos establecimientos están caracterizados por ser avalados por el decreto legislativo No. 17-95 del Congreso de la República, en donde autoriza la creación y funcionamiento de “Ley de Institutos de Educación por Cooperativa”, los cuales deberán regirse por la Ley de Educación Nacional, así como por la doctrina y principios del sistema cooperativo. Este tipo de Instituto, es una entidad no lucrativa, que establecen mecanismos y técnicas adecuadas para permitir una

mayor participación del Estado a través del Ministerio de Educación, de las autoridades municipales, de los padres de familia y del sector privado.

Los objetivos de estas instituciones son facilitar a la población el acceso a la educación, contribuir al mejoramiento formativo e informativo de la población, al proporcionar educación a precios accesibles, además formar en los y las estudiantes una personalidad integrada, a través de la metodología, plan de estudios, y todos los elementos que conforman el currículo de la institución y cumplir con las normas que se establecen en el Reglamento de Institutos por Cooperativa de la República de Guatemala.

Los docentes de la unidad de análisis se caracterizan por ser de distintas particularidades, en su mayoría provienen de la cabecera departamental de Quetzaltenango, de diferentes niveles académicos, entre ellos: profesores de enseñanza media, licenciados entre otros estudios, de distintos niveles socioeconómicos, provenientes de diferentes etnias y culturas.

### **1.3.2 Institutos Nacionales de Educación Básica del Sector 090105**

- INEB por cooperativa Minerva,
- INEB por cooperativa El Pedregal,
- INEB por cooperativa Tierra Colorada,
- INEB por cooperativa Chiquilajá,
- INEB por cooperativa Llano del Pinal,
- INEB por cooperativa Los Trigales,
- INEB por cooperativa Cantón Choquí,
- INEB por cooperativa la Colina.

### **1.3.3 Ubicación de los Institutos Nacionales de Educación Básica por Cooperativa**

Los institutos nacionales de educación básica por cooperativa se encuentran ubicados en el departamento de Quetzaltenango, específicamente cabecera departamental y los sectores de: Choquí, Chiquilajá, Tierra Colorada y Llano del Pinal.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El ejercicio docente tanto en Guatemala como en otro país, es una actividad compleja, pues el maestro tiene que manejar muy bien distintas áreas profesionales que van desde el conocimiento científico, la honorabilidad, la buena conducta y las relaciones interpersonales. Estas últimas en ocasiones se ven afectadas por diversos factores como: el estatus académico, social o laboral de los demás compañeros de trabajo, por lo tanto si estas interacciones no son de óptimo nivel pueden dar lugar a un ambiente hostil y negativo para el desarrollo de hecho educativo.

En cuanto al manejo de conflictos, los docentes poseen un contacto directo con distintos participantes de la comunidad educativa, por lo que estas interacciones tienden a ser problemáticas por naturaleza, al compartir responsabilidades en las distintas actividades de los ciclos escolares, comisiones entre otros y con esto tener un rol protagónico delante de los demás elementos del equipo de trabajo docente.

Por esta razón la problemática de la investigación se centra en las relaciones interpersonales que en el claustro docente y cómo estas se vinculan con el abordaje de diversos conflictos en la administración escolar, situaciones que los maestros enfrentan día con día como son las comisiones escolares, desfiles, aniversarios, planificaciones curriculares, el organizar las actividades con los padres de familia, entre muchas otras en donde la manera de abordar las diferentes opiniones y temperamentos de los compañeros, rencillas, entre otros, se convierten en el manejo de conflictos en el área administrativa. Por lo que se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál es la incidencia de las relaciones interpersonales entre los docentes ante el manejo de conflictos administrativos educativos?

### **2.1 Objetivos**

#### **2.1.1. Objetivo General**

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



### **2.1.2 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.

## **2.2 Variables de Estudio**

### **2.2.1 Variable Independiente**

Relaciones interpersonales docentes

### **2.2.2 Variable Dependiente**

Manejo de conflictos administrativos educativos

## **2.3 Definición de Variables**

### **2.3.1 Definición Conceptual de las Variables**

Relaciones interpersonales docentes:

Silviera, (2014) las define como el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones, las relaciones interpersonales son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos, se consideran una fuente de aprendizaje, la cual, en ocasiones puede molestar o incomodar a los individuos, estas interacciones son un excelente medio de enriquecimiento

personal, trato humano, pautas de comportamiento social y la satisfacción de la curiosidad, pues los demás son una fuente ilimitada de sorpresas, novedades, información, cambio de impresiones así como de opiniones.

Manejo de conflictos administrativos educativos:

Newstrom (2011), lo define como el medio para conciliar con las partes en pugna acuerdos establecidos, que benefician tanto a la institución como a las partes involucradas para la continuidad de las labores en un ambiente sano y afable, estos problemas son el fruto de desacuerdos sobre los objetivos o las formas de alcanzar las metas planteadas, que surgen por la ambigüedad de los roles, políticas institucionales, diferencias de personalidad, una inadecuada comunicación, discrepancias entre la distribución de los recursos, malas actitudes entre los empleados y otros

### 2.3.2 Definición Operacional de las Variables

Variables	Indicador	Técnica o forma de medición u observación	Respondente	Instrumento	Análisis
Relaciones interpersonales docentes	• Sabe el docente el concepto de relaciones interpersonales	Docentes	Encuesta	Descriptivo	Cuantitativo y cualitativo
	• Concibe percepciones propias y de los demás y de qué clase.	Docentes	Encuesta	Descriptivo	Cuantitativo
	• Presenta relaciones sociales, amistosas o íntimas con los demás docentes.	Docentes	Encuesta	Descriptivo	Cuantitativo

Manejo de conflictos administrativos educativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica la clasificación de las relaciones interpersonales y se ubica en ellas.</li> </ul>	Docentes	Encuesta	Descriptivo	Cuantitativo y cualitativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se clasifica en extrovertido, afable, recto, estable emocionalmente o con apertura a la experiencia.</li> </ul>	Docentes	Encuesta	Descriptivo	Cuantitativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué tipos de valores posee el docente</li> </ul>	Docentes	Encuesta	Descriptivo	Cuantitativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué actitudes presentan los docentes.</li> </ul>	Docentes	Encuesta	Descriptivo	Cuantitativo y cualitativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué emociones presentan los docentes</li> </ul>	Docentes	Encuesta	Descriptivo	Cuantitativo y cualitativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define el manejo de conflictos.</li> </ul>	Docentes	Encuesta	Descriptivo	Cuantitativo y cualitativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto interpersonal o intrapersonal</li> <li>• Conflicto intergrupal.</li> </ul>	Docentes	Encuesta	Descriptivo	Cuantitativo y cualitativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en la escuela, amenazas, falta</li> </ul>	Docentes	Encuesta	Descriptivo	Cuantitativo

	de confianza personal, las personalidades.				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar avenimiento, fuerza, acuerdo mutuo, confrontación.</li> </ul>	Docentes	Encuesta	Descriptivo	Cuantitativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación y planeación</li> </ul>	Docentes	Encuesta	Descriptivo	Cuantitativo y cualitativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas básicas, aclaración y justificación, acuerdos, solución de problemas</li> </ul>	Docentes	Encuesta	Descriptivo	Cuantitativo

Fuente: elaboración propia

## 2.4 Alcances y Límites

El estudio tuvo un alcance del distrito 090105 de institutos del ciclo básico por cooperativa de la Dirección Departamental de Educación, que comprende el municipio de Quetzaltenango, en el departamento de Quetzaltenango y los sectores de Choquí, Tierra Colorada, Chiquilajá y Llano del Pinal. La investigación tuvo como límites los cantones y aldeas del municipio de Quetzaltenango, así como los maestros y centros educativos que comprenden el sector, no comprenden el estudio los institutos del ciclo básico por telesecundaria y a distancia del sector citado.

Dentro de las limitantes del estudio se encontró que el instituto del sector de Trigales no quiso participar en el estudio, aún con la autorización del supervisor del distrito, el director explicó que ya tenían muchos estudios y que no querían más practicantes, no dejó que se le explicara la

importancia del estudio, además a los docentes que se les administraron los instrumentos muchos de ellos no contaron con el tiempo suficiente para realizar la prueba y la llenaron por partes.

## **2.5 Aporte**

La investigación contribuirá de manera significativa al sistema nacional de educación para disponer de una guía certera para el manejo de conflictos educativos y la mejora de las relaciones interpersonales, con un estudio previamente analizado y estudiado.

También contribuirá a los institutos del ciclo básico por cooperativa de la cabecera departamental de Quetzaltenango, para que los directores y administradores educativos, tengan una certera guía en el manejo de conflictos y la resolución de los mismos de manera asertiva.

Así mismo a los docentes de los institutos del ciclo básico por cooperativa de la cabecera departamental de Quetzaltenango para mantener o aumentar el nivel de relaciones interpersonales con los compañeros de los centros educativos.

Y a futuras investigaciones y estudiantes que con esmero y profesionalismo pretendan obtener información acerca del tema.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1 Sujetos**

Los sujetos fueron 53 maestros de 7 institutos por cooperativa de un total de 8 lo que conforma el 88.8% del total del universo del distrito del nivel básico por cooperativa, los individuos están comprendidos entre los 20 y 70 años de edad, de ambos sexos, provenientes de Quetzaltenango y sus alrededores, los sujetos se caracterizan por figurar como maestros por contrato, pues el sistema educativo por cooperativa no tiene asignadas plazas del renglón 011 para este ciclo, los docentes en su mayoría cuentan con un nivel técnico universitario y/o nivel de licenciatura en diversas especialidades como matemática, inglés, psicología o pedagogía.

#### **3.2. Instrumentos**

En la investigación se aplicaron dos cuestionarios, con el objetivo de analizar y describir si existe un vínculo entre las relaciones interpersonales que manejan los docentes de los Institutos nacionales por cooperativa y el manejo adecuado de los conflictos administrativos educativos.

Los cuestionarios son definidos por García (2004) como el instrumento de uso común, para realizar investigaciones, presenta características de objetividad y ventajas así como limitaciones. Los cuestionarios se elaboran en un sentido psicológico mediante preguntas abiertas o cerradas para abordar temas específicos, que en esta ocasión serán las relaciones interpersonales docentes y el manejo de conflictos administrativos educativos, los dos cuestionarios estarán conformados por 10 preguntas con opciones de respuestas y con apartados para el por qué, cuándo, cómo, entre otras para las mismas preguntas.

#### **3.3. Procedimientos**

- Selección y aprobación del tema:

Dos sumarios fueron elaborados con tópicos de suma importancia para la realidad nacional y fue considerado como el más apto para investigar el tema: Relaciones

Interpersonales docentes y el manejo de conflictos administrativos educativos. La problemática surgió de la realidad nacional en el sector público, en donde los docentes conviven e interaccionan continuamente.

- **Fundamentación teórica:**

Se realizaron las investigaciones correspondientes con diferentes autores de libros, revistas científicas, entre otros, para elaborar los antecedentes del estudio y marco teórico de la investigación.

- **Selección de la muestra:**

Los sujetos de estudio fueron los docentes del distrito 0901005 de los institutos de ciclo básico por cooperativa de la cabecera departamental de Quetzaltenango, quienes representan el 88.8% de la población.

- **Selección del instrumento:**

Se elaboraron dos cuestionarios contextualizados para describir las características de cada variable en los sujetos. Un cuestionario para relaciones interpersonales entre los docentes y otro cuestionario para el manejo de conflictos administrativos educativos.

- **Aplicación del instrumento:**

Se realizaron visitas a los institutos del ciclo básico por cooperativa de la cabecera departamental de Quetzaltenango en los cuales se aplicaron los dos cuestionarios a los respectivos docentes.

- **Tabulación de resultados:**

Se realizaron a través de tablas estadísticas según porcentajes y correlación de Pearson, para la obtención de resultados.

- **Análisis de resultados:**

Surgieron a través de los resultados de los cuestionarios en confrontación con el marco teórico y antecedentes de la presente investigación.

- **Elaboración de propuesta:**  
De acuerdo a los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo, se elaboró una propuesta. En ésta se plasmaron los aportes personales para mejorar la problemática investigada.
- **Conclusiones y recomendaciones:**  
Estos aspectos surgieron del análisis de los resultados y de los objetivos planteados.
- **Entrega final del proyecto:**  
Después de elaborar los diez capítulos se procedió a la entrega del proyecto final y aprobación por parte de las autoridades correspondientes.

### **3.4 Tipo de Investigación, Diseño y Metodología Estadística**

La investigación es de tipo cuantitativa, Monje (2011) define como la consecución de conocimientos constituidos a través de datos estudiados, ordenados, y reducidos analíticamente, que explican la teoría sobre una problemática planteada.

El diseño de la investigación es descriptivo, Achaerandio (2010) define como el tipo que recolecta todos los datos posibles y describe acerca de los datos recolectados. Este puede relacionar variables, pero no entra en juego una manipulación directa del investigador. El modelo examina sistemáticamente la conducta humana, personal y social en condiciones de naturalidad y pretende alcanzar una meta de conocimiento a través del análisis de resultados.

Para esta investigación se aplicaron dos instrumentos los cuales luego de su llenado, se procedió a tabular y elaborar tablas de contenido con los aspectos de género, edad, grado académico, antigüedad en el puesto entre otros. Para las preguntas se elaboraron cuadros de resultados en donde se colocó el valor obtenido por cada una de ellas, el valor máximo correspondió a 5 y el mínimo a 1, luego de estos pasos se procedió a ingresar los datos de las preguntas relevantes a un cuadro de Excel para elaborar una correlación, que posteriormente se utilizó en el análisis de resultados.



La metodología que se utilizó en la investigación es la correlación de Pearson, Guardia, Freixa, Peróy Turbany (2008) explican que este tipo de coeficiente de correlación resuelve sencillamente problemas de ligación pues no depende se la media de las variables y los valores oscilan entre -1 y +1, en realidad el coeficiente de este sistema es la covarianza estandarizada, un valor de 0 indica la ausencia de la relación lineal y un valor más cercano a uno indica la presencia de una relación lineal o directa. Si el valor del coeficiente de correlación es exactamente de 1 o -1 indica una relación lineal perfecta, ya sea directa o inversa respectivamente, es decir todos los puntos de la nube de graficación forman una línea recta perfecta. A continuación la fórmula que se utilizó.

$$\rho_{X,Y} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X\sigma_Y} = \frac{E[(X - \mu_X)(Y - \mu_Y)]}{\sigma_X\sigma_Y},$$

#### IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo expone, a través de tablas y gráficas, el trabajo de campo realizado con docentes del distrito 090105 de Institutos del ciclo básico por Cooperativa de Quetzaltenango. Se centra en explicar de manera cuantitativa la incidencia de las relaciones interpersonales entre los profesores y en el manejo de los conflictos administrativos educativos, a continuación se encontrarán las correspondientes al cuestionario relaciones interpersonales de datos obtenidos en la investigación.

Tabla No. 1

¿Ha escuchado acerca del concepto Relaciones Interpersonales?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1.9	1.9	1.9
Casi nunca	1	1.9	1.9	3.8
A veces	9	17.0	17.0	20.8
La mayoría de veces	18	34.0	34.0	54.7
Siempre	24	45.3	45.3	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 2

¿Ha considerado que la primera impresión es vital al conocer a un nuevo maestro?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3.8	3.8	3.8
Casi nunca	3	5.7	5.7	9.4
A veces	15	28.3	28.3	37.7
La mayoría de veces	12	22.6	22.6	60.4
siempre	21	39.6	39.6	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3

¿Piensa que los demás tienen una percepción positiva acerca de usted?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	1.9	1.9	1.9
A veces	17	32.1	32.1	34.0
La mayoría de veces	28	52.8	52.8	86.8
Siempre	7	13.2	13.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 4

¿Considera que posee una relación de amistad con los demás maestros de su centro?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	1.9	1.9	1.9
A veces	7	13.2	13.2	15.1
La Mayoría de veces	20	37.7	37.7	52.8
Siempre	25	47.2	47.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 5

¿Se han presentado algunas situaciones conflictivas dentro de los maestros, en su experiencia como docente?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	15.1	15.1	15.1
Casi nunca	9	17.0	17.0	32.1
A veces	29	54.7	54.7	86.8
La mayoría de veces	3	5.7	5.7	92.5
Siempre	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 6

¿Ha identificado a algún docente líder dentro de su centro educativo el cual puede manipular a sus compañeros maestros?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	9.4	9.4	9.4
Casi nunca	10	18.9	18.9	28.3
A veces	18	34.0	34.0	62.3
La mayoría de veces	10	18.9	18.9	81.1
Siempre	10	18.9	18.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 7

¿Deja que los demás maestros decidan por usted?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	27	50.9	50.9	50.9
Casi nunca	14	26.4	26.4	77.4
A veces	11	20.8	20.8	98.1
La mayoría de veces	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 8

¿Se considera como una persona que defiende sus derechos, pero sin utilizar la violencia hacia quienes le rodean?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1.9	1.9	1.9
Casi nunca	1	1.9	1.9	3.8
A veces	10	18.9	18.9	22.6
La mayoría de veces	12	22.6	22.6	45.3
Siempre	29	54.7	54.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 9

¿Considera que la personalidad es un pilar fundamental en el desarrollo de las relaciones interpersonales?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	5	9.4	9.4	9.4
La mayoría de veces	12	22.6	22.6	32.1
Siempre	36	67.9	67.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 10

¿Cree que su actitud al expresar las distintas ideas y opiniones hacia los demás es positiva?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	14	26.4	26.4	26.4
La mayoría de veces	24	45.3	45.3	71.7
Siempre	15	28.3	28.3	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 11

¿Cree que posee los valores morales, teóricos y sociales necesarios para mantener relaciones interpersonales de calidad con los demás?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	7	13.2	13.2	13.2
La mayoría de veces	19	35.8	35.8	49.1
Siempre	27	50.9	50.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 12

¿Alguna vez ha expresado emociones de enojo o discordia hacia los compañeros docentes?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	9.4	9.4	9.4
Casi nunca	13	24.5	24.5	34.0
A veces	28	52.8	52.8	86.8
La mayoría de veces	3	5.7	5.7	92.5
Siempre	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan las tablas correspondientes al cuestionario de manejo de conflictos, los resultados fueron obtenidos por el trabajo de campo.

Tabla No. 1

¿Ha escuchado acerca del término Manejo de Conflictos?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	7.5	7.5	7.5
Casi nunca	6	11.3	11.3	18.9
A veces	19	35.8	35.8	54.7
La mayoría de veces	12	22.6	22.6	77.4
Siempre	12	22.6	22.6	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



Tabla No. 2

¿Considera que dentro de su centro educativo se dan conflictos interpersonales o grupales?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	11.3	11.3	11.3
Casi nunca	10	18.9	18.9	30.2
A veces	28	52.8	52.8	83.0
La mayoría de veces	4	7.5	7.5	90.6
Siempre	5	9.4	9.4	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3

¿Considera usted que los conflictos surgen por causas dentro de su centro educativo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	13	24.5	24.5	24.5
Casi nunca	12	22.6	22.6	47.2
A veces	21	39.6	39.6	86.8
La mayoría de veces	3	5.7	5.7	92.5
Siempre	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 4

¿Considera que la acción de evitar es una buena estrategia de resolución de conflictos con los maestros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1.9	1.9	1.9
Casi nunca	5	9.4	9.4	11.3
A veces	21	39.6	39.6	50.9
La mayoría de veces	9	17.0	17.0	67.9
Siempre	17	32.1	32.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 5

¿Considera que el acuerdo mutuo es otra opción viable para la resolución de conflictos?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	8	15.1	15.1	15.1
La mayoría de veces	19	35.8	35.8	50.9
Siempre	26	49.1	49.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 6

¿Considera que la confrontación es la mejor forma de manejar un conflicto?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	13	24.5	24.5	24.5
Casi nunca	8	15.1	15.1	39.6
A veces	22	41.5	41.5	81.1
La mayoría de veces	6	11.3	11.3	92.5
Siempre	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 7

¿Considera que la negociación de intereses es conveniente en un manejo de conflictos?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	10	18.9	18.9	18.9
Casi nunca	6	11.3	11.3	30.2
A veces	18	34.0	34.0	64.2
La mayoría de veces	9	17.0	17.0	81.1
Siempre	10	18.9	18.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 8

¿Considera que para resolver un conflicto es necesario planear y negociar con las partes involucradas?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1.9	1.9	1.9
Casi nunca	2	3.8	3.8	5.7
A veces	15	28.3	28.3	34.0
La mayoría de veces	7	13.2	13.2	47.2
Siempre	28	52.8	52.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 9

¿Es correcto elaborar reglas para evitar futuros conflictos con los demás maestros en su centro educativo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3.8	3.8	3.8
A veces	10	18.9	18.9	22.6
La mayoría de veces	8	15.1	15.1	37.7
Siempre	33	62.3	62.3	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan las tablas de correlación que representan la incidencia entre las variables de estudio

Tabla  
Correlación de pregunta 1 y 2

	pregunta 1	pregunta 2
¿Ha escuchado acerca del concepto Relaciones interpersonales?	1	
¿Ha escuchado acerca del término Manejo de conflictos?	0.08552729	1
Nivel de correlación:	Bajo	

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla de correlación describe el objetivo principal, que es la incidencia de las relaciones interpersonales docentes en el manejo de conflictos administrativos educativos, claramente se ve que la correlación es débil, por lo que no hay mayor evidencia de la incidencia entre ambas variables.

Tabla No. 3  
Correlación de pregunta 12 y 6

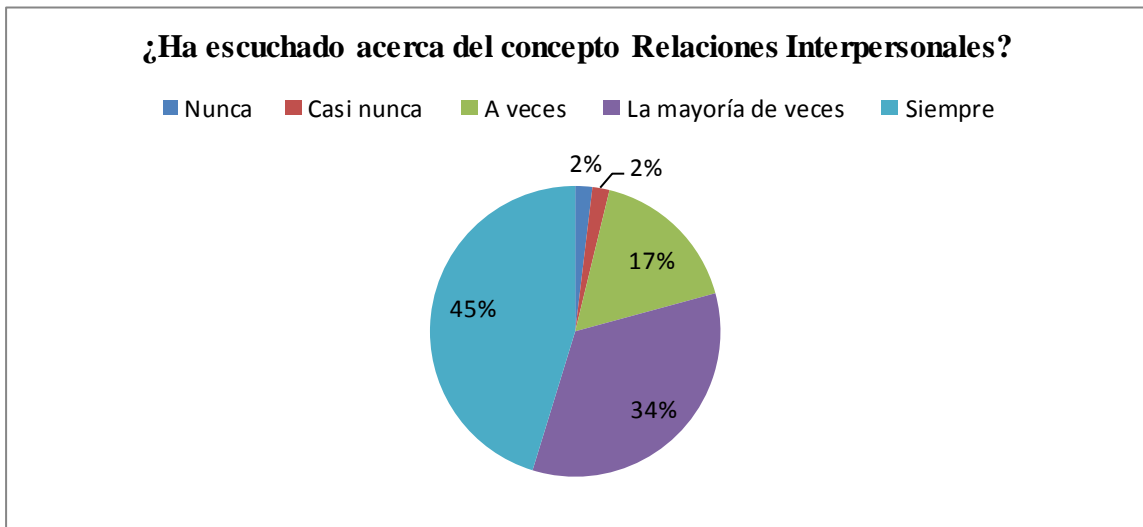
	Pregunta 12	Pregunta 6
¿Alguna vez ha expresado enojo a sus compañeros?	1	
¿La confrontación es la mejor forma de manejar un conflicto?	0.13985604	1
Nivel de correlación:	Bajo	

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla también logra expresar el bajo nivel de correlación que existe entre ambas variables, pues la pregunta No. 12 del cuestionario de relaciones interpersonales, indaga si los maestros expresan su enojo constantemente, pues en estas expresiones podría ocurrir una confrontación, a lo que refiere la pregunta No. 6 de manejo de conflictos, sin embargo, la mayoría de docentes no confrontan los problemas con los demás compañeros.

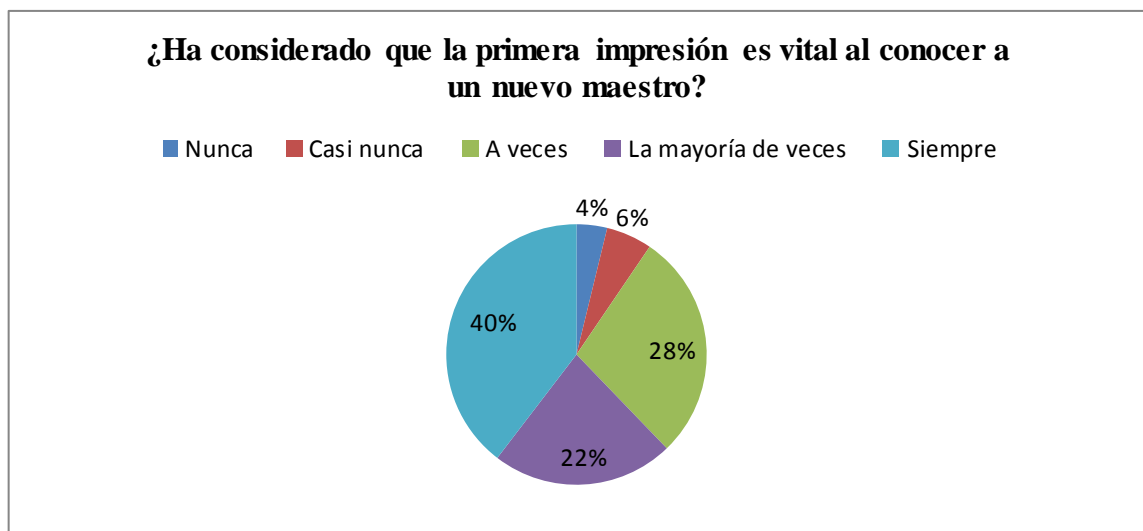
A continuación se presentan las gráficas de las preguntas de ambos cuestionarios, que de manera explícita dan a conocer los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

Gráfica 1  
Relaciones interpersonales



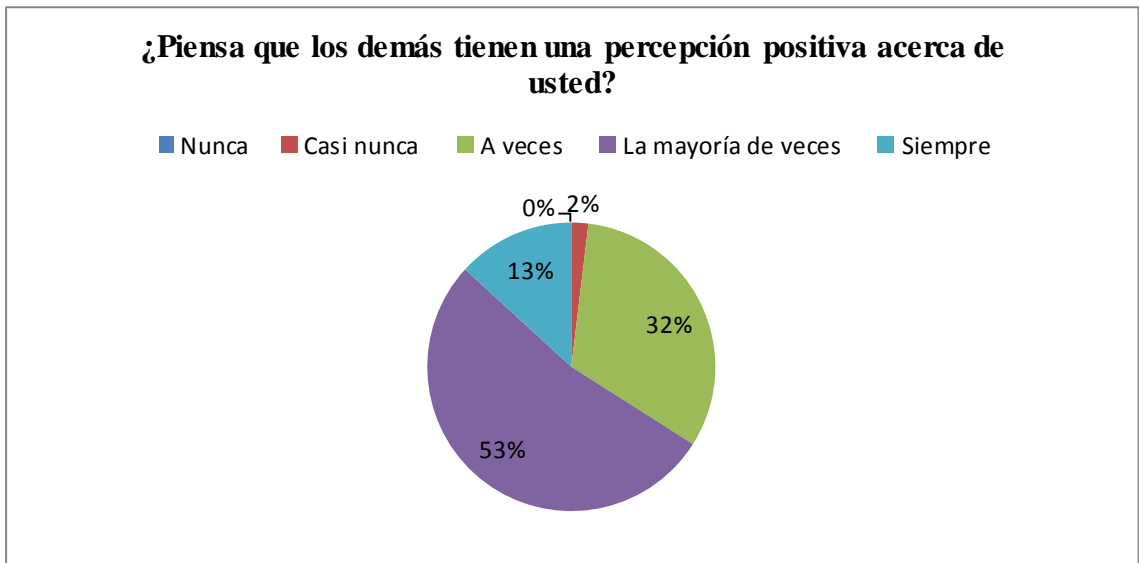
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 2  
Relaciones interpersonales



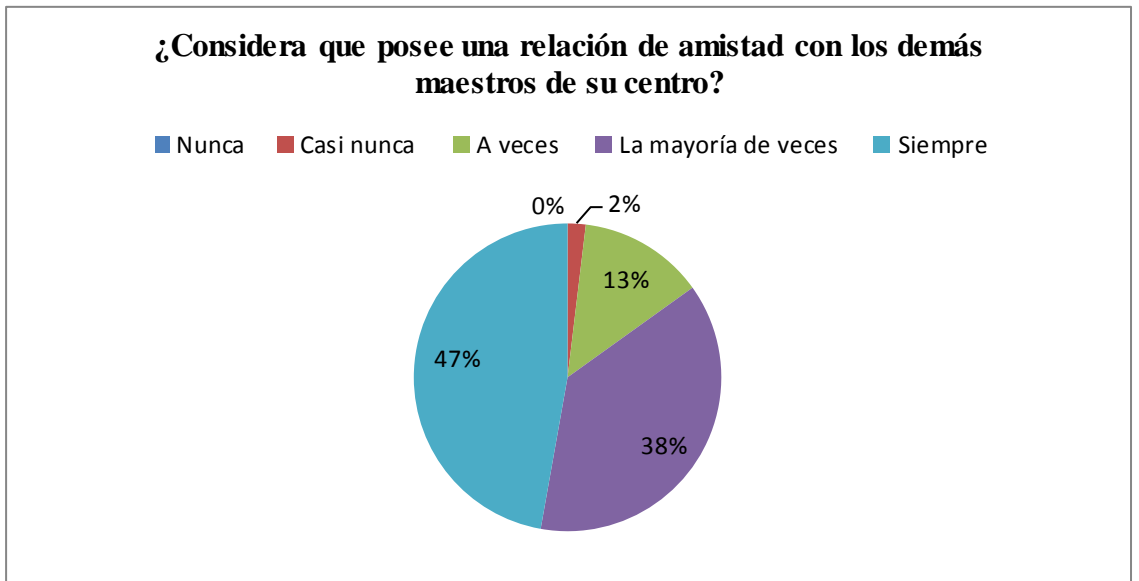
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3  
Relaciones interpersonales



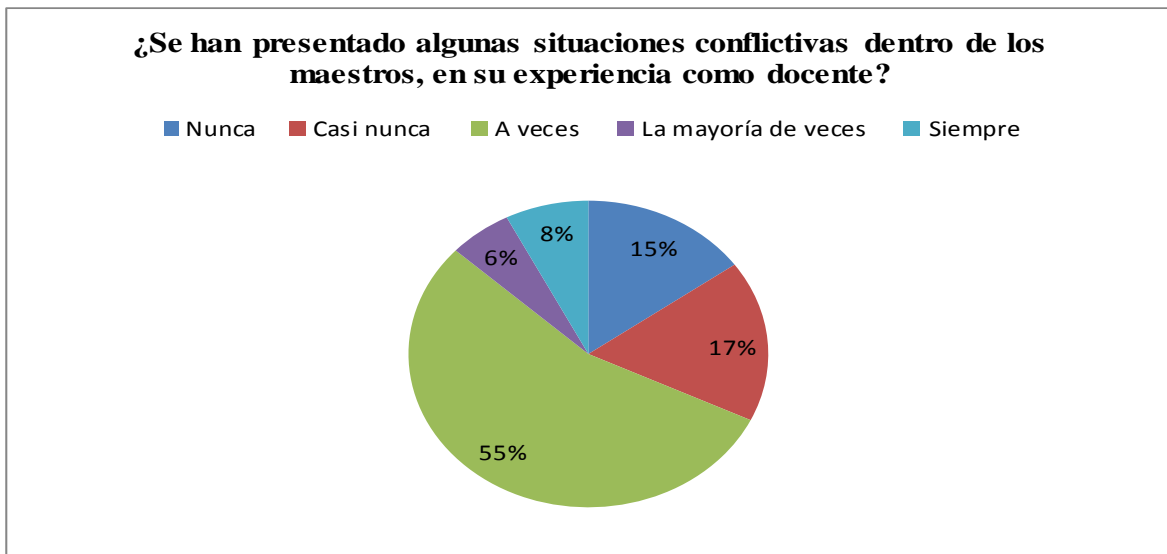
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 4  
Relaciones interpersonales



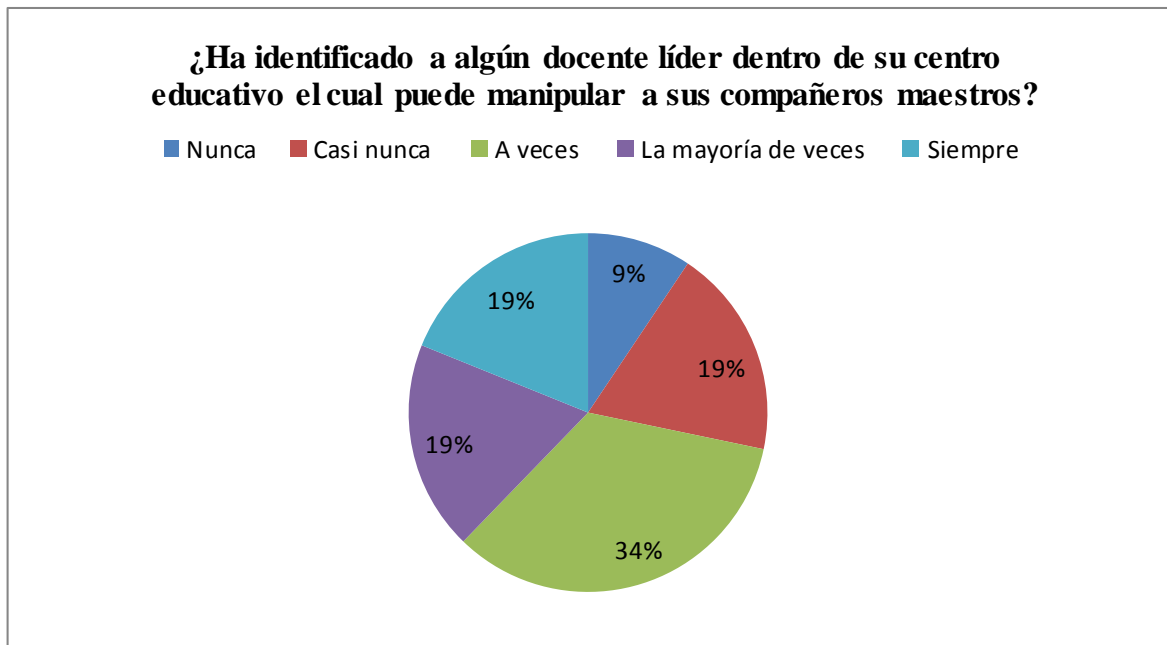
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5  
Relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia

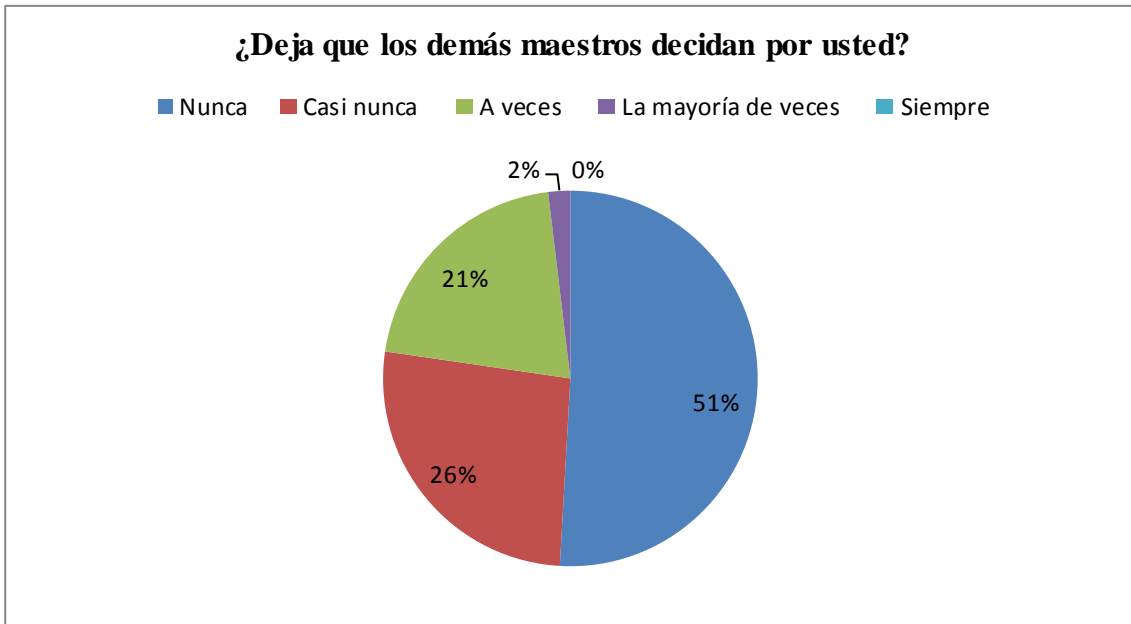
Gráfica 6  
Relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia

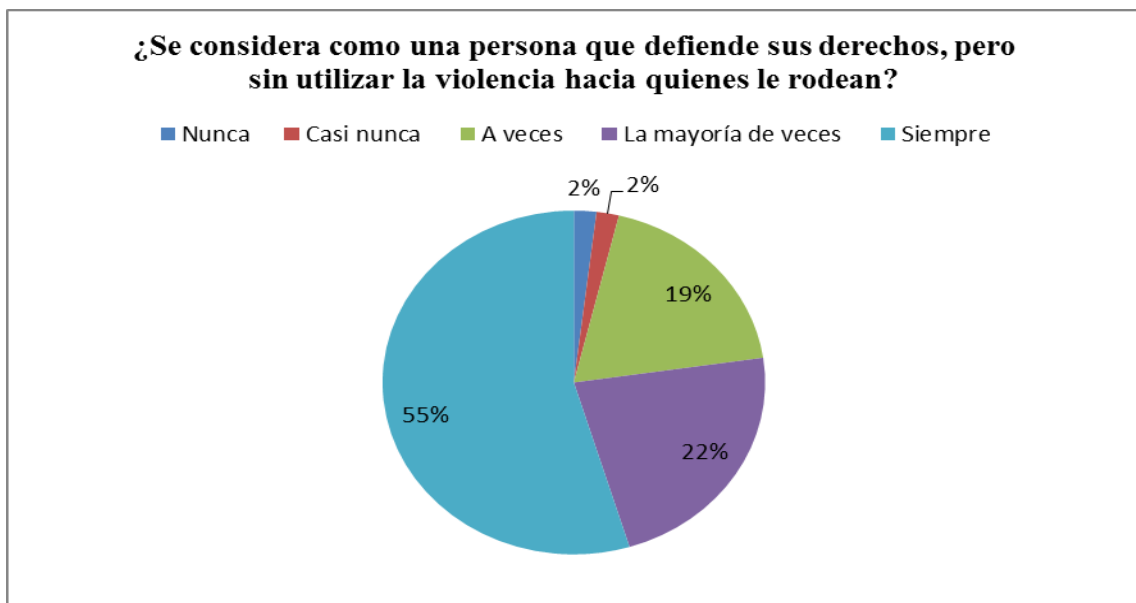


Gráfica 7  
Relaciones interpersonales



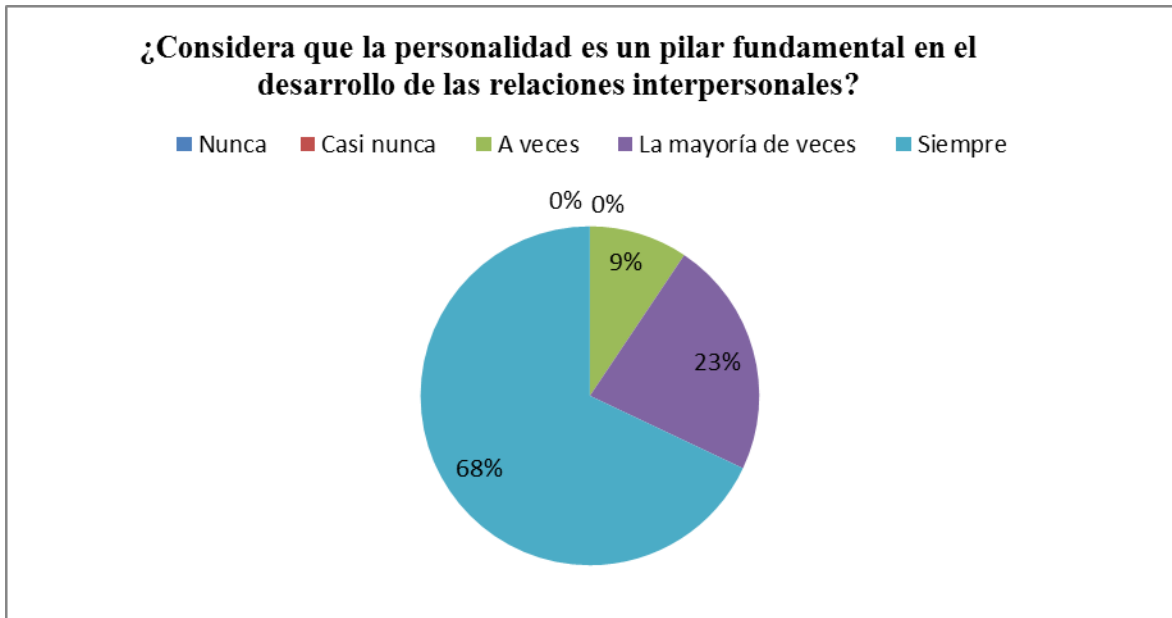
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 8  
Relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 9  
Relaciones interpersonales



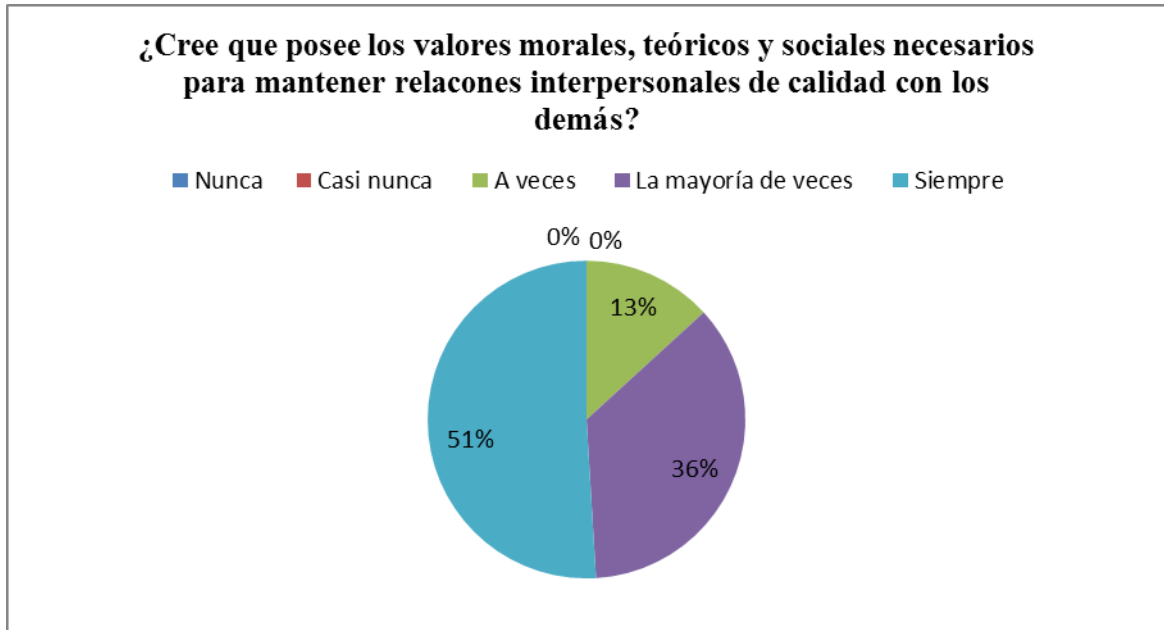
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 10  
Relaciones interpersonales



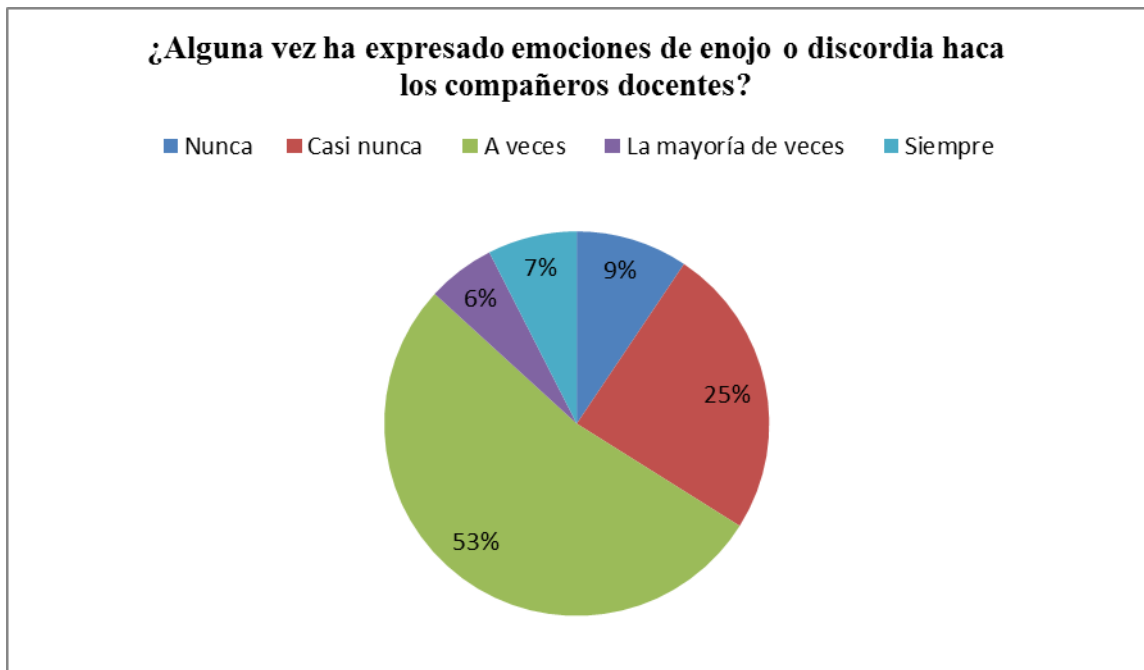
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 11  
Relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia

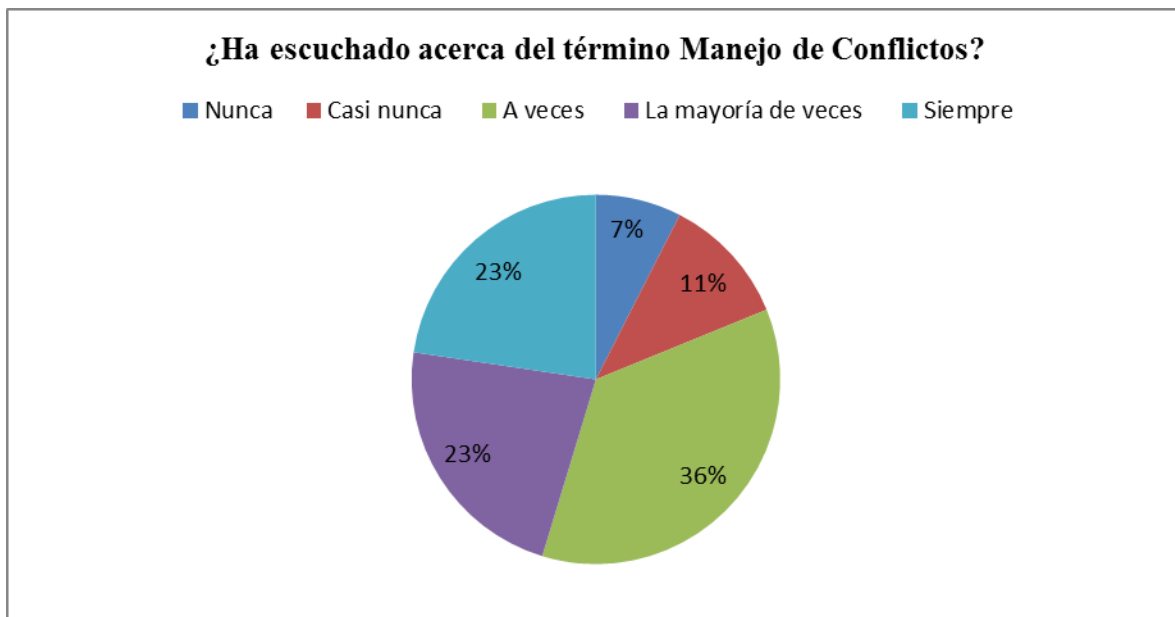
Gráfica 12  
Relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia

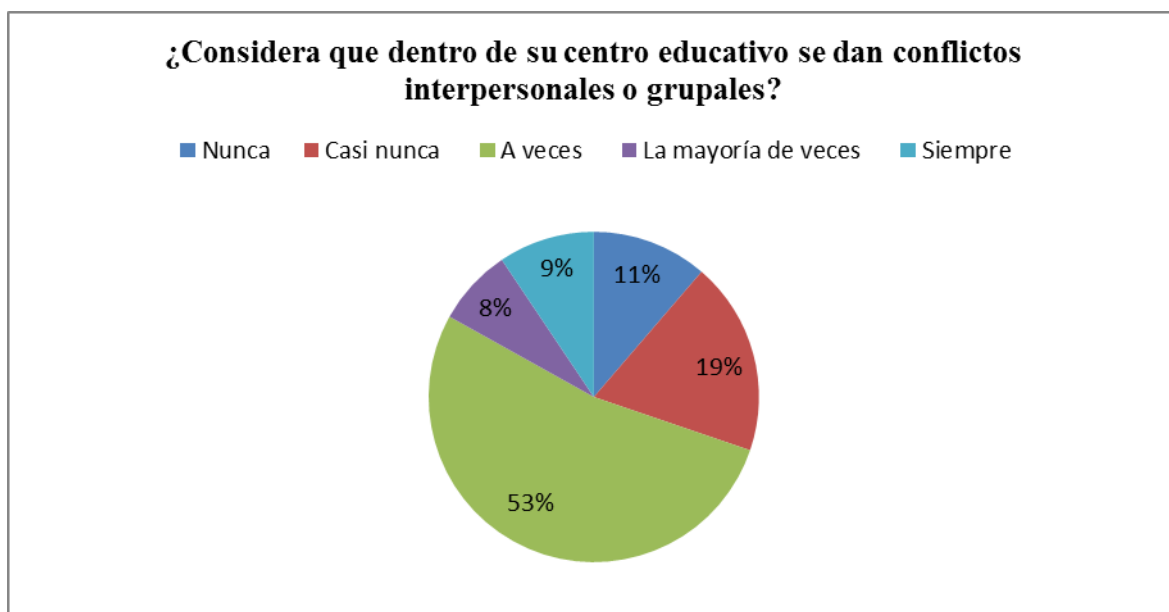
## Manejo de Conflictos

Gráfica 1  
Manejo de Conflictos



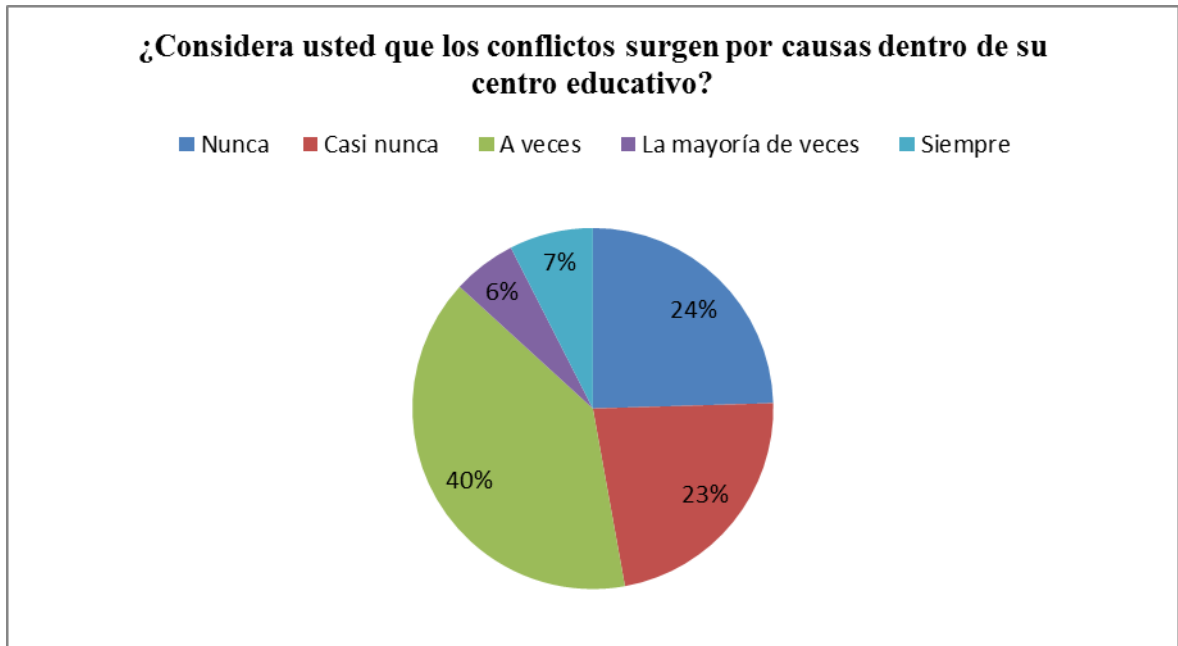
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 2  
Manejo de Conflictos



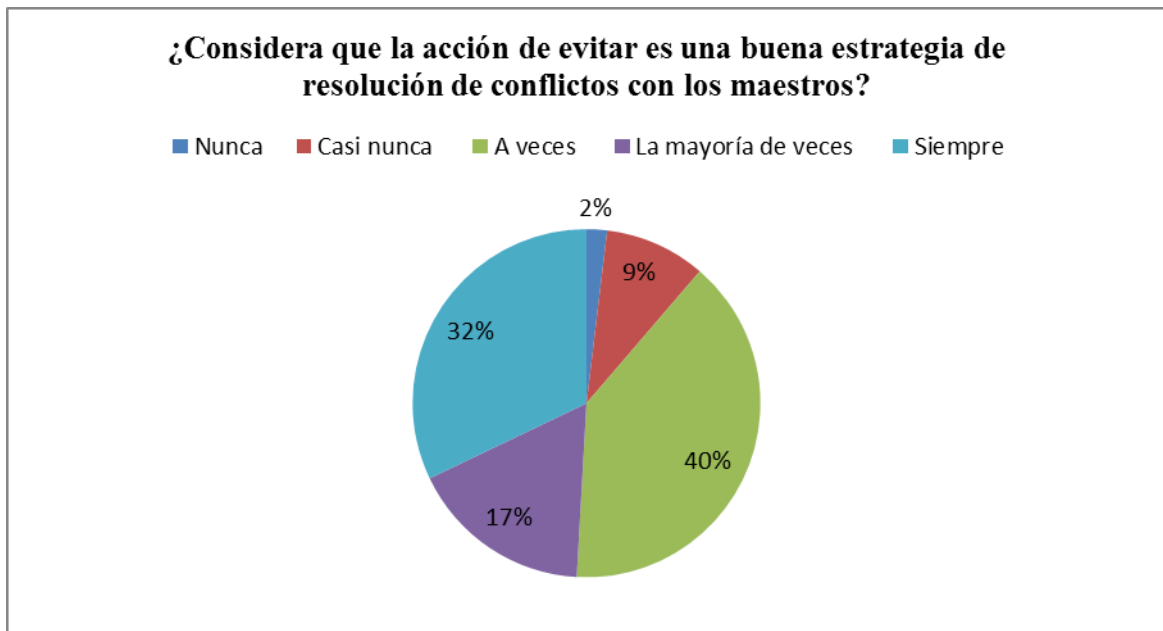
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3  
Manejo de Conflictos



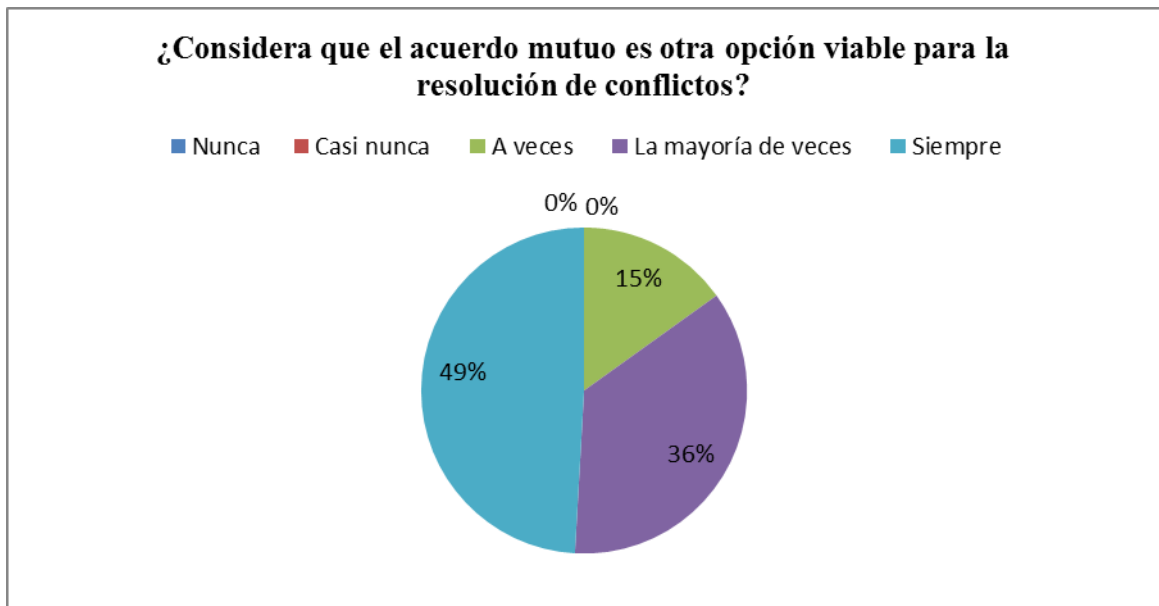
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 4  
Manejo de Conflictos



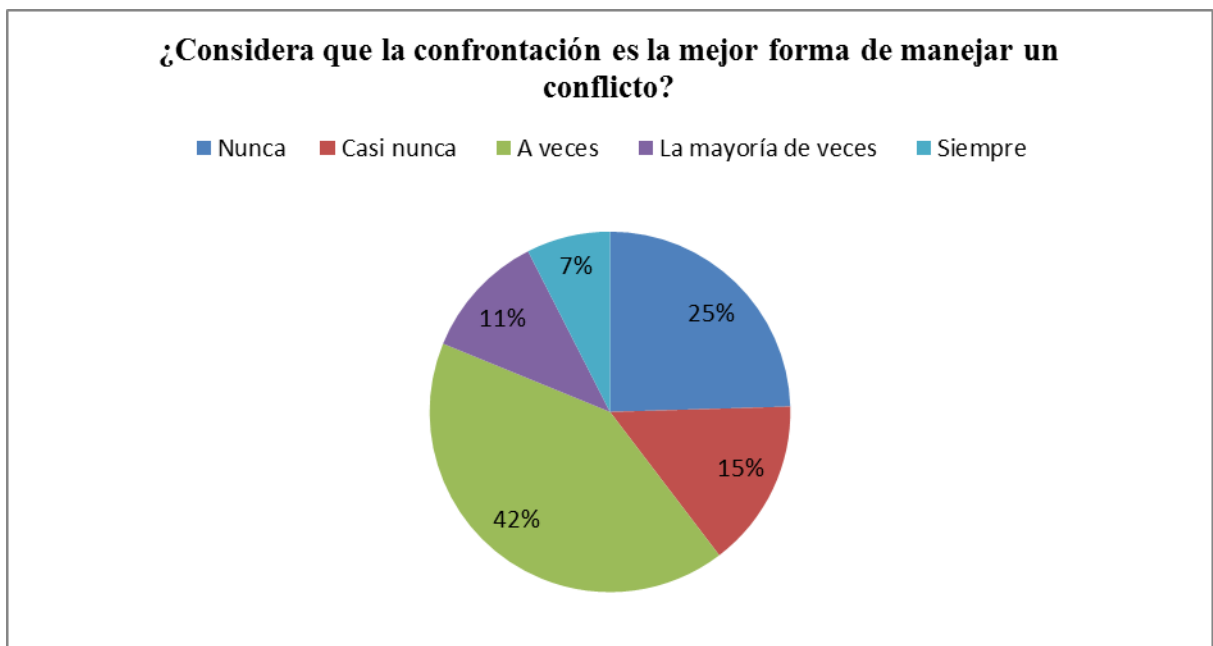
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5  
Manejo de Conflictos



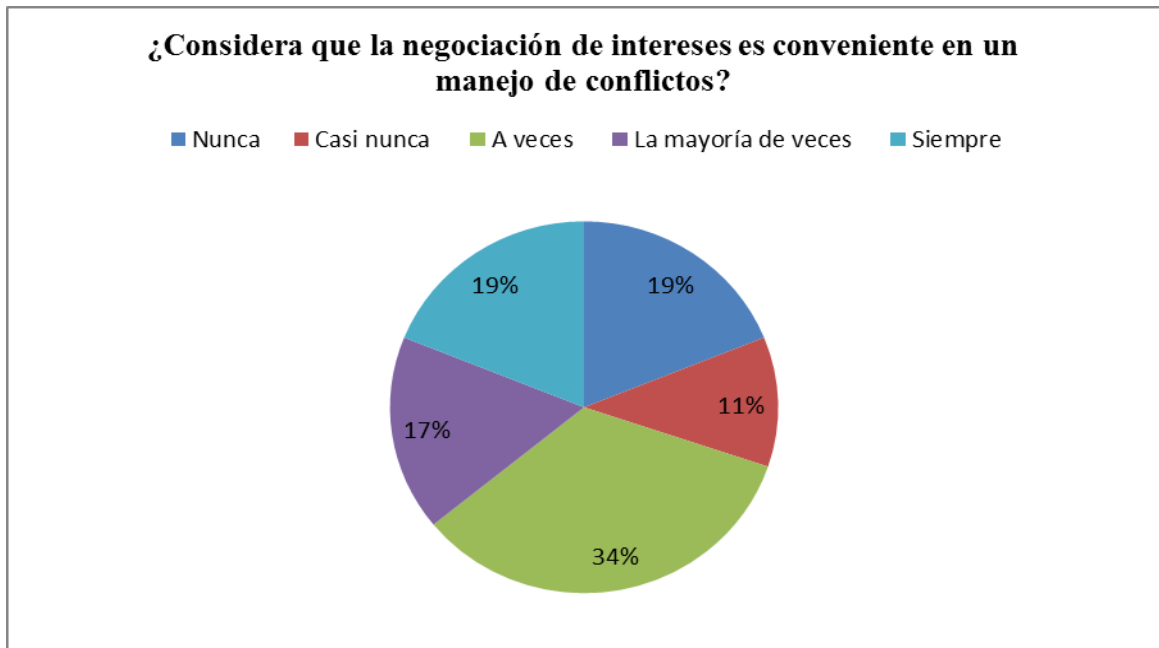
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6  
Manejo de Conflictos



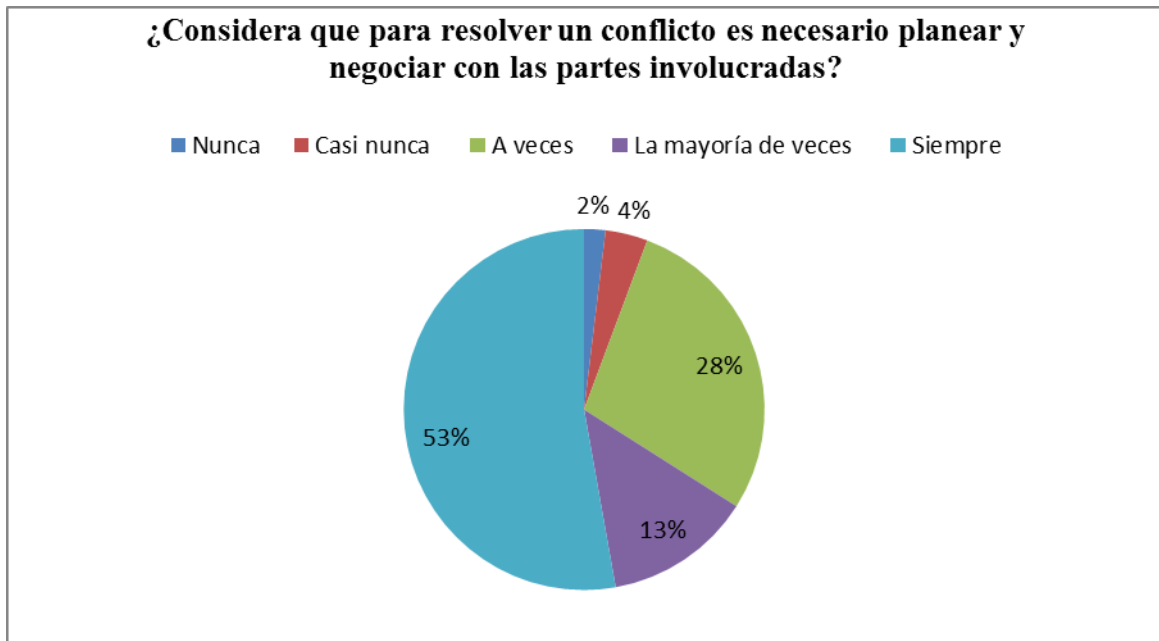
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 7  
Manejo de Conflictos



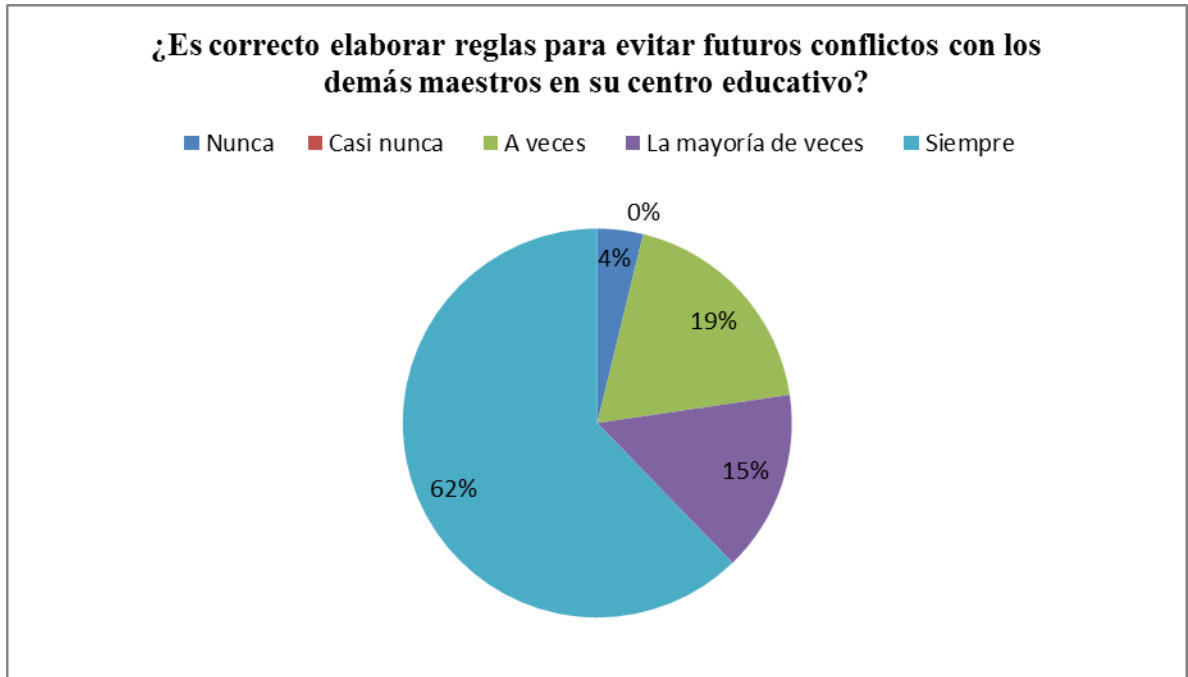
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 8  
Manejo de Conflictos



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 9  
Manejo de Conflictos



Fuente: Elaboración propia



## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se abordan distintos autores citados en el No. 1 para validar los comentarios y porcentajes obtenidos en el estudio de campo. Es importante resaltar que los docentes del sector ahondaron en comentarios en los dos cuestionarios elaborados y que el 55% son maestros entre los 21 y 30 años de edad, el resto se distribuye en rangos de 18 a 20 años y de 31 a 80 años. Es de importancia describir género y edad por el grado de madurez que los sujetos tienen en las relaciones interpersonales y en la forma de manejar un conflicto en el centro educativo. A continuación se mostrarán los porcentajes de correlación de las preguntas más significativas en la investigación, contrapuestos con la teoría de diferentes escritores.

Para establecer los niveles de relaciones interpersonales dentro de los docentes se puede tomar en cuenta si conocen la definición de la variable, la pregunta No. 1 ¿Ha escuchado acerca del concepto Relaciones interpersonales? los sujetos respondieron "siempre" con un 45% según la tabla y gráfica No. 1 del cuestionario relaciones interpersonales, dentro de los comentarios se extrajo que los docentes definen el concepto como la interacción con otras personas de índole laboral o personal las que influyen la comunicación, las normas de cortesía, el comportamiento, el trabajo en equipo y como fruto de la interacción surge la amistad, los sujetos comentan que las relaciones pueden volverse negativas o positivas al depender de factores como la envidia o los chismes. Esta información se valida con el autor Silviera (2004) quien define las relaciones interpersonales como el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones, son éstas el origen de las oportunidades de diversión y entretenimiento de los seres humanos, se consideran una fuente de aprendizaje y enriquecimiento personal.

En cuanto a la pregunta No. 1 del cuestionario manejo de conflictos ¿Ha escuchado acerca del término manejo de conflictos? los sujetos respondieron en una frecuencia más baja en "a veces" con un 35.8% según la tabla y gráfica No. 1 de manejo de conflictos, por lo que el nivel de correlación con la definición de relaciones interpersonales y la definición de manejo de conflictos es baja con un 0.08%; dentro de los comentarios se encontró que los sujetos conocen del término como la forma en que se resuelve un conflicto que ha surgido dentro del centro educativo y que

puede afectar las actividades académicas, el término es necesario reforzarlo pues Newstrom (2011) define el manejo de conflictos como el medio para conciliar con las partes en pugna acuerdos establecidos, que benefician tanto a la institución educativa como a las partes involucradas al crear un ambiente sano y afable, estos problemas son el fruto sobre desacuerdos sobre los objetivos o las formas de alcanzar las metas planteadas, pueden surgir por la ambigüedad de roles, diferencias de personalidad y una inadecuada comunicación.

Zupiria (2015) afirma que pueden existir varias clases de relaciones interpersonales dentro de los docentes, las relaciones superficiales, las relaciones personales, relaciones amorosas y de amistad, que son aquellas basadas en tres pilares fundamentales: el compromiso, la pasión y la fidelidad, estos factores son vitales e importantes dentro de las relaciones de amistad entre de los docentes en el centro educativo. De este apartado del marco teórico surge la pregunta No. 4 del cuestionario relaciones interpersonales ¿Considera que posee una relación de amistad con los demás maestros del centro educativo? más de la mitad respondió con la frecuencia la "siempre" con un 47.2% según la tabla y gráfica No. 4 de relaciones interpersonales, esta pregunta es vital para descartar que las relaciones no amistosas son la causa de los conflictos que surgen en el del centro educativo, entre de los comentarios los maestros expusieron que cuando hay dificultades entre de ellos es por mala comunicación dentro del claustro, por las normas que existen, por la diferencia entre opiniones, o por problemas con los alumnos.

Para verificar la forma de manejo de los conflictos administrativos educativos se puede tomar como base las siguientes preguntas del cuestionario de manejo de conflictos en la No. 4 ¿Considera que la acción de evitar es una buena estrategia de resolución de conflictos con los maestros? la mayoría de sujetos contestó "a veces" con un 39.6% de la tabla No. 4 y gráfica No. 4 de manejo de conflictos, lo que es necesario reforzar en los docentes, pues según Davis y Newstrom (2005) la acción de evitar el conflicto es un retraimiento físico o mental, esta forma de afrontar refleja poco interés en los resultados de ambas partes y por lo general da como resultado perder - perder. Los mismos autores definen el acuerdo mutuo como la llegada a un punto medio en el que ceden ambas partes a cambio de ganar algo más, este indicador se preguntó en el cuestionamiento No. 5 ¿Considera que el acuerdo mutuo es un opción viable para le resolución de conflictos entre los maestros? la mayoría contestó "Siempre", con un 49.1% según se puede

observar en la tabla y gráfica No. 5 de manejo de conflictos, por lo que una gran parte de maestros están conscientes de la importancia de este tipo de solución de dilemas presentados en los centros educativos.

Al seguir con las perspectivas de abordaje de los conflictos los autores Davis y Newstrom (2005) definen la confrontación como en enfrentarse directamente con todas las partes involucradas en un problema y superarlos mediante un acuerdo que satisfaga a todos los involucrados, para esta teoría fue aplicada la pregunta No. 6 ¿Considera que la confrontación es la mejor forma de manejar un conflicto? los sujetos contestaron a "a veces" con un 41.5% según la tabla y gráfica No. 6 de manejo de conflictos, evidencia que los docentes tienen poca capacidad para enfrentarse entre sí y mediar los problemas, muchos de ellos expresaron que son de caracteres temperamentales, que pueden explotar al enfrentarse a un compañero y que prefieren en múltiples ocasiones no opinar.

En la pregunta No. 11 del cuestionario de relaciones interpersonales entre los docentes se abordó lo siguiente ¿Cree que posee los valores morales teóricos y sociales necesarios para mantener relaciones interpersonales de calidad con los demás maestros? el 50.9% según la tabla y gráfica No. 1, contestó "Siempre" por lo que se evidencia lo que el autor Aadmot (2010) expresa: son determinantes los factores de personalidad, los valores y las actitudes dentro de las relaciones interpersonales, pues son estos los que generan la calidad de comunicación, diálogo y vínculos afectivos dentro de dos o más personas. Los maestros a este cuestionamiento adjudicaron que creen tener los valores teóricos, estéticos, económicos y sociales como el respeto, tolerancia, la confianza, madurez emocional debido a la experiencia y edad, humildad, entre otros, aunque están conscientes que por característica humana existe un porcentaje de errores, tropiezos en la personalidad y actitudes de los docentes.

En la pregunta final del cuestionario de manejo de conflictos se cuestionó ¿Cómo considera que es su reacción ante una situación conflictiva en su centro educativo? y los sujetos fueron claros al expresar que estaban abiertos al diálogo, al análisis de los problemas, a buscar solución de las problemas por diferentes medios, a cooperar con el director, y a ser pasivos para evitar confrontaciones, solamente una pequeña cantidad de docentes expresaron que podían presentarse

de manera fuerte y a la defensiva, que consideraban tener un medio conflictivo y pasivo para las dificultades y que preferían quedarse al margen de las situaciones, para estas respuestas es necesario acotar a los autores Robbins y Judge (2013) en donde explican el proceso de negociación en los conflictos, al empezar a definir reglas básicas para la aclaración justificación de las partes involucradas en el conflicto, luego que el mediador sea el encargado de llegar a acuerdos y solución viable para ambas partes y poder ganar - ganar y por ultimo elaborar un cierre e implementación de monitoreo para que las partes involucradas cumplan con lo establecido y evitar futuros conflictos. Esto significa que dentro de los pasos a seguir se ven involucrados el análisis, el diálogo y la personalidad de los docentes.

## VI. 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, están conscientes que el acuerdo mutuo es una buena opción de solución de problemas, aunque la confrontación y la negociación la consideran un tanto débil.

Los niveles de relaciones interpersonales que manejan los maestros de los institutos de ciclo básico por cooperativa del distrito 090105 de Quetzaltenango, luego de analizar los resultados, cuadros, gráficas estadísticas y de hacer una discusión de los mismos se obtuvo como conclusión que están en un buen nivel, pues los docentes presentan características de buenas relaciones como la comunicación, óptimas percepciones, además están dentro de un tipo de clasificación amistosa y laboral, los estilos de relación son pasivos, y algunos son manipuladores, defienden sus derechos sin utilizar la violencia, consideran que la personalidad es un pilar fundamental dentro de las interacciones y sobre todo son positivos en el ejercicio de la profesión docente.

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.

Se identifican distintas perspectivas de abordaje de conflictos en los maestros del sector por cooperativa, como por ejemplo la acción de evitar, de confrontación con las partes involucradas en un problema educativo, y de negociación de intereses de los involucrados tienen una preferencia media, ya que la más alta en preferencia de uso es el acuerdo mutuo, en esta

perspectiva los docentes se sienten más a gusto, la han utilizado y comentan que tienen que cooperar como grupo de trabajo para el bien de los educandos y brindar un ejemplo adecuado.

El nivel académico de los maestros por cooperativa de Quetzaltenango, del total de los docente 27 presentan un técnico universitario, 22 una licenciatura y solamente 5 son graduados del nivel medio, lo que evidencia que la mayoría están formados en distintas casas de estudio, lo que hace que se incremente el profesionalismo en la labor del maestro, por lo tanto da como resultado buenas relaciones interpersonales y niveles aceptables en el manejo de los conflictos educativos.

Otro aspecto a destacar es la antigüedad del puesto en los docentes del sector por cooperativa, la mayoría están en un rango de 1 a 3 años, le sigue un alto porcentaje en el rango de 4 a 6 años y son minoría los que tienen de 7 a 15 años o más en los puestos de trabajo, esto es evidencia de un sector recién contratado para los estándares del sistema nacional, muchos de ellos pueden estar en el ejercicio docente por primera vez y no estar acomodados a un clima escolar, por lo que cuidan de las relaciones interpersonales y no tienen mayor injerencia al momento de resolver un conflicto.

Por lo tanto, se concluye que las relaciones interpersonales docentes son de buen nivel pero observó que no se realizan actividades en búsqueda del mantenimiento de estas interacciones, además en los comentarios se puede analizar que los docentes de nuevo ingreso no confrontan ni intervienen en el manejo de conflictos y es preocupante porque son mayoría los que se quedan al margen, esto al final podría causar graves consecuencias, ya que al pasar los años y los docentes acomodarse a los sistemas de comunicación podrían empezar a sacar aspectos rezagados que no se solucionaron anteriormente por haberse quedado en un rol de espectador en la mediación de conflictos.

## VII. RECOMENDACIONES

Cuidar de las relaciones interpersonales en los maestros del distrito 090105 ya que inciden significativamente dentro del manejo de conflictos administrativos educativos, es muy importante recordar que dentro de la labor docente siempre existirán pugnas y discordias específicamente dentro de los docentes y si éstos poseen una relación amistosa - afectiva es mucho más fácil poder llegar a un acuerdo mutuo y establecer reglas y líneas de comunicación efectiva y disminuir en lo posible las diferencias docentes.

Fomentar por parte de los entes encargados como el supervisor y los directores las relaciones interpersonales positivas entre los docentes, mediante programas de mejoramiento de las mismas, proyectos de estímulos no económicos para las acciones de los docentes que demuestren buenas interacciones con el grupo de catedráticos, así como mejorar aspectos de comunicación, valores morales, actitudinales, estéticos, entre muchos otros que contribuyen a un aumento constante de las relaciones entre los maestros.

Continuar en el trabajo de la formulación de reglas básicas y secundarias para la resolución de conflictos por ejemplo: elaborar círculos de calidad que delimiten pasos a seguir al momento de surgir un conflicto, de esta manera no se actúa de imprevisto al mediar un problema. También es recomendable trabajar en el cierre y la implementación de los problemas, ya que cuando se medían situaciones conflictivas y se brinda una solución adecuada en muchas ocasiones no se da el seguimiento necesario y el problema vuelve a surgir.

Es recomendable trabajar en distintas estrategias de resolución de conflictos, mediante talleres y capacitaciones dentro de los mismos catedráticos pues el instrumento de manejo de conflictos indica que únicamente el acuerdo mutuo tiene preferencia, pero hay otras estrategias como la confrontación entre partes, el avenimiento, entre otros siempre y cuando se trate a las partes involucradas con profesionalismo y valores como la tolerancia y el respeto.

Cuidar de las relaciones de género pues en Guatemala es muy fácil que se tornen problemas o dificultades en las interacciones dentro de los maestros hombres y mujeres, afortunadamente en

la investigación se tienen buenos resultados y los comentarios que los maestros hacen al momento de surgir una dificultad es debido a otros factores y nunca refirieron los sujetos al género.

Profesionalizar a todos los docentes del sector para trabajar con los sujetos del distrito ya que se trabaja tanto con adolescentes como con jóvenes por lo que es necesario contar con un título universitario que avale el trabajo a realizar por parte de los docentes, no basta con tener un grado técnico como lo presentó el 50% o un grado diversificado como lo presentó 9.4% de la población estudiada, de esta manera es más fácil mantener buenas relaciones tanto con los educandos como con los compañeros de trabajo.

Velar que los maestros recién ingresados al sistema mantengan en un buen nivel de relaciones interpersonales y procurar que los docentes nuevos participen de los procesos de establecer reglas, normas y otros para la resolución de conflictos, pues es muy fácil que los docentes se acomoden a un sistema en el cual sea más fácil nunca arreglar los conflictos o llevarlos a un término inadecuado.

Realizar actividades de recreación y mantenimiento de las relaciones interpersonales docentes es de vital importancia, es recomendable que el director y las comisiones escolares trabajen en pro de que todo el claustro, evidencie las situaciones conflictivas y busquen una solución mediante el acuerdo mutuo, que según el instrumento de manejo de conflictos están convencidos que es la mejor forma de solucionar las situaciones adversas, además se evidenció que no realizan este tipo de actividades en los comentarios de dichas boletas.



## VIII. REFERENCIAS

Aamodt, M. (2010), *Psicología Organizacional*.(6ta Ed.) México D.F., Wadsworth Cenage Learning.

Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la práctica de la innovación*. (7 edición actualizada). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Magna Terra Edit.

Alamilla, I. (2011) *Conflictos y educación*, Opiniones 16-03-011, Prensa libre, Guatemala.

Ararteko (2010) *Convivencia y conflicto en los centros educativos*. País Vasco, España: Gráficas Santa María,

Arévalo, E. (2011) *Programa de relaciones humanas para mejorar las relaciones interpersonales de los catedráticos y alumnos del Instituto Nacional Experimental de Educación Básica con Orientación Ocupacional de San Pedro Sacatepéquez*, departamento de San Marcos, Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Artavia, J., (2005) *Interacciones personales entre docentes y estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje*. Costa Rica, Facultad de Humanidades INIE, Universidad de Costa Rica

Bermejo B., y Fernández j., (2010) *Habilidades sociales y resolución de conflictos en centros docentes de Andalucía*, España, Universidad de Sevilla, España.

Chacón, L., Elizondo, Y., Fernández, M., Triana, J., y Umaña, E., (2011) *Abordaje docente y administrativo de los conflictos estudiantiles en el campo de la educación secundaria*, Revista científica No. 15 *Gestión Educación*, ISSN: 2215-2288, Costa Rica.

Cruz C., (2015) *Comunicación positiva en las relaciones interpersonales*, recuperado de: <http://gestiopolis.com/comunicacion-positiva-relaciones-personales>.

Davis, K. yNewstrom, J. (2005) *Comportamiento Humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. (8 Ed.) México D.F.: McGraw Hill.

García, G. (2008) Relaciones humanas y manejo de conflictos educativos, (Tesis de licenciatura inédita), Universidad, Rafael Landívar, campus de Quetzaltenango, Guatemala.

García, F. (2004) El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño del cuestionario, México D.F.: Limusa.

Guardia, F. Freixa, M. Però, J. y Turbany, M. (2008) Análisis de datos en Psicología 2da. Ed., Madrid, España: Delta Publicaciones.

Jares, X. (2007) El lugar del conflicto en la organización escolar, Revista iberoamericana de educación escolar, No. 15 de la Organización de estados iberoamericanos para la ciencia y la cultura. Puerto Rico.

Marchesi, A. y Díaz, T. (2010) Las emociones del profesorado, Madrid, España: Fundación Santa María.

Martín, B. (2006) Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción, No. 1 Departamento de sociología Universidad de Salamanca, España.

Medina, A. (2006) La importancia del desarrollo de las inteligencias múltiples en las relaciones interpersonales en los maestros, (Tesis de licenciatura inédita), Universidad san Carlos de Guatemala, Guatemala.

MINEDUC (Ministerio de Educación Guatemala) y FLACSO (Facultad latinoamericana para las ciencias sociales), (2004) Manejo de conflictos. Buenos Aires Argentina, UNESCO.

Monje, C. (2011) Metodología para la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Universidad Surcolombiana, Colombia.

Naranjo M., (2008), Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conductas asertivas, Actualidades investigativas en educación Vol. 8, universidad de Costa Rica, Costa Rica, INIE (instituto nacional de investigaciones especiales).

Newstrom, J. (2011) Comportamiento humano en el trabajo, (13 ed.) MexicoD.f.: McGraw Hill.

Roche, H. (2004) Educar en y para la resolución de alternativa de conflictos, (Tesis de licenciatura inédita), Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Robbins, S. y Judge, T. (2013) Comportamiento Organizacional. (15 Ed.) México: Pearson.

Pérez, G. Pérez, M. (2011) Aprender a convivir; el conflicto como oportunidad de crecimiento, Madrid, España, Narcea.

Silveria, M. (2014) El arte de las relaciones personales, Madrid, España, Editorial Alba.

Trianes, M. y García, A., (2006) Educación socioafectiva y prevención de conflictos interpersonales en los centros escolares, Revista Interuniversitaria de formación de profesorado No. 44, Zaragoza, España.

Tomás F., (2014) Liderazgo resonante de directores y su contribución a la resolución de conflictos, (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, campus de Quetzaltenango, Guatemala.

Vides, M. (2011) Relaciones interpersonales de jóvenes que utilizan redes sociales, (Tesis de licenciatura inédita) Universidad Rafael Landívar, Campus central, Guatemala.

Zupiría, X. (2015) Relaciones interpersonales, Generalidades, universidad del país vasco, Biblboa, España.

## **IX. ANEXOS**

### **“RELACIONES FELICES, CENTROS FELICES”**

**Propuesta de tesis Relaciones Interpersonales Docentes y Manejo de Conflictos  
Administrativos Educativos (Estudio realizado en el distrito 090105 de Institutos por  
Cooperativa del ciclo Básico del municipio de Quetzaltenango. )**

**PRESENTADO POR: JOSÉ DAVID BOLAÑOS ZUL  
QUETZALTENANGO, 2015**

### **ÍNDICE**

- I. JUSTIFICACIÓN**
- II. OBJETIVOS**
- III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**
- IV. PLAN DE MANTENIMIENTO PARA LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES**
- V. CÍRCULOS DE CALIDAD PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS**
- VI EVALUACION**
- VII REFERENCIAS**

## **I. JUSTIFICACIÓN**

A lo largo del estudio realizado en el sector 090105 de Institutos del nivel básico por cooperativa del municipio de Quetzaltenango se pudo observar y comprobar mediante un análisis estadístico, que las relaciones interpersonales dentro de los docentes son de buen nivel, presentan una amplitud de criterio para poder resolver los posibles conflictos que se suscitan dentro de la labor del maestro y del centro educativo en general.

Por lo antes descrito, es necesario presentar un plan para que las relaciones interpersonales y el manejo de conflicto por parte de los docentes sigan en niveles altos y aceptables, pues la mayoría de docentes son de nuevo ingreso y no se han acomodado al sistema escolar, lo que puede ocasionar que en los siguientes ciclos educativos se presenten conflictos entre los docentes y el ejercicio educativo.

## **II. OBJETIVOS**

Proponer actividades para la manutención de las relaciones interpersonales docentes en los centros educativos del nivel básico del sector 090105

Brindar formas de prevención de conflictos administrativos educativos mediante círculos de calidad con los docentes de cada instituto.

## **III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Relaciones interpersonales docentes:**

Silviera, (2014) las define como el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones, las relaciones interpersonales son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos, se consideran una fuente de aprendizaje, el cual, en ocasiones puede molestar o incomodar a los individuos, estas interacciones son un excelente medio de enriquecimiento personal, trato humano, pautas de comportamiento social y la satisfacción de la curiosidad, pues

los demás son una fuente ilimitada de sorpresas, novedades, información, cambio de impresiones así como de opiniones.

### **Manejo de conflictos administrativos educativos:**

Newstrom (2011), lo define como el medio para conciliar con las partes en pugna acuerdos establecidos, que benefician tanto a la institución como a las partes involucradas para la continuidad de las labores en un ambiente sano y afable, estos problemas son el fruto de desacuerdos sobre los objetivos o las formas de alcanzar las metas planteadas, que surgen por la ambigüedad de los roles, políticas institucionales, diferencias de personalidad, una inadecuada comunicación, discrepancias entre la distribución de los recursos, malas actitudes entre los empleados y otros.

### **Relaciones interpersonales en el manejo de conflictos**

Los autores anteriores Robbins y Judge (2013) explican que en la negociación o manejo de conflictos influyen grandemente las diferencias individuales o relaciones interpersonales a lo largo del proceso, para esto existen cuatro factores que se describen a continuación.

- Rasgos de personalidad en el manejo de conflictos:

La personalidad puede influir en un cierto nivel en las tácticas del manejo de conflicto, pues las personas que poseen caracteres agradables y extrovertidos son más exitosos en las negociaciones de los conflictos, pues transmiten información fácilmente y prefieren llegar a acuerdos afables y amistosos en lugar de aquellas confrontaciones agresivas.

- Estado de ánimo y emociones en el manejo de conflictos:

Según los autores, las personas que poseen puestos de poder al momento de manejar una situación conflictiva y demostrar enojo a sus oponentes las situaciones pueden ser positivas, pero en personas de menor rango al demostrar enojo, los resultados son sumamente pésimos y contraproducentes. Otro estado de ánimo que interfiere es la ansiedad, pues afecta claramente las negociaciones al provocar que se utilicen engaños, ofertas rápidas y sin pensar, para lo cual se llegan a relaciones insatisfechas. Lo importante de las emociones en los conflictos es utilizar la creatividad para relacionar emociones positivas en el manejo de las distintas situaciones.

- La cultura en el manejo de conflictos:

Dentro del manejo de los conflictos en una institución y principalmente educativa, intervienen aspectos culturales en una proporción considerable, pues dependerá si los oponentes han vivido en sociedades en donde se facilita la tolerancia, el compartir la información y el llegar a acuerdos saludables o si se han desarrollado en culturas en donde la agresión y confrontamiento pesado es la solución.

### **Conflictos en la escuela:**

Pérez y Pérez (2011), expresan que los conflictos escolares se desarrollan por múltiples causas, como lo son la organización de los maestros, el organigrama del centro, los docentes autoritarios así como el currículo educativo que en el caso de Guatemala es el CNB, la influencia de los padres de familia y en tiempos actuales la crisis de valores, entre muchos otros. La sociedad quien es la que rodea a la escuela influye extremadamente, por lo que los centros educativos son productos directos de lo que ocurre fuera de ellos.

En el sentido de los conflictos dentro de las escuelas es importante mencionar situaciones claves como las desintegraciones familiares, poblaciones poco arraigadas, multiculturalidad, minorías marginadas entre muchas otras. Se pueden citar dos causas generadoras de los conflictos que son:

- Endógenas: Las características personales de los maestros, clima escolar y relaciones entre los docentes,
- Exógenas: Familia de la comunidad educativa, contexto social y medios de comunicación.

La solución de los conflictos depende de la postura que se posea sobre la causa de los problemas, pues si son endógenas, parte del maestro la búsqueda concreta de las soluciones o si son exógenas entonces estarán externas al sujeto.

Existen una serie de indicios que ayudan a detectar las situaciones problemas dentro de los centros educativos, dentro de ellas se pueden mencionar:

- Gritos y expresiones verbales hirientes,
- Aparentar que no hay problemas,
- Que los involucrados le cuenten a otras personas los desagradados y malestares,

- Victimizarse,
- Actitud defensiva,
- Dejar al tiempo la solución.

Es posible entonces que se tienda a negar la existencia de los problemas, posiblemente por temor a no sentirse capacitado para confrontar los mismos y en muchas ocasiones se puede adoptar la estrategia del avestruz, que se refiere a esconder la cabeza debajo del ala. Esto es grave, pues si no se aborda el conflicto, éste tiende a surgir con más fuerza y puede llegar a niveles sumamente destructivos.

Los autores refieren que para resolver un conflicto en los centros escolares es necesario empezar desde la raíz del mismo, pues en la escuela pueden surgir dos perspectivas, la paternalista que en quitarle importancia a los problemas y la de afirmar que no son cosas importantes.

Tradicionalmente la forma de solucionar los problemas en las escuelas son las siguientes:

- Incidente,
- Partes involucradas,
- Director (consejo escolar),
- Mediación,
- Sanción.

En tiempos actuales el contexto de los centros escolares es mucho más difícil, por lo que la mediación o el manejo de los conflictos deben ofrecer otras alternativas, para esto es necesario diferenciar dos tipos de conflictos:

A. Los innecesarios: Se desarrollan dentro de las labores docentes, los orígenes suelen ser por comunicación o percepción. Se manifiestan mediante rumores, malentendidos, entre otros. Estas situaciones generan sentimientos negativos entre los docentes y se interfiere en las relaciones interpersonales.

B. Los genuinos: Se desarrollan cuando aparecen intereses en disyuntivos por lo que es imprescindible y necesario actuar en el momento.



Se cita nuevamente Pérez y Pérez (2011) para ayudar a la resolución de tales conflictos se pueden mencionar los siguientes aspectos:

- Cooperación: Las pares en problemáticas aprenderán a trabajar y compartir momentos juntos,
- Comunicación: Para acrecentar la escucha activa, aceptar la opiniones de los demás y buscar argumentos para convencer a las partes de la oposición,
- Tolerancia: Esta parte implica aprender a comprender a los demás de manera que se respetan las opiniones de los otros,
- Autocontrol: Controlar emociones, expresiones y a desarrollar actitudes no agresivas.

#### **IV. PLAN DE MANTENIMIENTO PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

Para este plan de relaciones interpersonales se plantean las siguientes actividades con el objetivo de mantener el buen nivel de las mismas:

Actividad	Descripción	Periodicidad
Día del maestro	Esta actividad está dirigida exclusivamente para los docentes, no para los alumnos, en esta actividad compartirán juegos, actividades y distintas dinámicas para la convivencia docente - docente con el objetivo único de mejorar las relaciones interpersonales.	Anual

Excursión de Docentes	Esta actividad se realizará por aparte de la excursión anual con los alumnos, pues en éstas es muy difícil trabajar la convivencia entre los docentes, y como ya se ha expresado es necesario para que las relaciones continúen con buen nivel.	Anual
Reconocimiento mensual para el docente del mes	Es aconsejable implementarse un reconocimiento para el docente que fomente y sea ejemplo de las buenas relaciones interpersonales, como un diploma o un regalo simbólico.	Mensual
El buzón de sugerencias	Para que todos los docentes puedan sugerir a los demás compañeros, y de esta manera mejorar las relaciones interpersonales.	Diario

Fuente: Elaboración propia

## **V. CÍRCULOS DE CALIDAD PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS:**

Thompson (2015) explica que un Círculo de Calidad está integrado por un reducido número de maestros de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.

La misión de un Círculo pueden resumirse en:

- Contribuir a mejorar y desarrollar el Centro Educativo,
- Respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal,
- Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas del centro escolar.

Proceso: el proceso de un Círculo de Calidad está dividido en cuatro subprocesos.

1) Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones. En esta etapa los miembros del Círculo de Calidad, se reúnen para exponer todos los problemas, enlistados correspondientes a su área de trabajo -es importante detectar todos los problemas que son percibidos. Una vez que se han obtenido éstos, se jerarquizan por su orden de importancia, es relevante que todos los integrantes den su opinión, al hacer valer sus puntos de vista y con la coordinación del líder.

Por consenso se elige el problema de mayor importancia, el cual pasará a ser el proyecto. Posteriormente, se recopilan todos los datos para precisar el problema con orientación hacia su solución. Esta información se analiza y discute. Al haber elegido la mejor solución o en su caso la primera y segunda alternativa, se elabora un plan de acción correctiva o de mejoramiento.

2) Explicar, en una exposición para la Dirección, la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los relacionados con el asunto decidan acerca de su factibilidad. El plan de acción correctiva o de mejoramiento es expuesto a la Dirección, para continuar con un diálogo con otras áreas y niveles, involucrándose éstas según lo requiera el análisis. Si existe acuerdo se autoriza la implantación, pero si por alguna causa no se aprueba, se explica al grupo y se les motiva a encontrar otra solución más viable.

3) Ejecución de la solución por parte de la organización del centro educativo.

El plan de trabajo aprobado es puesto en marcha por los integrantes del Círculo de Calidad con el respaldo y la asesoría de los niveles superiores y en su caso de las áreas involucradas.

4) Evaluación del Éxito de la propuesta por parte del Círculo y del centro educativo.

Esta parte es muy importante ya que permite constatar aciertos y errores y en consecuencia instrumentar adecuaciones de mejora.

### **Características de los Círculos de Calidad:**

- Los Círculos de Calidad son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número ideal. Se reúnen a intervalos fijos (generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas,
- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Esto le da identidad al Círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes,
- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del Círculo,
- Por lo regular, el director es también jefe del Círculo. Este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden,
- La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los Círculos depende de la decisión de cada integrante,
- Los Círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas hábiles y reciben remuneración adicional por este trabajo,
- Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales alejados de las clases,
- Los miembros del Círculo deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previa a la creación del Círculo, como continua durante su operación,
- Los miembros del grupo y no la gerencia son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse. En forma ideal el proceso de selección no se lleva a cabo por votación democrática (por mayoría de votos), sino por consenso; en esta forma todos los participantes convienen en los problemas que es necesario resolver.

### **La Operación de los Círculos de Calidad:**

En la operación de los Círculos de Calidad se distinguen dos etapas:

**Primera Etapa.-** Se ubica en el nivel de los maestros, quienes identifican un problema, lo analizan y presentan una solución a la gerencia mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado.

**Segunda Etapa.-** Se realiza a nivel gerencial, al ser éstos quienes escuchen las propuestas emanadas de los Círculos de Calidad, las evalúan y deciden -por lo general después de dos o tres reuniones- si puede ser puesta en práctica o no. Si la decisión es favorable, elaboran un plan para ejecutar la propuesta y lo ponen en marcha a la mayor brevedad posible.

Posteriormente el ciclo del proceso regresa a su punto de partida, ya que los empleados tienen la responsabilidad de controlar el buen resultado de sus propuestas de vuelta a su área de trabajo.

**Objetivos de los Círculos de Calidad:**

- 1 Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión,
- 2 Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión,
- 3 Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral,
- 4 Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho,
- 5 Concienciar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad,
- 6 Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes,
- 7 Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

**Ambiente Idóneo para las Reuniones de los Círculos de Calidad:**

El ambiente más adecuado de una reunión es aquel que propicia el que cada miembro esté dispuesto a participar y a aportar. Escuche a los demás y se comprometa de lleno en el trabajo del equipo.

Debe darse un ambiente especial según se trate de:

- Preparación de la Reunión,
- Disposición para escuchar,
- Apertura,

- Desarrollo de la confianza.

### **Preparación de la Reunión:**

La preparación previa es parte vital para el éxito del trabajo en equipo. Si los miembros no están preparados y los documentos no son entregados con la suficiente anticipación, las reuniones pueden desperdiciar un tiempo valioso.

### **Disposición para escuchar:**

Esta es quizá la habilidad más importante para trabajar en equipo. Escuchar es algo que hacemos todos los días; no escuchar es también algo que hacemos todos los días.

En las reuniones, un buen oyente se esforzará por comprender la intención y el contenido de lo que los demás dicen, sin distraerse con su estilo de hablar. Debe verse más allá de la forma e ir al fondo de los expuestos, evitando prejuiciarse por estilos personales.

### **Apertura:**

Un obstáculo para la apertura se encuentra en los intereses ocultos, una razón personal para tratar de manipular la reunión hacia una u otra dirección. Los miembros pueden aprender a reconocer los intereses ocultos en los demás y alentarlos a ser más sinceros. Sin embargo, si todos los miembros hacen el compromiso de ser honestos al participar en el equipo, no habrá intereses ocultos.

### **Desarrollo de la confianza:**

Trabajar en equipo implica un desarrollo paulatino de la confianza de cada miembro hacia sus compañeros. Un ambiente idóneo deberá fomentar esto; no obstante, llevará tiempo lograr que los miembros tengan confianza entre sí.

## V. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la evaluación de las actividades de relaciones interpersonales es necesario que al final de cada actividad se pase una boleta en donde se cuestionen los siguientes aspectos:

Pregunta	Respuesta
¿Cómo se sintió con la actividad realizada?	
¿Sintió que esta actividad genera mejores relaciones con los demás compañeros de labores?	
¿Qué sugerencias aporta al grupo de trabajo?	
¿Cómo se compromete a mejorar la relación con sus compañeros de trabajo?	

Vo.Bo. Director

Para los círculos de calidad es necesario que se elabore y se responda la siguiente boleta al finalizar cada sesión de dichos círculos.

Factor	Respuesta
¿Qué tema se trató?	
¿Se resolvieron todas sus dudas?	
¿Qué temas o comisiones sugiere tratar en la próxima reunión?	
¿Qué aprendió hoy en relación al manejo de conflictos?	

Vo.Bo. Director

## **REFERENCIAS**

Newstrom, J. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*, (13 ed.) MexicoD.f.: McGraw Hill.

Silveria, M. (2014) *El arte de las relaciones personales*, Madrid, España, Editorial Alba.

Pérez, G. Pérez, M. (2011) *Aprender a convivir; el conflicto como oportunidad de crecimiento*, Madrid, España, Narcea.

Robbins, S. y Judge, T. (2013) *Comportamiento Organizacional*. (15 Ed.) México: Pearson.

Thomson, P. (2015) *resumen del libro circuitos de calidad*, Editorial Norma,  
<http://almez.pntic.mec.es/acerez1/circuitos.htm>