



SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN  
PÚBLICA

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 212  
TEZIUTLÁN, PUEBLA



---

---

“EL MANEJO DE CONFLICTOS: UNA EXPERIENCIA PARA  
MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UTGZ-  
UNIDAD ACADÉMICA ALTOTONGA”.

**Que para obtener el grado de:**

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

**Presenta**

Leticia González Vázquez

Teziutlán, Pue., Junio de 2019



SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN  
PÚBLICA

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 212  
TEZIUTLÁN, PUEBLA



---

---

“EL MANEJO DE CONFLICTOS: UNA EXPERIENCIA PARA  
MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UTGZ-  
UNIDAD ACADÉMICA ALTOTONGA”.

**Que para obtener el grado de:**

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

**Presenta**

Leticia González Vázquez

**Asesor:**

María Magdalena Torres Villa

Teziutlán, Pue., Junio de 2019

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios, Señor Creador del Universo  
por permitirme alcanzar esta meta.*

*A mi padre Basilio González Ramírez(finado), por haber sembrado en mi el deseo de superarme; y a mi madre Ana Luisa Vázquez Luna, por confiar y creer en mí, por su amor y enseñarme el camino de la superación académica y el trabajo.*

*A mi mayor tesoro, mi hija, Regina Victoria, que sin duda alguna es la fuente más pura para salir adelante, gracias por ser mi motivación y felicidad.*

*A mi esposo, Ingeniero Víctor Manuel Velásquez del Moral, por su apoyo incondicional y motivación para terminar con la formación de posgrado.*

*A Mayra, Merly, Miguel, Lizeth, Cecilia, Clara y Patricia, mis queridos hermanos, por su apoyo y acompañamiento aún en la distancia y ante la adversidad, siempre unidos como familia.*

*A mi comadre Julissa por su ayuda incondicional y brindarme ánimo para continuar con mi preparación profesional.*

*A mis maestros, Malena Torres Villa (asesora de tesis) e Israel Landero Aguilar (profesor del último módulo) por compartir sus conocimientos, por su tolerancia, comprensión y guiarme en cada momento que lo necesitaba.*

**¡GRACIAS!**



DICTAMEN DEL TRABAJO  
DE TITULACIÓN

Teziutlán, Pue., 13 de Junio de 2019.

C. LETICIA GONZÁLEZ VAZQUEZ  
PRESENTE

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo de Tesis, titulado:

*“El manejo de conflictos: Una experiencia para mejorar las relaciones interpersonales en la UTGZ-Unidad Académica Altotonga”*

Manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza presentar su Examen de Grado, que tendrá lugar el día: **Jueves 20 de Junio de 2019 a las 14:00 hrs.**, en la **Sala de Usos Múltiples**, con el siguiente jurado:

Presidente (a): *Mtra. Rosa María Galindo López*  
Secretario(a) *Mtra. Judith Salazar Murrieta*  
Vocal: *Mtra. María Magdalena Torres Villa*  
Representante de la Comisión de Titulación: *Dra. Edith Lyons López*



ATENTAMENTE  
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”

**Mtro. ERNESTO CONSTANTINO MARÍN ALARCÓN**  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 212 TEZIUTLÁN DE LA UNIDAD UPN 212 TEZIUTLÁN

C.c.p. Asesor del Trabajo  
C.c.p. Interesado  
C.c.p. Archivo

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

**CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....10**

1.1 El Contexto Internacional: El Proyecto Tuning .....10

1.2 La RIEMS y las UUTT, Orígenes, Propuesta y Desafíos .....15

1.3 Conociendo el problema: Diagnóstico Institucional.....24

### CAPÍTULO II

**FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....32**

2.1 Implicaciones del docente como investigador e interventor .....32

2.2 El Problema como eje rector de la intervención .....33

2.3 Teoría del Problema .....36

2.4 Enfoque actual de la práctica docente .....50

2.5 Las estrategias de la intervención.....52

### CAPÍTULO III

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....58**

3.1 El enfoque de la investigación.....58

3.2 La Investigación Acción Participativa en los proyectos de intervención .....61

3.3 Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....67

### CAPÍTULO IV

4.1 Los sujetos y el problema de la intervención .....73

4.2 Objetivos de la intervención.....77

4.2.1 Objetivo General .....77

4.3 El Taller como estrategia de intervención.....78

4.4 Tipo e instrumentos de evaluación aplicados.....81

### CAPÍTULO V

**RESULTADOS Y PERSPECTIVAS DE LA INTERVENCIÓN .....85**

5.1 Resultados de la intervención .....85

5.2 Logros en el ámbito social y escolar .....91

5.3 Balance General.....93

5.4 Retos y perspectivas .....94

**CONCLUSIONES**

**REFERENCIAS**

**APÉNDICES**

**ANEXOS**



# **CAPÍTULO 1**

## CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

La Educación Media Superior es una de las etapas formativas que regula e imparte el estado en México, su importancia es fundamental, porque atiende el periodo de desarrollo humano comprendido entre los 15 y los 18 años en cursos regulares. Este periodo es vital, y en palabras de Rodolfo Tuirán, Subsecretario de Educación Media Superior, menciona que con esta formación se debe lograr:

Un joven que se conoce mejor a sí mismo, tiene la capacidad para construir relaciones empáticas con terceros, sabe tomar decisiones, es perseverante, sabe trabajar en equipo y sabe manejar sus emociones es un joven mucho mejor dotado para enfrentar los retos de la vida. La escuela, entonces, tiene que ser responsable de brindar a los jóvenes estas herramientas socioemocionales y, al mismo tiempo, propiciar el desarrollo de habilidades cognitivas suficientes y adecuadas para el avance de la trayectoria escolar. (Tuirán, 2017)

La visión del subsecretario hace eco, no solo de las previsiones de las políticas educativas en el país, sino también de las orientaciones internacionales, que han originado movimientos de reforma en los diferentes niveles de educación en el país, como es el caso de la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS), la cual tiene sus orígenes en el proyecto europeo, denominado Tuning, que posteriormente es implementado en América Latina y considerado por la Educación Media Superior para la creación de un Sistema Nacional de Bachillerato que dé respuesta a las prerrogativas de Equidad, Cobertura y Calidad en la educación.

En el presente capítulo se expone el contexto referencial que enmarca esta experiencia de investigación e intervención, y para ello se hace un acercamiento a los antecedentes que motivaron la RIEMS y los principios que orientan a la educación de las Universidades Tecnológicas, así como a los desafíos y nuevos roles a los que deben hacer frente los actores educativos y, para concluir con la descripción del diagnóstico realizado, el cual, motivo de la intervención que en este trabajo se presenta.

### 1.1 El Contexto Internacional: El Proyecto Tuning

Las raíces del Proyecto Tuning se encuentran en la Declaración del 25 de mayo de 1998, donde los Ministros de Educación de Francia, Alemania, Italia y el Reino Unido, se

reunieron para proponer la Armonización del Diseño del Sistema de Educación Superior Europeo, lo cual, dio pie a un cambio radical al sistema educativo de los países que participaban.

Posteriormente, el 19 de junio de 1999 en, Bolonia (Universia, 2019), se realiza la declaración que propició la aparición del Espacio Europeo de Enseñanza Superior (EEES), armonizando los ciclos de formación, pregrado y posgrado, el Sistema de Créditos Europeo (ECTS), lo cual, desencadenaba la movilidad estudiantil y docente, favoreciendo la investigación conjunta entre al menos 29 miembros de la Comunidad Europea. (Bolonia, 2019); factor que permitió la permeabilidad de estudiantes y profesionistas hacia toda Europa, suscitándose así un cambio significativo en las demandas políticas y económicas de las naciones europeas.

Para el 19 de mayo de 2001 se dio la Declaración de Praga, en donde 32 ministros de educación, concretaron la conformación del Área de la Educación Superior Europea, reconocieron la aceptación de la Declaración de Bolonia y tomaron sus seis ejes para potenciarlos; iniciando con la adopción de un sistema de niveles fácilmente legible y comparable, una adopción de un sistema basado esencialmente en dos ciclos principales, se estableció un sistema de créditos, promoción de la movilidad, promoción de la cooperación europea en la garantía de calidad, y por último la promoción de las dimensiones europeas en educación superior; comprometiéndose así los ministros a dar seguimiento para la conformación del Espacio Europeo de la Enseñanza Superior. (Praga, 2019).

El Proyecto Tuning implementado en el año 2000, fuertemente respaldado económica y moralmente por la Comisión Europea, contaba con la participación de la mayoría de los países firmantes de la declaración de Bolonia, denominado Tuning por su nombre en Inglés, (*Tuning Educational Structures in Europe*). Afinaba las Estructuras Educativas en Europa sintonizando los alcances del proyecto que pretendía ofrecer un planteamiento concreto que posibilitara la aplicación del proceso de Bolonia en el ámbito de las disciplinas o áreas de estudio y en el de las Instituciones de Educación Superior:



Tuning, significa “afinar” o “sintonizar” y se eligió éste para reflejar la idea de que las universidades no buscaban uniformidad en sus programas de titulación o cualquier otra forma prescriptiva o definitiva de la currícula europea, sino simplemente los puntos de referencia, convergencia y entendimiento mutuo. (Comisión Europea de Educación y Cultura, 2019)

Dicho proyecto puso en la mesa de discusión las siguientes áreas de conocimiento: competencias genéricas, competencias específicas de cada área, la función de ECTS como un sistema de acumulación, enfoques de aprendizaje, enseñanza y evaluación, y la función de la promoción de la calidad en el proceso educativo; ya que se requería un cambio estructural que diera una buena respuesta a lo planteado por los países europeos.

El diseño Alfa Tuning América Latina” fue la respuesta lógica de difusión del proyecto europeo, ya que este adquirió, por su magnitud, un carácter mundial, y en concordancia natural a los actuales procesos de globalización, contagió la necesidad de comprender las estructuras educativas del nivel superior y mejorar la comunicación necesaria para mantenerse en comunión con la sociedad. Este Proyecto también ha impulsado los procesos de control de calidad e internacionalización del currículo y planes de estudio en los participantes.

En América Latina, también se centró en buscar “afinar” las estructuras educativas de los participantes iniciando un debate cuya meta fue identificar e intercambiar información, y mejorar la colaboración entre instituciones de educación superior para promover el desarrollo de su calidad, su efectividad y su transparencia. (Leal, 2014)

Por lo consiguiente el proyecto Alfa Tuning América Latina surge en un contexto de intensa reflexión sobre educación superior, tanto a nivel regional como internacional, partiendo de la experiencia europea, y el logro de integrar a más de 135 universidades europeas que desde el año 2001 llevan adelante un intenso trabajo en pos de la creación del Espacio Europeo de Educación Superior.

Durante la IV Reunión de Seguimiento del Espacio Común de Enseñanza Superior de la Unión europea, América Latina y el Caribe (UEALC) en la ciudad de Córdoba

(España) en octubre de 2002, los representantes de América Latina que participaron en el encuentro, luego de escuchar la presentación de los resultados de la primera fase del Tuning en Europa, acercaron la inquietud de pensar un proyecto similar para América Latina. Fue a partir de ahí que se comenzó a preparar el proyecto, mismo que fue presentado por un grupo de universidades europeas y latinoamericanas a la Comisión Europea a finales de octubre de 2003; se puede decir que la propuesta Tuning para América Latina fue una idea intercontinental, un proyecto que se ha nutrido de los aportes de académicos tanto europeos como latinoamericanos.

Se retomaron algunos de los objetivos principales (TuningAL, 2019) que se vienen manejando desde la declaración de Bolonia, pero contextualizados para América Latina, los cuales son: contribuir al desarrollo de titulaciones fácilmente comparables y comprensibles en una forma articulada en toda América Latina, pretendía Impulsar, a escala latinoamericana, la convergencia de la educación superior en doce áreas temáticas (Administración de Empresas, Arquitectura, Derecho, Educación, Enfermería, Física, Geología, Historia, Ingeniería Civil, Matemáticas, Medicina y Química) mediante las definiciones aceptadas en común de resultados profesionales y de aprendizaje, así como también desarrollar perfiles profesionales en términos de competencias genéricas y relativas a cada área de estudios incluyendo destrezas, conocimientos y contenido en las cuatro áreas temáticas que incluye el proyecto, facilitar la transparencia en las estructuras educativas e impulsar la innovación a través de la comunicación de experiencias y la identificación de buenas prácticas.

Así como crear redes capaces de presentar ejemplos de prácticas eficaces, estimular la innovación y la calidad mediante la reflexión y el intercambio mutuo, desarrollar e intercambiar información relativa al desarrollo de los currículos en las áreas seleccionadas y crear una estructura curricular modelo expresada por puntos de referencia para cada área, promoviendo el reconocimiento y la integración latinoamericana de titulaciones, y por último crear puentes entre las universidades y otras entidades apropiadas y calificadas para producir convergencia en las áreas de las disciplinas seleccionadas.

La gran transformación que ha supuesto para las Universidades de Europa el camino que nace desde las Declaraciones hechas en Sorbona, Bolonia, Praga, y que se concretan en el Proyecto Tuning Europa, se ha trasladado a un proceso de tendencia mundial, el cual al llegar a América Latina se ha concretado la Primera Etapa de este proyecto, llevada a cabo del 2004 al 2008. Posteriormente la segunda etapa denominada Alfa Tuning América Latina, con el lema "procurado la Innovación Educativa y Social" se desarrolló del 2011 al 2013 y continuó los debates iniciados con la primera.

El eje de la discusión parte de los logros alcanzados en las distintas áreas temáticas en la primera etapa, para seguir "afinando" las estructuras educativas de América Latina a través de consensos, cuya meta es identificar e intercambiar información y mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia. (Mendoza, 2018).

Bajo estos argumentos, los aportes del proyecto Tuning al mundo, y en específico en el país, se puede decir que pone en la mesa la necesidad de sintonizar muchas cosas, desde el lenguaje, los niveles, las titulaciones, los créditos, los conceptos de calidad, pero sobre todo el enfoque de resultados esperados por la adquisición de las competencias generales y las específicas de cada Programa Educativo en las áreas tratadas. Con este trasfondo metodológico, es cómo surge en México la Reforma Integral para la Educación Media Superior, pero también cambios significativos para la educación universitaria

## **1.2 La RIEMS y las UUTT, Orígenes, Propuesta y Desafíos**

En líneas anteriores ya se ha hecho referencia a los antecedentes de la RIEMS que han propiciado nuevas exigencias para la Universidades Tecnológicas, Reconociendo que el Proyecto Tuning fue el motor de los cambios para la Educación Superior pero que indudablemente fueron punto de partida para los cambios en la EMS.

Como se ha mencionado en el apartado anterior, la irrupción del Proyecto Tuning para armonizar el Espacio Europeo de Educación Superior, encontró su punto estratégico de coincidencia en la puesta en común de los términos de los modelos de formación basados en competencias y desarrollando la descripción de las mismas en sus categorías de Competencias Genéricas y específicas para cada área del conocimiento.

Algo similar al mundo universitario europeo se tenía en la Educación Media Superior, e indudablemente también en la educación superior en México, desde el punto de vista organizacional, un universo desarticulado y disperso sin una identidad que integrara en un mismo nivel educativo las diversas modalidades existentes. Por si fuera poco, se tenían diversas corrientes, y en general, se les acusaba de no desarrollar en los jóvenes las competencias y habilidades imprescindibles para desempeñarse de manera competente en la sociedad moderna. (Tuirán & Hernández, 2019)

En este punto de coincidencia, Tuning adaptado a la realidad de la Educación Media Superior era una metodología verdaderamente atractiva y ya probada, por lo que se infiere a primera vista que el camino de buscar un marco curricular común (MCC), respetando las diversas modalidades, y la identificación de las competencias generales o básicas, así como las específicas serían el punto de coincidencia respetando la diversidad, y la manera de verificar las competencias se desarrollaría mediante los procesos de certificación profesional.

A partir del 2007, la Subsecretaría de Educación Media Superior Federal inició el proceso de la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS), cuya finalidad es la creación del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), mediante el cual se norma entre

otros aspectos, el perfil de egreso, las modalidades, las competencias de los docentes y directivos, el servicio que brindan los particulares, las reglas de operación del programa de Infraestructura, el ingreso de los planteles al SNB, la creación y funcionamiento del Comité Directivo Nacional de SNB, también el funcionamiento de la COPEEMS (Consejo para la evaluación de la EMS) así como el de Servicios Escolares. (SEP, 2008)

La Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) es un proceso consensuado que consiste en la creación del Sistema Nacional del Bachillerato (SNB) con base en cuatro pilares: Construcción de un marco curricular común, Definición y reconocimiento de las modalidades de la oferta de la Educación Media Superior, Profesionalización de los servicios educativos y una Certificación Nacional Complementaria.

Con la Reforma se pretendía, vincular las diversas ofertas educativas en el nivel medio superior, así como promover la flexibilidad y fortalecer el currículo, además de establecer una relación entre necesidades de los sectores productivos estratégicos para el país, con la oferta de formación por competencias. (SEMS, 2018).

Entre sus objetivos más destacados son: ayudar al mejoramiento de la calidad de la educación media superior de tal manera que emita el reconocimiento formal a organismos evaluadores y dictámenes a planteles interesados en ingresar al Sistema Nacional de Bachillerato, exponer al Comité Directivo del SNB las propuestas relacionadas con el ingreso y permanencia de planteles del Sindicato Nacional de Bachillerato (SNB), e Informar a la sociedad sobre la calidad de los planteles. (SEMS, 2018)

De los cuatro ejes mencionados anteriormente es importante conocer su contenido en específico para una mejor comprensión de la propuesta de la Reforma, por lo que se describen detalladamente a continuación; El primero se refiere a la construcción de un Marco Curricular Común (MCC) el cual debe estar basado en competencias y este establece 11 competencias genéricas que van a regir el perfil de egreso del estudiante, del cual se hablara más adelante. Este Marco Curricular estará orientado a dotar a la EMS de una identidad clara que responda a las necesidades presentes y futuras por lo

tanto debe ser adaptable a los diferentes contextos en los que se ofrecen la Educación Media Superior en sus diferentes subsistemas y modalidades.

El segundo eje considera la Definición y Regulación de las opciones de oferta de la EMS, en el marco de las modalidades que contempla la Ley General de Educación, de manera que puedan ser reguladas e integradas al sistema educativo nacional y específicamente, al Sistema Nacional de Bachillerato.

El tercer eje tiene que ver con la profesionalización de los servicios educativos a través de los mecanismos de gestión de la Reforma, necesarios para fortalecer el desempeño académico de los alumnos y para mejorar la calidad de las instituciones, de manera que se alcancen ciertos estándares mínimos y se sigan procesos compartidos. Estos mecanismos consideran la importancia de la formación docente, los mecanismos de apoyo a los estudiantes, la evaluación integral, entre otros aspectos que no podrán perderse de vista en el proceso de construcción del SNB.

De igual manera la RIEMS favorece el desarrollo de competencias para el mundo laboral estableciendo, así un contexto para la vinculación entre la educación media superior, la educación universitaria y el sector productivo; existen dos niveles de complejidad para las competencias profesionales; las competencias profesionales básicas que proporcionan a los jóvenes formación elemental para el trabajo y las competencias profesionales extendidas que preparan a los jóvenes con una calificación de nivel técnico para incorporarse al ejercicio profesional.

Por último, el cuarto eje considera La Certificación complementaria del Sistema Nacional de Bachillerato SNB, es decir culminar con la expedición de un certificado nacional que avale los estudios de algunas de las distintas opciones o modalidades de la EMS en sus diferentes subsistemas y estos comparten ciertos objetivos fundamentales y participan de una identidad común.

De acuerdo a la breve descripción dada en el apartado anterior, era imprescindible una reforma que pudiera integrar toda la diversidad de modalidades, cada una celosa de

su historia y desarrollo, integrada por un claustro de docentes de muchos años y en la vieja escuela de la clase magistral, envueltas en un contexto sindical aguerido opuesto a aceptar cualquier cambio. Sin embargo, los desafíos estaban ahí y se pueden enumerar los siguientes:

En los primeros años de la reforma, la cobertura era de 65.9% en 2012 y posteriormente en 2015 ya se tenía el 78.6%, en nuestro estado el desarrollo del Telebachillerato es un ejemplo, así como el Telebachillerato Comunitario, la Prepa Abierta y la Prepa en Línea, son parte de este esfuerzo por ampliar las oportunidades. (Tuirán & Hernández, 2019).

Con el trayecto de los esfuerzos de ampliación de la matrícula han puesto especial atención en los grupos con situación vulnerable (los que provienen de los hogares en situación de pobreza, los que residen en localidades rurales; sobre todo aquellas más dispersas y marginadas, las poblaciones indígenas y los que experimentan alguna discapacidad, entre otros), puntualizando en la agenda prioritaria de la política educativa los temas de equidad e inclusión. Por ellos los sistemas de becas son una alternativa que permiten subsanar un poco esta situación. (Tuirán & Hernández, 2019)

La disminución de la tasa de abandono escolar ha sido muy lenta, en 1990 era del 19% y veintidós años después en 2012 apenas se ha reducido al 15% en 2015 a 12.6%, a pesar de los esfuerzos, este sigue siendo uno de los desafíos más grandes de la reforma. (Tuirán & Hernández, 2019)

La Educación Media Superior se apoya en más de 275 mil maestros. De los cuales casi la mitad son mujeres; una 33% tiene menos de 35 años de edad; cuentan con licenciatura o con posgrado; más de la mitad tiene menos de diez años de experiencia en la docencia; 66.66% laboran en planteles públicos y casi 6 de cada 10 cuenta con un contrato de base. Aunque las características y condiciones laborales de los docentes varían ampliamente por subsistema, todos comparten un rasgo en común: son actores clave en el propósito de elevar la calidad de la educación en el país.

Cuando de compararse se trata con otros países, no se tienen los resultados que se esperaba tras la enorme inversión que se hace en educación el país, por ejemplo, los niveles de logro más altos en la evaluación de matemáticas de la Prueba PISA2 es al menos diez veces menor en comparación con países como Corea del Sur. Con el nivel de logro insuficiente se concentra el 55% más de la mitad de los mexicanos. (Tuirán & Hernández, 2019)

Para mejorar esto, la reforma propuso entre otras cosas la certificación de planteles por entes independientes y los que acrediten se iban a integrar al Sistema Nacional de Bachillerato (SNB). Esperemos que en las nuevas condiciones políticas del país esto pueda mantener alguna continuidad.

Para nadie escapa que las instituciones de educación media superior tienen grandes deficiencias en cuanto a infraestructura y equipamiento. A veces los planteles no cuentan con las instalaciones esenciales, al menos no tiene laboratorio de cómputo, más de la mitad no tiene biblioteca, y carece de laboratorio de idiomas. Aun con los programas de escuelas al 100, se requiere un gran esfuerzo para acabar de modernizar la infraestructura y dignificar los espacios educativos. (Tuirán & Hernández, 2019)

El periodo de transición por la Educación Media Superior es un lapso que coincide con los cambios fisiológicos y psicológicos que conforman al joven en su realidad, es un proceso que requiere mucha atención no solo de parte de los padres y familiares, sino también de los directivos y maestros. Al respecto, la Encuesta de Violencia, Tolerancia y Exclusión, levantada en 2013 en los planteles de EMS, indican que: Alrededor del 25% de los estudiantes experimentó violencia o acoso escolar, cerca del 35% de los estudiantes ha probado el tabaco y 50% ha tomado bebidas alcohólicas en alguna ocasión. Poco más de 12 por ciento de los alumnos de EMS ha fumado marihuana alguna vez en su temprana vida e incluso alrededor de 3% ya probó la cocaína.

Una proporción significativa de jóvenes activos sexualmente (alrededor de 35%); de ese total, 22% no utiliza los medios de prevención adecuados, lo que los expone a embarazos no deseados o enfermedades de transmisión sexual, temas que se asocian



con el abandono escolar. Y por si fuera poco solo 4% de los jóvenes identifican a la escuela como una fuente de apoyo, cuando debería ser una de los espacios privilegiados de seguridad. (Tuirán & Hernández, 2019).

Si bien la Reforma Integral de la Educación Media Superior enfrenta diversos Retos y desafíos como los que se han mencionado, los agentes de cambio fundamentales son los docentes profesionales y los alumnos, apoyados por las autoridades y los padres de familia, en esquemas de formación flexibles debidamente regulados y supervisados por la autoridad para su buen desempeño, y esto es lo que la Reforma Integral de la Educación Media Superior trata de articular.

Una de las críticas más comunes hacia la EMS es que no prepara los suficientemente a los jóvenes para integrarse en el mundo del trabajo, lo que resulta en altos niveles de desempleo, subempleo y bajos ingresos. Se requieren nuevos modelos de formación que alterne los procesos académicos con procesos de aprendizaje y practica laboral, en lo que se denomina formación dual, esto para desarrollar verdaderas competencias profesionales que les ayuden a insertarse en el ámbito laboral con éxito. (Tuirán & Hernández, 2019)

Por lo que, anteriormente expuesto pretende ser un proceso de aproximación al área de aplicación de la intervención se presentará el origen y características de las Universidades Tecnológicas dado que es en ese contexto donde se desarrollará la intervención, por eso resulta importante mencionar las características del sistema de las universidades tecnológicas UUTT, que se describe a continuación.

Hacia los años 70, específicamente entre 1970 y 1973 la Secretaría de Educación Pública hizo los primeros estudios comparativos entre los Sistemas Educativos de los países más desarrollados, a través de los cuales, percibió los modelos donde se tenía el bachillerato más dos años con acreditación profesional, en Estados Unidos los *Community College* y en Francia los *Institutes Universitaires de Technologie*, Sin embargo por falta de visión y decisiones unilaterales se consideró que no había necesidad de ese tipo de

formación. Y las acciones que cuando menos alcanzaron a culminar fueron los Bachilleratos Tecnológicos. (CGUT, 2006).

Hacia finales del siglo pasado, México tenía que crecer a la par del mundo globalizado, se requería incrementar la productividad, se necesitaba un sistema diferente, amplio, diversificado, con programas educativos breves pero intensivos centrados más en la práctica que en la teoría, bajo los nuevos esquemas de calidad mundial. Es en Plan Nacional de Desarrollo 1989 – 1994, donde después de analizar las dos últimas décadas se diagnostica la necesidad de la modernización del país para lo cual la transformación educativa es una condición indispensable. Modernizar la educación exigía responder a las necesidades de la sociedad, contribuir al desarrollo nacional y propiciar una mayor participación de los distintos niveles de gobierno. (CGUT, 2006).

La Secretaría del Trabajo y el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática elaboraron algunos registros que mostraban el déficit de recursos humanos con niveles de bachillerato o profesional en la industria manufacturera, en ese entonces solo el 22% en bachillerato y 20% en nivel profesional, es decir solo 1 de cada 5 trabajadores cubría las expectativas deseables, de no tomar medidas la brecha hubiera aumentado desproporcionadamente. (CGUT, 2006, pág. 20)

Por ello dentro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 1989 – 1994, se expresó: “La Educación Superior ha de ser motor de innovación y debe incluir nuevas modalidades de formación académica que refuercen el edificio educativo... impulsando los ajustes para alcanzar una nueva estructura productiva más eficiente, respaldada en el conocimiento científico y tecnológico”. (CGUT, 2006, pág. 21)

Se detectó que la planta industrial, el sector de los servicios y del comercio al igual que el desarrollo tecnológico exigían la diversificación de la oferta educativa, pero sobretodo cubrir los requerimientos específicos a nivel regional, estatal y nacional, se requería entonces una cobertura pertinente. (CGUT, 2006, pág. 21)

Se revisaron las experiencias internacionales de Francia, Alemania, Gran Bretaña, Estados Unidos y Japón, y junto con el apoyo de la UNESCO, el Secretario de Educación Pública autorizó el desarrollo de un nuevo modelo pedagógico que cristalizó en el desarrollo de las Universidades Tecnológicas, las cuales se caracterizaban por periodos cortos e intensivos de formación de alta calidad, centradas en la práctica, procurando el desarrollo de las competencias profesionales específicas.

En este escenario Las Universidades Tecnológicas (UUTT) nacen por decreto en 1991, siendo el caso de las tres primeras unidades las de Aguascalientes, Nezahualcóyotl y Tula-Tepeji. A la fecha se tienen 104 universidades tecnológicas distribuidas en 29 de los 32 estados del país, Las UUTT han sido un caso excepcional en el campo de la política educativa del país, contrario a otros programas y acciones, el apoyo hacia esta opción de educación superior de corta duración y vocacional se ha mantenido por más de 17 años o aún más ilustrativo, durante casi cuatro sexenios. Tal permanencia en parte se explica por el constante respaldo político y económico. (Crespo, 2009).

Las UUTT surgen como organismos públicos descentralizados de los gobiernos estatales y sus funciones, según la Secretaría de Educación Pública, son: Ofrecer estudios de nivel post-bachillerato con mayores oportunidades de empleo y con una mayor inversión educativa pública y familiar, ofrecer carreras que respondan a los requerimientos tecnológicos y organizativos de la planta productiva de bienes y servicios, responder a la necesidad de cuadros profesionales que requiere la planta productiva en procesos de modernización, acorde con los avances científicos y tecnológicos contemporáneos, para contribuir a lograr un mejor equilibrio del sistema educativo abriendo opciones que diversifiquen cualitativa y cuantitativamente la oferta de estudios superiores (SEP, 1991:14).

En esta sección se presentan las coincidencias del modelo de las Universidades Tecnológicas con la RIEMS, y como esta alternativa presenta una excelente oportunidad para la continuidad en la formación por competencias. Parte de la información se obtuvo de la página de la Coordinación General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas

del Documento: Criterios Generales para la Planeación, el Desarrollo y la Implantación de los Programas Educativos por Competencias Profesionales. (CGUTyP, 2018)

El modelo de las UUTT se fundamenta en los siguientes aspectos: Los cambios en los mercados internacionales, las formas de producir de las empresas, las relaciones entre los mercados de producción, la implementación de Sistemas de Calidad, los avances y desarrollos de las Tecnologías de la Información, todo esto integrado en la “Sociedad del Conocimiento” y entendido en un proceso de “Globalización”. (CGUTyP, 2018)

Estas realidades impactan con fuerza el mercado laboral exigiendo un cierto tipo de competencias y capacidades de los profesionales que egresan de las Instituciones de Educación Superior, hoy en día se requiere personal dinámico capaz de tomar decisiones, trabajar en equipo, activos, creativos, innovadores y con iniciativa. En contraste la Universidad Tradicional tiene un paradigma que no permite hacer frente a estos requerimientos, ya que está basada en prácticas mecánicas y rígidas las cuales parten de la concepción de un estudiante pasivo, aislado y receptor de información. (CGUTyP, 2018)

En este contexto el concepto de competencia profesional tiene vital importancia, de una manera general e incluyente de las competencias técnicas o propias de una disciplina, y de las competencias cognitivas que debe desarrollar el estudiante a fin de tener éxito en su formación, ya que al egresar contará con las competencias necesarias para desenvolverse en el campo profesional, así como en lo personal. (CGUTyP, 2018)

En concordancia con la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS) y con la educación tecnológica se comprende que el eje principal de la educación por competencias es el desempeño, definiéndose como “la expresión concreta de los recursos que pone en juego el individuo cuando lleva a cabo una actividad, y que además pone énfasis en el uso o manejo que el sujeto debe hacer de lo que sabe.” (CGUTyP, 2018)

Por lo que, de igual manera la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS) no solo interviene en la adquisición de determinados conocimientos, sino que lo más imprescindible es el uso que se haga de ellos. Por tal motivo, este criterio obliga a las instituciones educativas a replantear lo que comúnmente se ha considerado como formación. (CGUTyP, 2018)

Es importante destacar que la educación superior se enfrenta a muchos retos para cumplir en la actualidad, sin embargo, solo mediante la autoevaluación y mejora continua, mediante el análisis crítico de las ideas y modelos, así como el trabajo colegiado y multidisciplinario, será posible lograr una educación de vanguardia, es decir, se podrán superar con éxito cualquier retos o desafíos presentes o por venir.

### **1.1 Conociendo el problema: el diagnóstico**

En este apartado se presenta el diagnóstico institucional usado para decidir la intervención educativa que se realizó, comenzando por explicar la importancia de partir de un diagnóstico para cualquier intervención, posteriormente se expondrá una breve descripción del centro educativo en donde se realiza la intervención, para tener un mejor panorama del problema que se pretende atender.

Retomando los aspectos principales y haciendo una generalización de lo particular a lo general, es decir de tipo inductivo, podemos mencionar que el diagnóstico comienza con una observación de una situación que interpela, que obliga a buscar más información sobre la misma, hasta lograr la expectativa de que se le comprende lo suficiente como para intervenir de forma pertinente y buscar un cambio.

Este proceso es muy importante y requiere agudeza para observar lo que a veces la mayoría no ve, sensibilidad para percibir lo que otros no perciben y sobretodo conocimiento y motivación suficiente para adquirirlo con método, para resolver el problema, de acuerdo a Emmanuel Lista (2015):

El diagnóstico, además, brinda información imprescindible para poder luego evaluar las mejoras. La información que describe el punto de partida servirá para comparar con la situación de llegada. Un diagnóstico permite corroborar cuánto se ha mejorado y qué acciones han dado más resultados,

y aprender del proceso de mejora. Hacer un diagnóstico implica analizar la escuela con evidencia empírica, es decir, trascender las percepciones subjetivas, que pueden ser erradas y contradictorias. (Lista, ¿Por donde empezar?: EL diagnóstico Institucional, 2015)

La secuencia natural de acuerdo al mismo autor es comenzar por detectar los síntomas, de allí tratar de detectar los problemas y finalmente indagar las causas que los originan.

Partiendo de lo anterior, se eligió un diagnóstico institucional como el más apropiado para el desarrollo del presente proyecto, el cual permite especificar las características de un contexto, las interacciones de los individuos así como los problemas o situaciones que se pueden modificar; su resultado permite tomar decisiones para intervenir ante un problema con la finalidad de conocer que factores de la realidad que repercuten directa o indirectamente en el desarrollo formativo del individuo como parte de una sociedad conociendo de forma directa las causas de los problemas, que provocan las relaciones interpersonales y el ambiente institucional.

En todas las actividades que realiza el hombre es importante tener presente un diagnóstico para conocer previamente la situación, jerarquizar problemas en el medio educativo y social, inclusive en el ámbito laboral, por ello es fundamental conceptualizar, el diagnóstico institucional.

El diagnóstico Institucional tiene por finalidad recoger y sistematizar información relevante sobre el establecimiento, la que posteriormente le ayudará a tomar decisiones para su mejoramiento, este proceso contempla tres objetivos: conocer el grado de satisfacción o insatisfacción de la gestión global del establecimiento, según las percepciones de los alumnos, los administrativos, los docentes y directivos, conocer las opiniones de los actores en relación con la necesidad de mejora de las diversas áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, conocer los comentarios de los actores de la institución respecto de los principales problemas que deben ser superados para mejorar la gestión.

La Universidad Tecnológica de Gutiérrez Zamora (UTGZ) es una institución de estudios superiores bilingüe, internacional y sustentable distinguida por el compromiso,

la participación activa de sus empleados y estudiantes en la calidad, seguridad, salud ocupacional y el desarrollo sustentable, utiliza la administración de riesgos, así como el cumplimiento de la legislación ambiental para la formación de profesionistas con un enfoque en competencias sustentadas en los valores institucionales, con una visión emprendedora y de mejora continua.

La UTGZ cuenta con un modelo educativo del 70% práctico y 30% teórico, y su esencia es formar Técnicos Superiores Universitarios (TSU) e Ingenieros reconocidos por su calidad, lealtad, responsabilidad, respeto, compromiso, trabajo en equipo; con una visión emprendedora contribuyendo al crecimiento económico, desarrollo sustentable y bienestar de la sociedad. (UTGZ, 2019)

Se visualiza como una institución reconocida internacionalmente, por la calidad de sus servicios, la vinculación con los diferentes sectores; la formación integral del alumno y el crecimiento consolidado de la Institución, con el propósito de desarrollar la economía regional y la preservación del medio ambiente, mejorando así la calidad de vida. (UTGZ, 2019)

La UTGZ cuenta con una Unidad Académica (UAA) en Altotonga, Veracruz, con dirección en la calle Francisco I. Madero 48, Col. La Loma; localidad que colinda con los municipios de Atzalan, Tenochtitlán, Tlacolulan, Tatatila, Las Minas, Villa Aldama, Perote y Jalacingo.

Se tiene una oferta educativa actualmente de cinco programas para los egresados del nivel Técnico Superior Universitario, los cuales son: T.S.U en Mantenimiento Área Industrial, T.S.U en Turismo Área Hotelería y T.S.U en Contaduría, T.S.U en Administración Área Evaluación de proyectos y T.S.U en Lengua Inglesa en el sistema escolarizado. En cuanto al sistema Despresurizado se tienen los programas de T.S.U en Tecnologías de la Información y Comunicación Área Multimedia, T.S.U en Contaduría y las continuidades de: Ingeniería Financiera y Fiscal, Ingeniería en Mantenimiento Industrial, Ingeniería en Agrobiotecnología y la Licenciatura en Gestión y Desarrollo turístico.

En términos generales en la actualidad cuando se habla de ambiente laboral se debe procurar evitar discriminar a alguien por motivos de, apariencia física, cultura, discapacidad, idioma, sexo, identidad de género, edad, condición social, económica, de salud o jurídica, embarazo, estado civil o conyugal, religión, opiniones, origen étnico o nacional, preferencias sexuales, creencia política, color de piel o cualquier otro factor que imposibilite que, una persona que cuente con capacidad y habilidad para el empleo, pueda ejercerlo o calificar para una promoción, y que esto permita conducirnos siempre con equidad y respeto, reforzar la igualdad laboral a través de la filosofía y los valores institucionales, para facilitar el equilibrio entre la vida profesional y personal de los estudiantes. (SCFI, 2015)

Como menciona la Norma NMX-R-025-SCFI-2015 anteriormente citada, es fundamental mencionar que el ambiente laboral debe permitir el crecimiento personal, el desarrollo humano y la satisfacción de las necesidades del colaborador, por lo que un buen ambiente laboral es fundamental para tratar de prevenir algunas de las problemáticas sociales que pudieran darse dentro de la institución.

Comenzando el diagnóstico institucional de forma empírica, el ambiente laboral que se vive en la Unidad Académica Altotonga, está fuertemente influido por las relaciones interpersonales, pues todos los colaboradores (docentes, administrativos y directivos) tienen contacto directo entre sí, por lo que sus actitudes, preocupaciones, motivaciones, comportamientos, plan de vida, entre otros, influyen, en algunas ocasiones, de manera negativa, dado que esas interacciones pueden ser problemáticas al dar indicaciones, compartir responsabilidades, trabajar en equipo, tomar decisiones, etcétera; dichas situaciones influyen en su desempeño laboral, en sus relaciones interpersonales y en su rendimiento profesional.

Para comprobar si esta experiencia percibida de primera mano no era subjetiva se procedió a utilizar el instrumento del cuestionario a través de una encuesta para docentes, lo cual en términos generales presentó un resultado no esperado, haciendo ver que las preguntas no fueron bien planteadas o que el instrumento había sido anulado por la actitud de los entrevistados al negar la problemática.



Se aplicó un cuestionario a 10 docentes, 2 directivos y 4 coordinadores de carrera, encontrando los siguientes hallazgos: 9 de 10 docentes se esmeran por tener buenas relaciones con sus compañeros, 9 de cada 10 se relacionan en armonía con la dirección, 8 consideran que las condiciones para laborar siempre son ideales y 2 que a veces, 7 dijeron que el ambiente es idóneo para desarrollar sus actividades docentes, en términos generales la encuesta manifiesta que todo va bien y no había ningún problema que requiera atención. Sin embargo, hay tres respuestas que pudieran resultar significativas, cuando se pregunta si la información se centra en el rumor 2 docentes indicaron que siempre, otros dos mencionan que en equipo nunca desarrollan mejor sus funciones y también, cuando se pregunta si participan con entusiasmo en las actividades que se realizan en la unidad 3 docentes no contestaron. Para los administrativos todo va bien, solo hubo coincidencia en lo del rumor, e igual con los Coordinadores de Carrera. La respuesta de estos últimos era previsible en cuanto son responsables de mantener un buen clima laboral.

En virtud de la confrontación del resultado de la encuesta contra la realidad palpable por la experiencia de quien hace la intervención se decidió aplicar una entrevista a la directora de la institución, (Ver apéndice D), la cual dio su opinión respecto a que las relaciones interpersonales influyen fuertemente en el manejo de conflictos dado que las emociones individuales están de por medio.

También indicó que, en los momentos en los que ha tenido que ser mediadora del manejo de conflictos, ella ha percibido que la causa de estos, en su mayoría han sido por mala comunicación, por diferencia de opiniones, o por problemas relacionados con las relaciones interpersonales con los estudiantes.

De igual manera, hizo referencia que de acuerdo a la experiencia que tiene, tratando a los colaboradores de la Unidad Académica Altotonga, de manera general, estos tienen capacidad para enfrentarse entre sí y mediar los problemas, independientemente de los diferentes caracteres y temperamentos, señalando que una de las estrategias que utiliza como mediadora del manejo de conflictos es la negociación, permitiendo la aclaración o

justificación de las partes involucradas, para así llegar a acuerdos que determinen una solución viable para ambas partes, lo que comúnmente llaman, ganar – ganar.

Terminó la entrevista haciendo referencia a la importancia que tiene, como mediadora del manejo de conflictos, por lo que debe procurar ser objetiva y evitar involucrar emociones afectivas, para evitar caer en la preferencia o protección de alguna de las partes involucradas. La comunicación, la escucha, el análisis, el diálogo, la objetividad y la aceptación, son fundamentales para el manejo de conflictos.

Como se puede observar, había una diferencia de resultados entre el cuestionario y las precisiones que hizo la entonces directora en la entrevista, en el primero la casi totalidad de los encuestados indican que todo va bien y que no pasa nada, todo es óptimo, y todo va bien, mientras que en la segunda se hacen precisiones respecto a que si hay conflictos que requieren la mediación y actuación por parte de la encargada de la Unidad.

Por ello, para una mayor seguridad y confiabilidad en la obtención de datos se utilizó un tercer instrumento: La guía de observación, para ello se llevó a cabo un proceso de observación directa, sin que el personal de la UAA se diera de cuenta, se iba marcando los aspectos de acuerdo al comportamiento de ellos (ver apéndice E), en la cual se pudo confirmar que si existe un clima laboral con una buena cantidad de conflictos interpersonales, relacionados con los aspectos principalmente por el acceso al poder, y asegurar la influencia ya que se evidencia la formación de alianzas que manifiestan desacuerdos con las decisiones y a veces bloquean el flujo de la información.

De igual manera el conflicto de roles se hace presente, al desconocer algunos integrantes sus funciones o incluso conociéndolas se apropian de las de otros según su conveniencia para destacar o manifestar algún tipo de liderazgo informal y contrario al formal, cuestionando frecuentemente en otras ocasiones competencias o atribuciones en el trabajo de los demás compañeros.

Otro aspecto a considerar y que se observó de manera coincidente con el cuestionario fue el flujo de la comunicación el cual a veces fluía primero a manera de

rumor para asustar a los compañeros de menor experiencia o simplemente para hacer ver que tenían acceso a información porque tienen poder. Aparte también se detectaron antipatías personales nacidas de rivalidades entre docentes varones, e incluso por vanidad entre las compañeras docentes.

Una vez hecho el proceso de obtención de información empírica, su pudieron ver los síntomas que se manifiestan en un ambiente laboral tenso, rivalidades, rumor, formación de alianzas y cuestionamiento de la competencia de otros compañeros.

La problematización de la situación llevaría a decir que se tienen problemas de conflicto por falta de visión, conocimiento de sus funciones, desconocimiento de las técnicas para resolver conflictos, y la falta de una comunicación asertiva, el que la mayoría de los docentes sean menores de 30 años, hace ver que también hay un desconocimiento de la personalidad y los factores que la condicionan.

Por tal razón se deriva la siguiente pregunta de investigación; ¿Cómo fortalecer las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Unidad Académica Altotonga para un mejor manejo de conflicto?

Partiendo de lo anterior, el presente trabajo se centrará en el tema de las relaciones interpersonales con el fin de analizar los diferentes tipos de conflictos, sus incidencias y sus posibles repercusiones en el trabajo al interior de las clases, lo cual llevará a utilizar los elementos teóricos para medir las dimensiones de las variables, permitiendo el análisis de éstas, a través de lo teórico en una situación real como lo es en la UTGZ – Unidad Académica Altotonga.



# **CAPÍTULO 2**

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Una vez descrito el diagnóstico institucional realizado en la Unidad Académica Altotonga de la Universidad Tecnológica de Gutiérrez Zamora se identificaron diversas problemáticas que intervienen, tanto el desempeño como actitudes en dicha institución. Por ello es importante mencionar que las emociones están muy marcadas en su quehacer docente y administrativo, lo que trae consigo alejamiento entre ellos.

Con el problema identificado se perfila profundizar a través de una intervención bien fundamentada que permita aminorar la ruptura de la plantilla docente, administrativo y dirección.

### 2.1 Implicaciones del docente como investigador e interventor

El docente juega un papel importante, dado que una de sus actividades como profesional de la educación que aparece en su ámbito escolar es identificar a través de la observación los fenómenos que pudieran incidir en el proceso de enseñanza – aprendizaje, por lo que debe aportar elementos para solución de los mismos.

Es por ello que, un docente – investigador que analiza puede detectar rápidamente situaciones como agresión, abuso o consumo de sustancias tóxicas entre otros; también un docente investigador puede detectar las causas en una baja de rendimiento académico o problemas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por ello puede definirse como:

El docente investigador es quien participa en la articulación de las teorías presentes en sus propias prácticas, a partir del concepto de interdisciplinariedad; para él, la investigación es un buscar e indagar sistemático unido a la autocrítica que demanda la unión de hecho entre teoría y práctica, entre saber y hacer. (Hernández Arteaga, 2009, págs. 1-21)

Por lo anteriormente expuesto el docente se considera como investigador del ámbito educativo, pero no por estar en niveles superiores, sino que la idea se gesta en la labor del sistema básico, en el que se encuentran situaciones por las que el docente se aboca a la investigación ya sea por hechos cotidianos dentro y fuera del aula, que pueden ser

de índole académico o los de corte social, que son provocados fuera de la institución; gestándose desde el ámbito familiar y que repercuten en la interacción social de los estudiantes, y por ende, impacta el desempeño académico; pero también por adentrarse a la innovación educativa para proponer nuevas y mejores formas de trabajo.

Por eso se dice que el docente investigador se interesa por el conocimiento que se desvela tras el desenterramiento de los hechos naturales en sí, sino, además, por este conocimiento, como acción y efecto de conocer (González; 1991). También el docente investiga para enseñar, para que los alumnos aprendan a vivir y enseña lo que es, lo que conoce.

En lo referente con el autor se puede puntualizar que para que el docente obtenga buenos resultados de su función como investigador debe de contar con diversas características entre las que destacan; tener la capacidad de comunicar su pensar y su sentir para que las diferentes interpretaciones contribuyan a la comprensión amplia de propuestas que generen cambios y desarrolla criterios para validar la investigación.

Por lo que la vinculación entre la investigación y la docencia ha sido un reto desde tiempos atrás para la mayoría de docentes, ya que muchos no se interesan o se les dificulta la posibilidad de ir más allá de la labor docente. El profesor como personal docente y de investigación plantea, tanto explícita como implícitamente, la necesidad de un trabajo académico donde se conjuguen ambas actividades.

Se afirma que la investigación constituye el apoyo fundamental de la enseñanza del educador, y se configura en expresiones académicas como son la producción, asimilación y divulgación del saber y el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

## **2.2 El problema como eje rector de la intervención**

Para poder afrontar la problemática percibida en el diagnóstico es necesario aclarar y organizar sistemáticamente los conceptos y nociones que entran en juego, la problemática se identifica regularmente por sus efectos, por las consecuencias de lo que está en la raíz. Esa mirada al ambiente escolar, nos presenta muchas veces partes

fraccionadas del problema, sin contar que en otras percibimos de manera sesgada por nuestras limitaciones, prejuicios o esquemas mentales fuertemente arraigados de tal manera que no somos conscientes de dichos sesgos.

Sin embargo, la realidad es compleja, la percepción limitada exige un reposicionamiento del investigador, en este caso el docente, quien debe sistematizar y encontrar las causas raíz y sintetizar de tal manera el problema que este sea fácilmente entendible por quienes valoren la investigación.

Los avances tecnológicos y la investigación multidisciplinaria han aumentado la complejidad de la realidad que se investiga por los alcances cada vez más amplios e interrelacionados, esto a su vez puede dificultar el planteamiento de problemas de investigación y buenas preguntas, es decir preguntas claras, sencillas, no ambiguas y contundentes. (Peña, 2017)

El problema en investigación regularmente se expresa como una pregunta, y esta es el inicio y el eje de la investigación, no se trata solo de un asunto semántico o de redacción. Las mejores preguntas las hacen los niños, porque son de manera espontánea y sencilla sobre situaciones del día a día o de temas de interés particular: por ello el investigador debe hacerse como niño y conservar la curiosidad y grado de asombro con un reto adicional: conocer muy bien el contexto, los antecedentes y las experiencias que han tenido otros colegas sobre la investigación planteada sin que se pierda su esencia y naturalidad. (Peña, 2017)

Poder expresar a través de una pregunta simple la problemática que se ha detectado, resulta importante porque entonces se evidencia que se ha trabajado en la delimitación del problema, desde su contexto, con ello se prefiguran los antecedentes, los objetivos general y específico se generan más fácilmente y la teoría que se usará para sustento de la metodología también se identifica con mayor seguridad; la definición del problema, orienta desde el título, pasa por la metodología, se precisa aún más en la discusión y se valora el alcance logrado en las conclusiones. (Peña, 2017)

Haciendo uso de los conceptos anteriores, se presenta una primera descripción de la problemática detectada en la Unidad Académica Altotonga de la UTGZ; mediante el proceso de diagnóstico, se observó que son los conflictos personales que se presentan entre la plantilla, en el ejercicio cotidiano del trabajo, los cuales se manifiestan de distintas maneras afectando de diferentes formas el clima laboral e incluso el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

A manera de síntesis y como eje de referencia para el proceso de investigación se puede plantear la pregunta de investigación a atender en esta intervención de la siguiente manera: ¿Cómo fortalecer las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Unidad Académica Altotonga para un mejor manejo de conflictos?

Para valorar la calidad de la problemática definida en este estudio se usarán las siglas del acrónimo FINER, las cuales son; en primer lugar, que sea factible de abordar sea, definitivamente el tema se puede abordar, tal vez no de forma cuantitativa, pero si desde un estudio cualitativo, con la información que arrojó el diagnóstico inicial y con una intervención que mejore el clima institucional, con resultados medibles también de forma cualitativa.

En segundo plano es interesante, en cuanto que ha sido objeto de discusión y resultando como causa para explicar el ambiente laboral de la Unidad Académica, por si mismas las relaciones humanas son interesantes cuando se trata de explicar el ¿por qué? de las cosas y se encuentra el investigador con el misterio de la persona.

En un tercer aspecto es novedosa, quizás este aspecto sea el más complicado de satisfacer, pero aunque no se aportará algo nuevo a las teorías de la personalidad, pues no es un estudio psicológico, si resultará novedosa para la comunidad académica institucional, ya que abordará una problemática mediante la capacitación con un taller específico de relaciones humanas y manejo de conflictos, lo cual para la mayoría si será novedoso.



Y como antepenúltimo aspecto es ética, en cuanto hay efectos que repercuten en el clima laboral y que incluso pudieran llegar a incidir en el trabajo en el aula, estamos hablando entonces de acciones que pueden ser calificadas como buenas y malas, Por lo que es fácil deducir que hay implicaciones éticas en la problemática y en ese tenor la debe afrontar el investigador para ofrecer una alternativa de solución, lo cual valida éticamente la intervención.

Para culminar en este apartado se puede afirmar que es relevante, en educación por el objeto de trabajo y estudio, la persona que aprende, o sea el estudiante, no hay recetas que surtan efecto de forma general y global, así como cada persona es única, también cada escuela es única por sus condiciones, personas y circunstancias, por eso la relevancia es relativa, en cuanto que para esta comunidad la necesidad de atención del problema hace relevante la investigación.

Dado que problema supone el ejercicio de las relaciones humanas entre los miembros de la Unidad Académica UTGZ – Altotonga, conviene hacer una revisión de conceptos desde lo más básico, hasta lo más elaborado como pueden ser las teorías de la personalidad, mismas que al ser de corte un tanto psicológico, requieren conocer su origen, sus desarrolladores o descubridores, así como las características que les son propias, además de ahondar sus factores que intervienen en ella, por eso en este apartado hablaremos de la personalidad, no sin antes contemplar también la base principal que es el diagnóstico institucional.

### **2.3 Teoría del Problema**

El diagnóstico institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las prácticas y procesos desarrollados. Mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del diagnóstico. Tiene la finalidad de recoger y sistematizar información relevante sobre el establecimiento, lo que posteriormente ayuda a tomar decisiones para su mejoramiento, este proceso contempla tres objetivos, en primer lugar es conocer el grado de satisfacción o insatisfacción de la

gestión global del establecimiento, según las percepciones de los alumnos, los docentes, personal administrativo y directivos, y según las áreas del modelo de calidad, segundo lugar conocer las opiniones de los actores en relación con la necesidad de mejora de las diversas áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, y por último conocer los comentarios de los actores de la institución respecto de los principales problemas que deben ser superados para mejorar la gestión.

Al considerarse una representación de la realidad, el diagnóstico institucional considera los siguientes componentes; en primer instancia gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos. A partir de ello, es fundamental, determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los objetivos y las metas formuladas.

El diagnóstico permite identificar los problemas o dificultades de la institución. Distinguir lo que no funciona como debería y elegir a que abocarse es fundamental para planificar con sentido, el diagnóstico da pistas para elegir qué problema enfrentar cada vez, y aporta información para entender las causas del mismo Emmanuel Lista (2015).

En el diagnóstico institucional, se analizan los procesos de formación y cualificación de las personas que integran una organización y el grado de interiorización de la filosofía del tercer sector, su nivel de integración y comunicación. Las organizaciones pueden ser concebidas como un conjunto de procesos a través de los cuales se realizan una serie de actividades, sujetas a normas y reglas, mediante las cuales los recursos o insumos (inputs) son transformados en productos, servicios o nuevos recursos (outputs) que “salen” para satisfacer las necesidades de unos usuarios o destinatarios y producir cambios en su situación.

Sin embargo al generarse un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, a la luz de las evidencias disponibles, y también reconociendo los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica.

Una manera práctica de abordar el diagnóstico es partir de una mirada global de la escuela y luego profundizar paulatinamente en los aspectos que preocupen. Podría imaginarse a la escuela como un iceberg. En la superficie se ven los síntomas. Pero se necesita la paciencia y pericia de un buzo para comprender las causas profundas, la estructura sumergida donde se sostiene el problema.

Para concluir con este apartado, hacer un diagnóstico implica analizar la escuela con evidencia empírica, es decir, trascender las percepciones subjetivas, que pueden ser erradas y contradictorias. También involucra; observar la situación de la escuela en general y las condiciones y prácticas institucionales vinculadas al aprendizaje, así como tener en claro el objetivo que se quiere lograr y definir los problemas institucionales que explican la situación actual y la deseada.

Los seres humanos desde el momento que nacen, con el paso del tiempo van adquiriendo personalidad, aunado a ello si ya se tiene innato el temperamento y sobre todo, agregarle el hecho de convivir con otras personas que puede ser tanto beneficioso como perjudicable. Es natural que al llegar a una edad adulta se manifiesten las repercusiones de ese proceso de configuración en la personalidad y proyectándose en el aspecto social y profesional.

El concepto de personalidad etimológicamente proviene del griego “prosopon” cuyo significado es “máscara” entendido en el contexto del teatro griego por las máscaras que se colocaban los actores para personificar a los personajes en las tragedias. Hace referencia a aquello que se percibe o a la forma en que se “aparece” frente a los otros, de manera parecida, en latín el término “personare” equivale a “resonar a través de”, es decir, también alude a la forma en que se es percibido o se manifiesta ante los otros. (Eutonía, 2007)

Cuando se habla de personalidad, Sigmund Freud (1886) es uno de los protagonistas de referencia teórica, con sus estudios abrió el camino para estudiar el desarrollo psíquico del ser humano. El psicoanálisis ha sido una de las ramas dentro las ciencias de la salud mental que ha estudiado la personalidad en el ser humano.

En otras ocasiones, la personalidad se ha entendido como el conjunto de disponibilidades, cualidades y características personales que permiten a una persona ser reconocida como quien es. Desde otra óptica la personalidad se encuentra dentro del estudio del campo de la psicología, y se puede explicar desde varias funciones, en primer lugar permite conocer de forma aproximada los motivos que llevan a un individuo a actuar, a sentir, a pensar y a desenvolverse en un medio; por otro lado, la personalidad permite conocer la manera en la cual una persona puede aprender del entorno.

La personalidad se puede definir como la estructura dinámica que tiene un individuo en particular; se compone de características psicológicas, conductuales, emocionales y sociales. Por lo que la personalidad se configura por dos componentes o factores: el temperamento y el carácter. (González, 2012)

Con base en esta teoría de la personalidad, es fundamental mencionar que uno de los representantes destacados es Sigmund Freud (1886), aunque también se encuentran involucrados otros como; Alfred Adler, Erikson, Karen Horney (1950). La teoría de la personalidad de Freud se caracteriza por ser estructural, es producto de la lucha entre los impulsos destructivos y la búsqueda de placer, sin dejar a un lado los límites sociales como realidades reguladoras, conformando así el temperamento.

Para comprender el temperamento tenemos que decir que todos los seres humanos poseen una herencia genética, es decir, las características que se heredan de los padres, como por ejemplo, el color de ojos, el tono de piel, e incluso la propensión a determinadas enfermedades. El temperamento es un componente de la personalidad porque determina, de alguna manera, ciertas características de cognición, comportamiento y emocionales.

Por otro lado, cuando se habla de carácter, se está refiriendo a las características de la personalidad que son aprendidas en el medio, por ejemplo: los sentimientos, aunque son innatos, es decir, se nace con ellos, pero, la manera cómo se expresan forma parte del carácter. Las normas sociales, los comportamientos y el lenguaje, son sólo algunos componentes del carácter que constituyen a la personalidad.

Existen teorías dentro de la psicología que abordan la personalidad desde distintos enfoques, por ejemplo, las teorías psicodinámicas determinan que las características intrapsíquicas del ser humano son importantes en el desarrollo de su personalidad; existen teorías conductistas que afirman que la personalidad es aprendida, y que los seres humanos son la suma de conductas aprendidas; también existen enfoques que ponen especial atención a rasgos específicos o conjuntos de rasgos; otras teorías establecen que la personalidad es un constructo que se forma con relación al ambiente.

La importancia de una u otra teoría radica en la validez que ésta pueda tener dentro de un campo de investigación científica. Por ello, es de vital importancia mencionar las características de cada una de las teorías las cuales son:

La Psicología humanista es una revolución cultural que obedece a una época de postguerra donde resurgió el ímpetu por vivir plenamente la vida ya que, literalmente estábamos amenazados de muerte por la era nuclear. Los teóricos humanistas de la personalidad, como Rogers (1957), Abraham Maslow (1960) y Karen Horney (1950) creían que la motivación de la conducta proveniente de las tendencias únicas del individuo, tanto innatas como aprendidas a desarrollar y cambiar en dirección positiva hacia la meta de la autorrealización:

Un aspecto importante de las teorías de Maslow, Rogers y Horney es el énfasis que ponen en la autorrealización o progreso hacia el yo real. Además, las teorías humanistas se han descrito como holistas, caracterológicas y fenomenológicas. (Gerrig & Zimbardo, 2005, pág. 451)

Esta teoría enfatiza que, para realizar un análisis eficiente de las organizaciones, no sólo se debe centrar aisladamente en el aspecto interno o externo. Se trata de analizar a la organización en su conjunto como un sistema compuesto de partes en perpetua interacción con el todo; si una de las partes es afectada, aquello se reflejará en el todo y viceversa.

Además, por la condición humana, los factores psico-sociales que enfatiza la teoría humanista son prioritarios en el análisis organizacional, pues es imprescindible

comprender la importancia de los miembros que conforman la organización, para el éxito de la misma.

Todos los seres humanos como los animales demuestran aprendizaje cognoscitivo, un aprendizaje que no está ligado a la experiencia inmediata por estímulos reforzadores. En la teoría cognitivo-social de Albert Bandura destaca el modelo del determinismo recíproco que viene a decir que los factores ambientales, los cognitivos, personales, de motivación, emoción, etc., interactúan todos entre sí recíprocamente. Con la teoría social cognitiva se muestra la complejidad de los procesos humanos para realizar una conducta, mediante la observación la persona puede aprender una acción y sus consecuencias y deliberadamente tendera a realizarla o no; dependiendo de sus características personales y su motivación.

La teoría cognoscitiva social, enfatiza que aprender una conducta al observar a otros necesariamente lleva el desempeño de esa conducta. Es más probable que imitemos conductas que vistos recompensadas. (Charles G. Morris, 2005). Su teoría se basó en un concepto fundamental: la autoeficacia, que se refiere a las creencias que tiene la persona sobre sus capacidades para organizar y ejecutar caminos para la acción, requeridos en situaciones esperadas o en niveles de rendimiento.

El modelo de Bandura (1987), que se denomina de causación triádica recíproca, es sencillo, compuesto por tres elementos: la conducta; los factores personales, que incluyen eventos cognitivos, afectivos y biológicos, y, finalmente, factores medioambientales. Estos tres elementos interactúan entre sí, configurando una triangulación dinámica.

Bandura propone un paradigma que mantiene preferencia por la investigación focalizada en el desarrollo humano, sólo entendible por la acción del aprendizaje dentro de contextos sociales a través de modelos en situaciones reales y simbólicas. Centra su énfasis en el papel que juegan los procesos cognitivos, vicarios, autorre-guladores y autorreflexivos, como fundamentos determinantes en el funcionamiento psicosocial,

resaltando que el pensamiento humano constituye un poderoso instrumento para la comprensión del entorno (Bandura, 1987).

Para concluir con esta aproximación a la teoría cognoscitiva, se puede decir que dentro de la misma se pueden desarrollar algunos subprocesos cognitivos para construir alternativas de solución a problemas que se presentan en cualquier ámbito, tales como: definir los elementos pertinentes a la situación, análisis de alternativas de solución, análisis de estrategias de solución, análisis de la direccionalidad de la acción y el reconocimiento de los resultados y el análisis de procesos de reestructuración, de igual manera se deben desarrollar las competencias relacionales o de interacción, tales como: La valoración y el respeto a la diferencia, los procesos de comunicación, las relaciones interpersonales, la responsabilidad profesional y social y la multiculturalidad. (Zabaleta, 2019, pág. 122)

Las teorías psicodinámicas de la personalidad afirman que la conducta es resultado de fuerzas psicológicas que actúan dentro del individuo, normalmente fuera de la conciencia. Por ello, es importante mencionar las principales características que tiene dicha teoría, las cuales son, en primer lugar los patrones estables de personalidad no solo empiezan a formarse en la niñez, sino que las experiencias tempranas tienen un fuerte efecto en el desarrollo de la personalidad, y después las representaciones mentales que tenemos de nosotros mismos, de los demás y de nuestras relaciones tienden a guiar nuestras interacciones con otra gente, y por último, el desarrollo de la personalidad implica aprender a regular los sentimientos sexuales y agresivos, así como volverse socialmente independientes en lugar de dependientes.

Los seres humanos con el paso del tiempo hemos evolucionados en gran cantidad para comunicarnos y sobre todo entablar una conversación con las personas que nos rodean. Hoy en día cuesta mucho trabajo, el saludar, escuchar y ser cordial, lo que deja como consecuencia que se generen problemas de diferentes índoles. Es por ello que en la actualidad las relaciones interpersonales se han visto afectadas en gran medida en diferentes ámbitos; en la comunidad, en la sociedad y en los ambientes laborales, los

individuos están en permanente contacto con otras personas, con las que deben aprender a convivir en forma armónica y pacífica.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida, por lo que resulta increíble que día a día, podamos relacionarnos con tantas personas, con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida

Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas, muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo. Se refiere a la interacción del personal al interior del establecimiento. Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía. Se dan a partir del individuo como persona y que a través de sus necesidades es como va buscando relacionarse con sus iguales. Para ahondar más sobre las relaciones interpersonales vistas desde el enfoque teórico centrado en la persona Carl Rogers (1957) citado por Lafarga, dice que:

Mi experiencia es que él (ser humano) es miembro de la especie humana básicamente digno de confianza, cuyas características más profundas tienden hacia el desarrollo, la diferenciación, las relaciones cooperativas, cuya vida tiende fundamentalmente a moverse de la dependencia a la independencia; cuyos impulsos tienden naturalmente a armonizarse en un complejo y cambiante patrón de autorregulación; cuyo carácter total es tal que tiende a preservarse y a mejorarse y a preservar y mejorar su especie, y tal vez a conducirla hacia su más amplia evolución. (Lafarga & Gómez, 1990)

En función de lo que mencionan los autores las personas pertenecen a un grupo de individuos llamados humanos en donde se reúnen en grupos y buscan la cooperación. Subsistentemente van a depender de estos grupos, pero siempre buscarán su propia independencia para autorregularse con expectativas de ser mejores individuos, por lo que a partir de esta teoría se entienden las relaciones interpersonales y para poder reforzarlas



día con día es necesario apelar a la construcción individual de cada persona y de acuerdo con sus intereses, por tal razón es importante considerar la siguiente descripción:

Las relaciones interpersonales eficaces deben combinarse con conocimientos técnicos y buenos hábitos de trabajo para lograr el éxito en cualquier empleo en el que haya de por medio interacción con la gente. Se espera que trabajadores de todos los niveles no sólo resuelvan problemas y mejoren los procesos (la manera de realizar el trabajo), sino también que interactúen en forma eficaz con otros empleados. (DuBrin, 2008)

No obstante, aunque se parte de lo individual para integrarse a un grupo de seres humanos, a ese aspecto de la interacción se le conoce como la integración a una sociedad. Por esta razón es importante mencionar la teoría psicosocial de Erikson (1950) en la que afirma:

Que la personalidad de los seres humanos la forma su contacto con la sociedad en la que se desarrolla y que su yo para formarse pasa por varias etapas que deben ser fortalecidas con diversos aspectos sociales positivos para tener un yo saludable. (Lafarga & Gómez, 1990)

Por lo que de esta manera es que se parte de lo individual a lo social; y que fortaleciendo las dos partes es como se llega a tener relaciones interpersonales estables, reforzándolas por medio de diversas estrategias que encaminen el interactuar bajo acuerdos de convivencia para obtener resultados favorables y lograr los propósitos comunes

De acuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores, es preciso comprender la importancia de lo que el aula y la escuela significa, en cuanto a que deben propiciar un ambiente facilitador del aprendizaje, creando una atmosfera y un medio favorecedor, cuyo principal factor es la calidad de las relaciones humanas. (Vieira, 2007)

De acuerdo a la autora las relaciones interpersonales son simplemente la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece. Con la anterior definición se pretende enfatizar la importancia que tienen las relaciones interpersonales, pues constituyen, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos, sino como un fin en sí mismo, es decir te proporcionan una vida más feliz, un ambiente de trabajo más idóneo y un buen estilo de vida.

En otras palabras, el hecho de que las personas vivan en un ambiente favorable, se pueden tener muchos beneficios que sin duda alguna ayudarían a mejorar el aprendizaje y las buenas relaciones de toda la comunidad que integra una institución. De lo contrario al no propiciar un ambiente adecuado podría tener repercusiones en dicho contexto, como lo que podrían ser los siguientes factores; el aislamiento, la mala comunicación, la asertividad, conflictos entre otros.

El aislamiento es un problema creciente, según Hojat y Rick (1989), “el aislamiento sería uno de los síntomas clínicos de nuestra sociedad contemporánea y uno de los problemas psicosociales más relevantes de fines del siglo XX y comienzos del siglo XXI”. (Imach, Silvina, & Mejail, 2012).

La comunicación entre seres humanos puede ser simpática y antipática abierta y cerrada, clara y confusa, superficial y profunda, autoritaria, democrática, ocasional y habitual, constructiva y destructiva, individual grupal, verbal y no verbal. Con la intención de conocer más sobre los tipos de comunicación que intervienen específicamente en las relaciones interpersonales, al menos se conocen tres alternativas de comunicación en las relaciones interpersonales, las cuales son; comunicación débil o no asertiva, comunicación agresiva y comunicación asertiva.

Otro de los factores más importante es también la comunicación, definida de la siguiente manera:

Los estudiosos han realizado muchos intentos para definir el concepto de “comunicación” pero establecer una única definición ha sido imposible y además no creemos que pueda llegar a ser muy fructífero (Clevenger, 1991). En estos momentos existen más de trescientas definiciones de comunicación. (Presas, 2010)

Por ello más que entrar en una definición teórica, se partirá de una aproximación descriptiva, comenzado de manera funcional se puede decir que la comunicación permite expresar y saber más de nosotros mismos, de los demás y del medio en que vivimos. La comunicación sirve para expresar lo que sentimos, lo que necesitamos, lo que pensamos de los demás, para entender el mundo que nos rodea y para ser escuchados; también, para conocer a las personas con las que nos relacionamos diariamente. Es por ello que en la actualidad muchas empresas están altamente orientadas a fomentar relaciones

interpersonales, soportadas en un enlace efectivo entre la vida personal y laboral, propiciando un mejor equilibrio emocional que abarca incluso hasta el ámbito familiar.

Puntualizándolo desde el ámbito empresarial e institucional, la comunicación interpersonal asertiva, tiene muchísima importancia, debido a que es la base fundamental de la relación entre los individuos que conforman la organización.

La comunicación asertiva es una forma particular de la comunicación que ayuda a sentirnos menos como víctimas y a tener un mayor control sobre la vida. Permite proteger los derechos básicos propios y, al mismo tiempo, los de otro. (Schmitz & Hipp, 2005)

Con esta definición se quiere decir que, en cualquier organización se puede tener diferentes personalidades, y ante ello el estilo asertivo interpersonal genera relaciones más honesta, perdurables y placenteras. Así al entablar una conversación con los demás proporciona seguridad. Por otra parte el desarrollo de las habilidades de la comunicación asertiva puede prevenir el estrés y promover el respeto propio y la intimidad de otros.

Un estilo de comunicación asertiva será útil y funcional para hacer valer nuestros derechos, manejar conflictos, conducir situaciones de negociación con habilidad, establecer y mantener conversaciones con diferentes personas y en diferentes contextos; así mismo favorecerá el proceso de tomar decisiones.

Por otra parte la falta de asertividad se va aprendiendo por imitación y refuerzo, es decir, por lo que han transmitido como modelos de comportamiento y como dispensadores de premios y castigo nuestros padres, maestros, amigos y medios de comunicación. Las personas asertivas conocen sus propios derechos y los defienden respetando a los demás. Entre su comportamiento externo destacan; el habla fluida, expresión de sentimientos tanto positivos como negativos, conocen y creen en unos derechos para sí y para los demás.

Uno de los derechos personales asertivos es de expresar uno mismo, o sea yo. Mis sentimientos, pensamientos y creencias. Si no hace uso de este derecho, la persona permitirá que no le concedan importancia alguna y la traten sin respeto. “La no-afirmación

o aseveración implica que violan los derechos propios al no conseguir expresar unos sentimientos, pensamientos y creencias honestos y en consecuencia permitiendo que los demás los violen”.

Además, para la gente que está alrededor, tener que descifrar todo el tiempo lo que realmente se quiere, o tener que leer los pensamientos, es una tarea difícil, desgastante e innecesaria, que puede dar lugar a sentimientos de frustración, molestia o incluso ira. Así a pesar de que la intención es aplacar, pacificar y evadir conflictos, a la larga las relaciones se dañan, ya que al evadir los conflictos se puede evitar también la agresión, por lo que es imprescindible describir ese último tipo de comunicación.

Actualmente dentro de cualquier organización laboral es notorio que se presentan inconvenientes en cuanto la personalidad de los individuos, pues hay personas con fuerte carácter y pasivas que saben controlar sus emociones. A consecuencia de estos temperamentos, que en su momento son identificados, como bien se mencionaba en lo que respecta a la agresividad se puede generar un conflicto.

Un conflicto es un conjunto de comportamientos, metas y métodos divergentes. Hablando específicamente del conflicto laboral y, se pueda comprender dicho termino se tiene la presente definición por el autor Fink (1965): Para él, el conflicto es toda situación social o proceso en que dos o más entidades sociales están relacionadas por, al menos una relación psicológica antagonista o, al menos por una forma de interacción antagónica.

El conflicto surge cuando un individuo o un grupo se siente negativamente afectado por otro individuo o grupo (Thomas,1992) o cuando percibe que las actividades desplegadas para la consecución de sus objetivos son incompatibles con las actividades de otras personas y grupos (J. Francisco Morales, 1999)

El hecho de estar rodeada de personas conflictivas provoca un clima realmente toxico, dado que el conflicto conlleva un alto potencial desintegrador de las personas, por lo que los conflictos son desencuentros que ocurren entre dos o más personas cuando la acción de una de ellas impide que la otra u otras personas alcancen lo que necesitan o dicha acción choca con sus valores u objetivos.

Otra próxima definición es la de Thomas (1976) para quien el conflicto es un proceso interactivo que como cualquier otro, incluye las percepciones, emociones, conductas y resultados de las partes intervinientes.

De acuerdo con los autores los conflictos se generan a través de la comunicación agresiva, es decir de la manera que el ser humano se comporta en la sociedad, en su casa y en el trabajo, por lo que es importante tener en cuenta la definición de conflicto laboral:

El conflicto laboral es un conflicto común que afecta a valores de vital importancia: recursos económicos básicos, calidad de vida, estabilidad social, cohesión de la comunidad. Es, también un conflicto específico, influido, entre otras, por circunstancias históricas, socioeconómicas, políticas y psicológicas. (soleto, 2017)

Contar con un buen ambiente laboral facilita que las personas se sientan con la tranquilidad de poder realizar sus funciones sin sentirse vigilados o amedrentados, ya que el hecho de convivir con compañeros que tienen diferentes actitudes hacen que el clima laboral sea tóxico e incómodo. Esto trae como consecuencia que los trabajadores armen su grupo de amistades y se alejen inclusive del jefe del centro de trabajo, sin reconocerle el papel del líder, sin duda alguna, en ese momento todo se tornará tenso y estallarán más conflictos.

Al exponer esta parte crucial de los conflictos laborales se puede interpretar como las consecuencias del deterioro de las relaciones de trabajo en las organizaciones. Pero que, además existen diferentes tipos de conflictos entre ellos se pueden mencionar los intrapersonales e interpersonales:

La confrontación en las relaciones interpersonales se ve a menudo como una colisión de individuos en el proceso de interacción. Estas colisiones se pueden observar en diversas esferas de la vida. A menudo, los conflictos interpersonales en un equipo surgen como resultado de la falta de recursos o medios, por ejemplo, si hay varios candidatos para un trabajo prestigioso

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

El conflicto interpersonal, puede reforzar más que obstaculizar el logro individual, las calidad de decisiones del grupo y la efectividad organizacional (Janssen, Van de Vliert y Veenstra 1996).

Todos los conflictos interpersonales en una organización que se originan en un conflicto de intereses u objetivos pueden dividirse en tres tipos. El primero implica un choque de principios en el que la realización de los intereses y aspiraciones de un participante puede realizarse únicamente limitando los intereses del otro participante.

El segundo: afecta solo la forma de la relación entre los sujetos, sin perjuicio de sus necesidades y objetivos materiales, espirituales y morales. El tercero es una contradicción realmente inexistente, provocada por información distorsionada (falsa) o por una interpretación incorrecta de hechos y hechos{

Lo que significa que en cualquier grupo de clase y de trabajo puede tener consecuencias que a su vez implican baja autoestima tanto en el aspecto emocional como en lo laboral. Cuando existe aislamiento dentro de un lugar de trabajo, evidentemente no es muy favorecedor porque las personas se limitan a escuchar y a seguir instrucciones, lo cual provoca una mala comunicación.

Se debe resaltar que entre los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas destaca la comunicación, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor. Sin embargo, lo que a simple vista es evidente y palpable, se vuelve complicado de precisar en términos que satisfagan a todos, basta con leer el siguiente párrafo para llegar a una primera apreciación de la dificultad de definir lo que es la comunicación:

En la comunicación organizacional hay reglas que han probado su eficacia como el hecho de que, en las situaciones de crisis, se debe tener un solo vocero. Las muchas

voces producen falta de comunicación, pues esta se dispersa. Si se tiene una crisis por el motivo que sea, es importante que se comunique a toda la organización, si bien no en grupo. La táctica de comunicar en pequeños grupos es mejor, evita que penetre el ruido. Ocultarla sin embargo, puede provocar que a falta de comunicación se instale el rumor que llena el vacío de comunicación y satisfaga la necesidad que tenemos de dar sentido a los acontecimientos.

En términos generales, se debe tener presente la siguiente característica de la comunicación, dado que es un elemento de suma importancia dentro de las relaciones interpersonales y que además da pauta a conseguir los objetivos que se establezcan en cualquier organización.

De acuerdo con el autor la comunicación es la base primordial dentro de una organización, ya que si no hay comunicación se generan conflictos. Toda organización necesita de una estrategia global de comunicación, con el fin de traducir sus objetivos en programas de acción concretos y coherentes. Por lo que se desprende los tipos de comunicación más importantes.

#### **2.4 Enfoque actual de la práctica docente**

El docente es un factor clave en el desarrollo de los procesos educativos, será quien que se encargue de poner en práctica las diferentes situaciones didácticas dentro del aula, de tal manera que permita la gestión de ambientes de aprendizaje adecuados, de manera adecuada como se propone en la RIEMS.

Aun cuando el enfoque centrado en el aprendizaje ubica como actor principal del proceso al estudiante, el rol que desempeña el docente es de suma importancia y debe redimensionarse, ya que es el encargado de gestionar los ambientes de aprendizaje adecuados, así como el diseño de estrategias de enseñanza – aprendizaje que permitan el desarrollo adecuado de las competencias de los estudiantes

A diferencia de la concepción tradicional de la enseñanza, como transmisión de conocimientos de un experto (el maestro) a un aprendiz (el alumno), para este trabajo se

toma la definición de John Biggs (2008), “quien considera al docente como un agente de transformación del conocimiento que ayuda a los estudiantes a interpretar y a construir sus propios conocimientos, y no una instancia pasiva que les transmita unos mensajes prefabricados” (p.23). Es aquí donde entran en juego las competencias del maestro para lograr la integración de sus saberes en el contexto en el que labora y estas tienen su sustento en el acuerdo 447 del Sistema Nacional de Bachilleratos.

La finalidad del maestro entonces, es que el estudiante desarrolle las competencias que integran el perfil de egreso de los estudiantes de educación media superior, entre las que destacan, las genéricas, disciplinares y profesionales básicas, enunciadas en el acuerdo secretarial 444 del SNB, el cual tiene por objeto establecer para el tipo medio superior: las competencias genéricas, las competencias disciplinares básicas, y los aspectos que deberán considerarse para la elaboración y determinación de las competencias disciplinares extendidas y las competencias profesionales.

El Marco Curricular Común del Sistema Nacional de Bachillerato está orientado a dotar a la EMS de una identidad que responda a sus necesidades presentes y futuras y tiene como base las competencias genéricas, las disciplinares y las profesionales cuyos objetivos se describen a continuación.

Por esta razón es pertinente recalcar cuales son las competencias y los objetivos con los que cuenta dicho acuerdo en función de las tres dimensiones; genéricas, disciplinares y profesionales que se describen de manera resumida a continuación:

Las Competencias Genéricas, comunes a todos los egresados de la EMS, son de carácter clave, por su importancia y aplicaciones diversas a lo largo de la vida; transversales, por ser relevantes a todas las disciplinas y espacios curriculares de la EMS, y transferibles, por reforzar la capacidad de los estudiantes de adquirir otras competencias (SEP, Acuerdo No 444, 2008)

Las Competencias Disciplinares pueden ser Básicas y Extendidas; básicas porque son comunes en todos los egresados de la EMS, pues representan la base común de la



formación disciplinar en el marco del SNB: Sin embargo las Competencias Disciplinarias Extendidas no serán compartidas por todos los egresados de la EMS, pues dan especificidad al modelo educativo de los distintos subsistemas de la EMS y son de mayor profundidad o amplitud que las competencias disciplinares básicas. (SEP, Acuerdo No 444, 2008)

Las Competencias Profesionales también pueden ser básicas y extendidas; básicas porque proporcionan a los jóvenes formación elemental para el trabajo y extendidas, porque preparan a los jóvenes con una calificación de nivel técnico para incorporarse al ejercicio profesional. (SEP, Acuerdo No 444, 2008).

## **2.5 Las estrategias de la intervención**

Una vez identificada la problemática, es necesario analizar la forma o formas de afrontarla, es decir las estrategias idóneas que servirán como sustento de la presente investigación.

Derivado de las distintas formas de aprendizajes, el docente debe proponer una serie de estrategias entendiendo estas como “el conjunto de actividades, técnicas y medios planificados de acuerdo con la naturaleza de las disciplinas, necesidades del estudiante y los objetivos de aprendizaje que se desean lograr (Simona María Parraguez Carrasco, 2017).

Es por esa razón, que dentro del aula el docente busca alternativas que sean acorde a las necesidades que el alumno tiene por lo que se enseña a Aprender y no a enseñar, es decir que el maestro tiene la función de guía, consejero y orientador del aprendizaje, por lo que los contenidos transmitidos deben ser de interés para que el alumno se involucre y tome la importancia de seguir aprendiendo, de lo contrario solo se llegará a la memorización de conceptos que sin razonamiento o reflexión alguna no podrán ser utilizados para la aplicación en situaciones reales.

Por lo que, al hablar de estrategias no es una tarea fácil ya que conlleva tratar el concepto de técnica y que a menudo son confundidos por algunos autores como un todo

y sin embargo otros consideran a ésta última como parte de la estrategia a trabajar, de tal manera que resulta como apoyo para desarrollarla. Por tal motivo es importante conocer la definición de técnica.

De tal manera que para: Nisbet y Shucksmith, (1986); Schmeck, (1988); Nisbet, (1991)

Las técnicas pueden ser utilizadas de forma más o menos mecánica, sin que sea necesario para su aplicación que exista un propósito de aprendizaje por parte de quien las utiliza; las estrategias, en cambio, son siempre conscientes e intencionales, dirigidas a un objetivo relacionado con el aprendizaje. Esto supone que las técnicas puedan considerarse elementos subordinados a la utilización de estrategias; también los métodos son procedimientos susceptibles de formar parte de una estrategia. Es decir, la estrategia se considera como una guía de las acciones que hay que seguir, y que, obviamente, es anterior a la elección de cualquier otro procedimiento para actuar (citados por Monereo Font, et al., 2007c, p.23)

La estrategia seleccionada fue “el taller”, ya que lo que se requiere desarrollar son competencias para mejorar las relaciones interpersonales y el manejo de conflictos entre el personal de la Unidad Académica Altotonga de la UTGZ, para el desarrollo de esta competencias no basta un enfoque teórico tradicional, se requiere construirlas y para eso un taller es lo idóneo. (Ver apéndice F)

El tipo de problema identificado, nos pone en la necesidad de trabajar y poner en práctica, dado que las relaciones interpersonales no se aprenden de memoria, ni basta con dar definiciones, es algo que se debe trabajar integralmente, por así decirlo la mente, el cuerpo y el alma deben estar involucrados, y las competencias socioemocionales se desarrollan ejercitándolas, por ello, para mayor claridad conceptual se toma como referencia a Ezequiel Ander-Egg (1989) quien ofrece una primera aproximación de las razones para elegir como estrategia un taller.

Taller es una palabra que sirve para indicar un lugar donde se trabaja, se elabora y se transforma algo para ser utilizado. Aplicado a la pedagogía, el alcance es el mismo: se trata de una forma de enseñar y, sobretodo de aprender, mediante la realización de “algo”, que se lleva a cabo conjuntamente. Es un aprender haciendo en grupo. (Ander-Egg, 1991)

Parafraseando el capítulo I del libro el Taller una alternativa de Renovación Pedagógica del mismo autor, se encuentran los supuestos y principios pedagógicos que hacen del

taller la mejor opción para atender la problemática definida, comenzando con que el taller es un aprender haciendo, es decir los conocimientos se adquieren en la práctica, lo cual implica muchas veces ir descubriendo la profundidad de los mismos por lo que hay un componente heurístico, es decir ese ir descubriendo sobre la marcha que motiva a seguir adelante. (Ander-Egg, 1991, pág. 10)

El taller tiene implícita una metodología participativa, todos, los talleristas y docente o docentes, se involucran en los procesos, no solo es la clase magistral del maestro, sino que todos son sujetos/agentes, todos hacen, luego existe el riesgo de la competición, pero no es eso lo que se quiere, sino la participación, con lo que ya se está entrando en materia de lo que hemos definido como problema, y se debe cuidar que se participe más que hacer de ello un reto. (Ander-Egg, 1991, pág. 13)

Es una pedagogía de la pregunta, contrapuesta a la pedagogía de la respuesta propia de la educación tradicional, al enfrentar el hacer, el sujeto llega a desarrollar los cuestionamientos esenciales de lo que Pablov (1904) denominó “el reflejo investigador”, cuando al hacer surge la pregunta esencial ¿Qué es esto?, como punta de lanza hacia una comprensión más profunda. (Ander-Egg, 1991, pág. 13)

El taller facilita un entrenamiento para el trabajo interdisciplinario y al enfoque sistémico, ya que en esa socialización de intervención grupal, se percibe que el desarrollo para que sea óptimo debe ser interdisciplinar, complementario, y en ese análisis su carácter sistémico, descubriendo los elementos y el todo en el proceso de construcción. (Ander-Egg, 1991, pág. 14)

Otra ventaja del taller, resulta ser la relación entre el docente y el estudiante se enfocan en algo en común, provocando coincidencias, o rupturas, pero ante todo comunicación y convergencia para la resolución de la actividad planteada. De igual manera en cuanto que integra Teoría y Práctica supone un carácter globalizante e integrador de estos dos polos de la enseñanza aprendizaje. También como ya se mencionó anteriormente el taller exige un trabajo grupal y el diseño de técnicas adecuadas para lograr los objetivos propuestos. Finalmente, el taller permite integrar en

un solo proceso tres instancias, como son la docencia, la investigación y la práctica, para lo cual siempre hay que tener bien definido un proyecto de trabajo. (Ander-Egg, 1991, pág. 19)

De acuerdo a la tipología de taller de Ander-Egg son tres; el taller total incorpora a todos los alumnos y docentes de una institución en un proyecto sobre terreno, aunque algunos grupos ingresantes pueden ser excluidos, el taller vertical integra alumnos de diferentes años en un proyecto común y por último el taller horizontal abarca alumnos de un mismo año o ciclo. Por tal razón al tener presente los tipos de taller, se desarrollará un “Taller Total”, porque involucra a todos los docentes de la Unidad así como al personal administrativo y empleados, en una dinámica común respecto a una temática definida y accesible a todos los participantes. Si se busca una calificación por el tipo de objetivos será un taller para adquirir destrezas y habilidades en este caso socioemocionales (Ander-Egg, 1991, pág. 26;27).

Tomando en consideración la estrategia pedagógica del taller según el mismo autor, se debe tomar en cuenta que primordialmente en un taller no hay programas sino “objetivos”, lo que redimensiona su utilidad, el aprendizaje no es lineal, sino que la circunstancia de aprender haciendo facilita la complejidad de relaciones y el aprendizaje circular. Exige un cambio del rol del docente, quien se integra al grupo, y no actúa solo desde la cátedra o el estrado, sino que se vuelve parte del equipo de trabajo, incluso muestra cómo hacer algunas cosas. En lo que se refiere a las actividades, deben estar vinculadas a la solución de problemas reales, relacionadas con los conocimientos, capacidades y habilidades que se han de adquirir. En términos generales el profesor ayuda a que el educando aprenda a aprender, relacionando a cada momento Teoría y práctica, utilizando una amplia variedad de instrumentos de trabajo, para lograr encauzar al grupo a la consecución de una meta factible, alcanzable en la proporción de los recursos y tiempo disponible. (Ander-Egg, 1991, págs. 30-33)

El taller como estrategia didáctica se puede implementar en el ámbito educativo a manera de que como el diagnóstico identificado es institucional, se reconsidera los tipos de intervención porque es fundamental tener presente ya, que el problema a tratar esta relacionado con el entorno de la educación. Es por ello que a lo largo de este escrito se desglosa el término de taller y su evolución a través del tiempo, para reconocer los productos o creaciones elaboradas hasta llegar al ámbito que nos compete; la pedagogía y particularmente, el taller como estrategia didáctica. La noción y el concepto de Taller, lo definen, como el espacio para el desarrollo de actividades artesanales, artísticas, sociales, científicas e industriales, que concretan objetivos humanos de diferente índole. El taller es el sitio, para lo experimental, un lugar por excelencia de reunión de teorías, prácticas y reflexiones conjuntas.

El taller lo concebimos como una realidad integradora compleja, reflexiva, en que se une la teoría y la práctica como fuerza automotriz del proceso pedagógico, orientando a una comunicación constante con la realidad social y como un equipo de trabajo altamente dialógico formado por docentes y estudiantes, en el cual cada uno es un miembro más del equipo y hace sus aporte específicos (Betancourt, 2007, págs. 11-16)

El taller es una experiencia de trabajo colectivo, creado por el intercambio, hablar y escuchar, dar, recibir, argumentar y contraargumentar, defender punto de vista y buscar consensos. Un taller debe generar identidad, apropiación de palabra, sentido de pertinencia a un grupo y compromiso colectivo. Ni las personas, ni los problemas deberan permanecer invariables después de un taller.

El taller como estrategia didáctica se compone de tres fases o momentos , inicio, desarrollo y cierre, es decir esta conformado por un diseño, donde se describe concepto, objetivos, contenidos y metodología, la planificación que corresponde al detalle de los pasos del evento, horarios, técnicas, actividades, materiales, responsabilidades y recursos necesarios. Y por último el tercer momento, la elaboración de materiales como; papelógrafos, transparencias, presentaciones, juegos, material de apoyo etcétera



# **CAPÍTULO 3**

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez realizado la fundamentación del problema, que es la parte principal para realizar una revisión crítica de los elementos teóricos que sirven como marco de referencia en una investigación para poder comprender, desarrollar y ejecutar acciones que favorezcan al problema identificado, corresponde hablar de la metodología de la Investigación. La cual trata del tipo de investigación en que se basará la presente tesis, haciendo mención de los tipos y sus características que tienen cada una de ellas.

## 3.1 El enfoque de la investigación

A medida que los seres humanos van evolucionando se van adquiriendo conocimientos y habilidades, que a su vez son el detonante para que la persona pueda desarrollar a través de la práctica diferentes acciones, una de estas acciones podría ser la investigación, que es un proceso que se lleva a cabo mediante la aplicación de un método científico o experimental encaminado a conseguir información valorable.

La investigación es una indagación sistemática y autocrítica. Como indagación, se halla basada en la curiosidad y en un deseo de comprender; pero se trata de una curiosidad estable no fugaz, sistemática en sentido de hallarse respaldada por una estrategia. (Stenhouse, 1998)

De acuerdo con el autor, la investigación se debe llevar a cabo a partir de un fenómeno que se identifique en la sociedad, es decir, alguna situación que cause interés o curiosidad y que en su momento sea constituido como un problema de investigación. Por ello, la investigación es sistemática dado que tiene una secuencia ordenada y sigue un método; y autocrítica porque el investigador cuestiona consigo mismo las causas, consecuencias y posibles soluciones del objeto de estudio además se podrá definir si la metodología será una indagación de enfoque cuantitativo, cualitativa o mixta.

La metodología de la investigación es aquella ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que le permiten encauzar de un modo eficiente y tendiente a la excelencia el proceso de la investigación científica. El objeto de estudio de la M.I. Lo podemos definir como el proceso de Investigación Científica, el cual está conformado por toda una serie de pasos lógicamente estructurados y relacionados entre

sí. Este estudio se hace sobre la base de un conjunto de características y de sus relaciones y leyes. (Quecedo & Castaño, 2002)

Dentro de la metodología se derivan tres enfoques de investigación; la cualitativa, cuantitativa y mixta, estos tipos tienen características que en algunas cosas son similares, por lo que en este sentido se encuentran autores como Sampieri, Comte, Durkheim, entre otros que hacen referencia a los procesos que sigue cada uno.

Para Sampieri et al., (2010b) la investigación es definida bajo dos enfoques como:

El cuantitativo como el proceso por el cual se recolectan datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico (...). El enfoque cualitativo recolecta datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (p.4)

El enfoque cuantitativo o la metodología cuantitativa, en función de la definición mencionada en el párrafo anterior es la que permite examinar los datos de manera numérica, es decir especialmente en el campo de la estadística. Es por ello que, para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea lineal.

Por lo que se requiere que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlo y saber exactamente donde se inicia, en cual dirección va y qué tipo de relación existe entre variables, así como la relación entre estas y la unidad de observación. (Hurtado, 2001)

A partir de lo anterior, también es importante mencionar que Gutiérrez y Denis (1989), dicen que en el enfoque cuantitativo, el sujeto de la investigación es un ser capaz de despojarse de sus conocimientos, emociones, subjetividad, de tal forma que podamos estudiar el objeto, la realidad social y humana. Por lo tanto, la investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener resultados; es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender que tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor. La perspectiva cuantitativa hace hincapié en la objetivación,



medición, explicación, y existen diferentes modalidades como por ejemplo la experimental, cuasiexperimental.

En relación con la metodología cualitativa, la cual se define como la investigación que produce datos descriptivos las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable, (Quecedo & Castaño, 2002) el enfoque es más empleado en el área de las ciencias sociales, y en algunos estudios se lee que tiene como objetivo observar fenómenos sociales, dicho de otra manera el estudio de los hechos provocados por el ser humano. Se deben comprender diversos enfoques de ésta investigación, pues hace referencia a los niveles de análisis como: el ontológico que hace referencia a la realidad social desde su forma y naturaleza así como el metodológico que alude a las diversas vías de investigar la realidad refiriéndose a las técnicas, instrumentos y estrategias a utilizar, el epistemológico que denota el establecimiento de criterios para concluir la validez y bondad del conocimiento, por lo tanto es de referenciarse que la investigación cualitativa se puede aplicar en todas las disciplinas existentes, esto de acuerdo a Oiler (1986) citado en (Quesada & F.J., 2019).

Con respecto a su estrategia, trata de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad, y no a través de la medición de algunos de sus elementos. La misma estrategia indica ya el empleo de procedimientos que dan un carácter único a las observaciones. En cuanto el uso de procedimientos que hacen menos comparables las observaciones en el tiempo y en diferentes circunstancias culturales, es decir, este método busca menos la generalización y se acerca más a la fenomenología y al interaccionismo simbólico.

En la fenomenología se estudia el mundo percibido y no un fenómeno en sí mismo de tal manera que el sujeto y el objeto de estudio se unen por un medio de la idea de “estar en el mundo”; el investigador se dirige al mundo percibido, entiende que la percepción permite el acceso a la vivencia. Oiler (1986) citado en (Quesada & F.J., 2019, pág. 97)

En suma, el enfoque cualitativo utiliza métodos y técnicas diversas como gama de estrategias que ayudarán a reunir los datos que van a emplearse para la inferencia y la interpretación, para la explicación y la predicción. Atendiendo a los estudios realizados

en educación desde la perspectiva cualitativa, este trabajo de investigación e intervención se centra en el uso de una metodología cualitativa específicamente en el uso del método de la investigación acción participativa.

### **3.2 La Investigación Acción Participativa en los proyectos de intervención**

Si bien ya se ha hecho referencia que la investigación cualitativa tiene diferentes opciones de métodos que pueden ser elegidos de acuerdo al objeto de estudio e intereses del investigador, en el caso de la investigación que aquí se presenta, se busca identificar las principales fuentes de conflicto que se tienen en la Unidad Académica Altotonga, para realizar un análisis que permita elegir las mejores estrategias de capacitación del personal para favorecer la resolución de problemas, en cuanto que los conflictos surgen entre el personal de la Unidad Académica, entonces este grupo de personal docente y administrativo viene a ser el objeto de estudio visualizado como sistema y las interacciones entre sus elementos, la elección de un método cualitativo se entiende en el hecho de que las variables de estudio no son cuantitativas, y se obtendrán datos cualitativos en su mayoría.

Por otro lado el método de la Investigación Acción Participativa (IAP) que se utilizará en este proceso de investigación requiere la implicación de las personas, más allá de considerarlas objeto de estudio, sino que mediante estrategias de participación sugeridas en los procesos previos a la capacitación lograr que se conviertan en sujetos de estudio, aporten desde su cualidad de personas inmersas en el sistema (objeto de estudio) y asuman parte de la corresponsabilidad de las decisiones de la investigación y su propuesta de solución como seres pensantes que tienen algo que decir y aportar al proceso en cuestión.

Dentro de esta metodología cualitativa destaca como método, la Investigación Acción Participativa, debido a que es la más adecuada para la intervención que se llevará a cabo; implica un proceso de reflexión por parte del docente y de los actores involucrados para cambiar su realidad, se trata de hacer partícipes a los involucrados, además de que

analicen su entorno para reflexionar qué es lo que se puede mejorar de su contexto desde las aulas.

Creswell (2005) afirma que la investigación acción se enfoca en: “estudiar prácticas locales de un grupo o comunidad, involucrar la indagación individual o en equipo, se centra en el desarrollo y aprendizaje de los participantes, implementa un plan de acción para resolver problemas e introducir mejoras” (citado por Sampieri et al., 2014c p. 497). Se considera como fundador de este método a Kurt Lewin quien lo utilizó en 1944 diciendo que podía entrelazar el enfoque experimental de las ciencias sociales para responder a las problemáticas sociales. También se tiene a Elliot que en 1993 afirma que la investigación acción se enfoca a situaciones sociales para mejorar las acciones de éstas, entendida como la reflexión de las acciones de los individuos para proponer modificaciones en las problemáticas encontradas.

La investigación acción es una metodología de intervención que cuenta con tres momentos de realización tal como lo plantea Stringer (1999) que son: “observar, pensar y actuar, las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que todo es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente” (citado en Sampieri et al., 2014d, p.497).

La investigación acción parte de una preocupación temática compartida por un grupo, donde los miembros describen su preocupación, exploran lo que piensan los demás e intentan descubrir juntos lo que se puede hacer. El proceso sigue en el intento de introducir los cambios en forma de experimento o modificación planteada y reflexionar sobre los propios cambios y la manera de mejorar de nuevo la práctica.

La investigación acción es una herramienta epistémica orientada hacia el cambio educativo. Por cuanto, se asume una postura ontoepistémica del paradigma socio- crítico, que parte del enfoque dialéctico, dinámico, interactivo, complejo de una realidad que no está dada, sino que está en permanente deconstrucción y reconstrucción por los actores sociales, en donde el docente investigador es sujeto activo en y de su propia práctica indagadora. (Pág. 103).

La Investigación acción significa planificar, actuar, observar y reflexionar más cuidadosamente, más sistemáticamente y más rigurosamente de lo que suele hacerse en la vida cotidiana. Se enmarca en un modelo de investigación de mayor compromiso con los cambios sociales, por cuanto se fundamenta en una posición respecto al valor intrínseco que posee el conocimiento de la propia práctica y de las maneras personales de interpretar la realidad para que los propios actores puedan comprometerse en procesos de cambio personal y organizacional.

La importancia de la investigación acción, como estrategia de investigación y cambio en el marco educativo, se refleja en la abundante literatura sobre su desarrollo, aparecida en las últimas décadas, así como la preocupación desde los ámbitos administrativos por introducir como punto importante a tener en cuenta en los programas de formación del profesorado.

Entre los aspectos básicos de este modelo se considera que las personas construyen la realidad en la que viven; las comunidades y los grupos en las que están insertas tienen su propio desarrollo histórico y cultural, es decir, antecede y continúa a la investigación. Toda la comunidad asume la convivencia de utilizar distintas herramientas metodológicas, que además asume ciertos compromisos con la realidad social, como la necesidad de hacer una psicología de teoría y praxis. Para Fals Borda (2008) la investigación participativa se define como:

Una vivencia necesaria para progresar en democracia, como un complejo de actitudes y valores, y como un método de trabajo que dan sentido a la praxis en el terreno. (...) había que ver a la IP no sólo como una metodología de investigación sino al mismo tiempo como una filosofía de la vida que convierte a sus practicantes en personas sentipensantes.(...). (citado en Colmenares, 2012, p.104)

El método de Investigación Acción Participativa (IAP) permite conocer la realidad a través de los actores sociales, con la finalidad de generar cambios. De ello resulta necesario establecer un proceso reflexivo, sistemático, controlado y crítico, en el que se requiere de fases que permitan organizar la investigación, encontrando así el diagnóstico, el plan de acción, la ejecución y la reflexión.

De esta manera la Investigación Acción Participativa como práctica asume ciertos presupuestos ideológicos (1989) como que la neutralidad valorativa no es una posibilidad para los seres humanos por lo que cuando el/a profesional expresa los valores que guían su trabajo está facilitando de hecho su evaluación por otras personas. En la práctica la IAP tiene las siguientes características: la investigación se produce en un espacio histórico determinado, la investigación es propiedad de las personas investigadas, la persona que investiga ejerce un rol de persona que se inserta en una comunidad, la investigación es un proceso dialógico en el que el dialogo es a la vez una categoría social y epistemológica y el proceso de investigación debe romper la relación de dependencia intelectual y sustituirla por un modelo de relación horizontal con las personas investigadas

Los principales propósitos de la investigación acción participativa, son mejorar o transformar la práctica social y educativa, a la vez que, procurar una mejor comprensión de dicha práctica, articular de manera permanente la investigación, la acción y la formación así mismo también acercarse a la realidad vinculando el cambio y el conocimiento, además de hacer protagonistas de la investigación al profesorado, además este tipo de investigación permite el desarrollo de competencias transversales con amplias posibilidades y capacidades metodológicas y teóricas que le permitan asumir la realidad desde diferentes perspectivas metodológicas para explicar, describir, comprender e interpretar, y hasta transformar la realidad socioeducativa en la que interactúa.

Para llevar a cabo este tipo de investigación se aplica en cuatro fases que se describen a continuación de acuerdo a Marti:

En la primera fase se realiza un diagnóstico que hace referencia al conocimiento contextual del territorio y acercamiento referencia a la problemática a partir de la documentación existente y de entrevistas a representantes institucionales y asociativos a partir de recogida de información. (2019: 2)

En esta primera parte se aplicaron cuestionarios, se realizaron entrevistas y ejercicios de observación para determinar si había alguna problemática social, las personas involucradas fueron los docentes, personal administrativo, coordinadores y

director, esto con el fin de realizar un diagnóstico institucional adecuado y que permita al investigador intervenir de una manera objetiva y con datos obtenidos de una manera clara y precisa, encontrando como indicador principal el manejo de conflictos para favorecer las relaciones interpersonales del personal de la UTGZ, Unidad Académica Altotonga.

En la fase II se presenta el proceso de apertura a todos los conocimientos y puntos de vista existentes, utilizando métodos cualitativos y participativos. En esta parte se desarrolla la construcción del plan de acción que implica algunos encuentros con los interesados en un área de conocimiento, en una comunidad, una organización, en fin, en una realidad seleccionada, con ello se diseñaran las actividades que apoyaran en la elaboración y aplicación del proyecto. (MARTI, 2019, pág. 2)

Mientras que en la segunda fase se diseñó el plan de acción, es decir el taller de intervención, el cual permitirá cumplir con una intención establecida (objetivos), que para dicha intervención es mejorar las relaciones interpersonales en el personal administrativo, docente, coordinadores y director de la Universidad Tecnológica de Gutiérrez Zamora, Unidad Académica Altotonga, a través de un taller para una integración social adecuada en su contexto, a través una serie de actividades, entre las que destacan análisis y deducción de las salidas ante un conflicto, trabajo en equipo, identificando los conflictos en la universidad , aplicación y análisis de un test, estudio de caso en grupo. También las observaciones en la conducta del personal que conforma la Unidad Académica Altotonga, apoyados por una guía de observación, para que posteriormente se elaboren objetos de aprendizaje que puedan mejorar las relaciones interpersonales en la Universidad Tecnológica de Gutiérrez Zamora, Unidad Académica Altotonga.

Es importante mencionar que el diseño de las actividades son acordes al diagnóstico realizado durante la primera fase como también a la intención del taller de intervención, así mismo se establecieron los instrumentos y técnicas que permitirán evaluar las actividades y productos más significativos del diseño del taller de intervención, entre los que destacan la elaboración de mapa conceptual, cuestionario de recuperación de conceptos, cuestionario del tema, entrega del análisis del TEST y DEPA., los cuales se evaluaran de forma objetiva utilizando, cuestionarios y guías de observación.

Por su parte la fase III consiste en la “ejecución del plan de acción que previamente se ha construido y que representa las acciones tendientes a lograr las mejoras, las transformaciones o los cambios que se consideren pertinentes.” (Colmenares, 2012, pág. 107)

Durante el desarrollo de la fase III se determinó que plan sería idóneo implementar para atacar la problemática identificada, en este caso es un taller, el cual tiene como objetivo general: facilitar la integración del equipo de trabajo de la unidad mediante la comprensión y utilización de las herramientas disponibles para mejorar las relaciones interpersonales y el manejo de conflictos con la finalidad de otorgar un mejor servicio educativo. Se hizo un análisis de todos los elementos que integran un taller como: nombre del taller, duración, no. de sesiones, horario, nombre del capacitador, lugar, fecha, perfil de los usuarios, requisitos, no. de participantes, instrumentos de evaluación, requerimientos de los participantes, del docente, del lugar, dirección, objetivos específicos de cada tema, técnicas de instrucción y grupales, material didáctico y de apoyo, duración y de los temas previamente a desarrollar.

En esta misma fase el personal de la Unidad Académica Altotonga, realizan diversas actividades de enseñanza aprendizaje acompañadas de mapa conceptual, plenaria, toma de apuntes, aplicación de test, lectura en equipo, exposición, bitácora col, presentación de evidencias, evidentemente con un tiempo destinado para cada actividad. Dichas actividades se presentan con el fin de mejorar las relaciones interpersonales de la plantilla que conforma la Unidad Académica Altotonga

En la Fase IV comprende procesos de reflexión permanente, durante el desarrollo de la investigación, además de la sistematización, codificación, categorización de la información, y la respectiva consolidación del informe de investigación que da cuenta de las acciones, reflexiones y transformaciones propiciadas a lo largo de la investigación. (Colmenares, 2012, pág. 108)

En esta fase hace referencia a la reflexión que surge desde dos aspectos: el primero que corresponde a la evaluación y el segundo a la difusión de los resultados. La evaluación se formula a partir del momento mismo del diseño de investigación y se ejecuta a medida que responde y atiende al enfoque por competencias. El segundo aspecto es la difusión de los resultados obtenidos, donde se rinden las cuentas o se

comunican los hallazgos en términos de fortalezas, debilidades, recomendaciones, potencialidad y reajustes a los proyectos de una mejora educativa.

Durante la aplicación del taller se deben hacer evidentes cambios de comportamiento que muestren una actitud de entusiasmo e interés, ya que el hecho de llevar a cabo este tipo de acción será algo novedoso para la institución. Con esto se pretende que los trabajadores de la Universidad Tecnológica de Gutiérrez Zamora Campus Altotonga, puedan armonizar sus relaciones dado que es una actividad diferente a su cotidianidad laboral.

A lo largo de este plan de acción intervendrá la psicóloga quien es la especialista para poder reforzar la temática del taller y de igual manera apoyar al capacitador. Por ende, es de vital importancia exponer que la intervención del taller, será de un aspecto social porque participarán diferentes agentes de manera directa que se ven involucrados en el fenómeno identificado, con ello permitirá generar que los participantes les quede claro lo que es un conflicto y las relaciones interpersonales.

En suma, el investigador es parte del proceso, por lo que incluye sus valores como profesionalista, el cual aplica una serie de técnicas e instrumentos que le permiten obtener a información de vital importancia de su problemática, así mismo de la puesta en práctica de la solución. Por ese motivo en este apartado se eligió la metodología Investigación Acción Participativa ya que procura que el desarrollo de la investigación y la intervención esté centrado en la participación de quienes conforman la comunidad donde se investiga y se interviene, ya que se entiende a la propia comunidad como la encargada de definir y dirigir sus propias necesidades, conflictos y soluciones.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

Para llevar a cabo esta investigación se conceptualiza una serie de técnicas de recopilación de datos, mediante procedimientos de valoración cualitativa de las variables a discutir, mismas que exigen recopilar datos, validos, fiables y objetivos y por tanto de



utilidad científica, sobre los objetos de estudio, con el fin de resolver la pregunta planteada en la investigación.

Los instrumentos son el medio material mediante el cual se acopian, concentran y se conservan los datos; en cambio, éstos se someten a la técnica ya que ésta última los determina, a partir del objetivo que se espere. Las técnicas orientan de manera eficiente y ordenada la investigación, al proporcionar las pautas para la ejecución del procedimiento, determinando el cómo, cuándo y qué instrumentos habrán de ocuparse.

Por otra parte, las técnicas son recursos que permiten obtener, analizar y transmitir los datos que se han obtenido sobre un problema; están subordinadas y determinadas por el método, ya que orientan de manera eficiente la investigación y permiten segmentar la realidad y después de su análisis surgen las conclusiones.

En primer término se tiene la observación como una de las técnicas iniciales para obtener información, este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías (Sampieri, Collado, & Lucio, 2012), para la presente investigación se consideró una observación directa participante y no participante, mediante unas guías de observación con el propósito de obtener un primer diagnóstico de las relaciones laborales del personal de la UA Altotonga de la UTGZ, entre las categorías de análisis se incluyeron,

Otra de las técnicas utilizadas fue la entrevista, la cual es de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar, es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Conceptualizándolo de otra manera la entrevista es una técnica directa e interactiva de recolección de datos, con una intencionalidad y un objetivo implícito dado por la investigación técnica orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se está estudiando (Folgueiras, 2009, p.56).

Las entrevistas con el fin de recabar información necesaria de acuerdo a su planeación, se clasifican en tres tipos fundamentales comenzando con las entrevistas estructuradas o enfocadas: las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio. Tiene la ventaja de la sistematización, la cual facilita la clasificación y análisis, asimismo, presenta una alta objetividad y confiabilidad. Su desventaja es la falta de flexibilidad que conlleva la falta de adaptación al sujeto que se entrevista y una menor profundidad en el análisis.

Después se tienen las entrevistas semiestructuradas, las cuales presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos.

Finalmente se tienen las entrevistas no estructuradas que se caracterizan por ser más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones. Los sujetos tienen la libertad de ir más allá de las preguntas y pueden desviarse del plan original. Su desventaja es que puede presentar lagunas de la información necesaria en la investigación.

El propósito de las entrevistas es obtener respuestas sobre el tema, problema o tópico de interés en los términos, el lenguaje y la perspectiva del entrevistado, ya que el experto es el mismo entrevistado, por lo que el entrevistador debe escucharlo con atención y cuidado, ya que interesa el contenido y la narrativa de cada respuesta del entrevistado; para ello se debe hacer una previa planeación, como es: contactarlo, preparar la entrevista (cuestionario), ensayar la guía, confirmar la cita, acudir puntualmente a la entrevista.

Para llevar a cabo el diagnóstico se realizaron diversas entrevistas con los agentes que intervienen en la problemática socioeducativa con la cual se pretende trabajar y estos fueron en primera instancia el director de la institución, personal administrativos,

docentes y coordinadores de los programas educativos que oferta la Unidad Académica Altotonga. Otra manera de obtener información fue el uso del diagnóstico de la Planeación Estratégica el cual se denomina DOFA o FODA, el cual involucra el análisis de las Debilidades, Oportunidades. Fortalezas y Amenazas.

Para concluir este apartado, es imprescindible reconocer que la elección de la técnica y por ende el instrumento de trabajo, es consecuencia del aspecto de la realidad social que se pretenda estudiar y serán factor fundamental para la obtención de buenos resultados en la investigación e intervención a realizar dentro del contexto con el que se trabajará.



# **CAPÍTULO 4**

## **PROYECTO DE INTERVENCIÓN**

En este capítulo se presenta la descripción de los sujetos con los que se desarrolla la propuesta de intervención, y de igual manera se detalla con mayor precisión cual es el problema que se pretende enfrentar mediante un proceso de Investigación Acción Participativa, y la intervención en la Unidad Académica Altotonga de la UTGZ, a través de un ejercicio de capacitación para mejorar las relaciones interpersonales en la misma, partiendo del establecimiento de los objetivos a lograr con la intervención mencionada.

Es importante señalar que también se describirán las actividades a realizar en la intervención, para que se pueda apreciar su construcción, coherencia y relación con la parte teórica del Taller y valorar su pertinencia para atender la problemática detectada, en la idea de que se debe propiciar una mejora en la institución como producto de la intervención.

### **4.1 Los sujetos y el problema de la intervención**

Actualmente la Unidad Académica Altotonga de la Universidad Tecnológica de Gutiérrez Zamora, tiene una matrícula de 340 estudiantes, distribuidos en dos sistemas de horario, el escolarizado durante toda la semana y el semiescolarizado que se imparte los días sábados. En lo que respecta a la plantilla de personal, está integrada por un total de 31 empleados, de los cuales, diez personas pertenecen al área administrativa, tres al área de intendencia y dieciocho son docentes puros.

Entre las características de la plantilla, se observa que el sexo femenino (16) es el que predomina ligeramente con un 51.6%, mientras que el masculino (15) representa el 48.4%, el rango de edades oscila entre los 25 y 60 años, y de acuerdo a su procedencia el 80% de las personas que labora en la Unidad son nativos de la ciudad de Altotonga y el resto de Puebla, Xalapa, Perote y Veracruz.

Al estar integrada la plantilla por personas que provienen de lugares, aunque relativamente cercanos, se notan diferencias significativas en las expresiones culturales, y emocionales, que se manifiestan desde el acento en el lenguaje, limitaciones para el

trabajo en equipo, amplia y reducida sociabilidad, proyectando algunos un fuerte egocentrismo y espíritu de competencia, que se manifiesta en actitudes como no compartir la información e incluso comportamientos de agresividad.

Por ser la Unidad Académica de un tamaño relativamente pequeño, se cuenta con un organigrama reducido, el cual está conformado de la siguiente manera; en línea descendente en primer lugar: La o El encargado de la Unidad, su asistente, la enlace del Sistema de Gestión Integral, la encargada de Ingresos Propios, en línea horizontal: los coordinadores de Programa Educativo, los encargados de movilidad, idiomas, Vinculación y su apoyo para el Seguimiento de Egresados, las encargadas de Servicios Escolares, Diseño Gráfico y su apoyo de TIC, la encargada del Dpto. de apoyo Psicopedagógico, y la encargada de Recursos Humanos y el personal de intendencia. (Ver Anexo 1).

En cuanto a la formación profesional se cuenta con un docente con maestría, el resto tiene licenciatura, a excepción de los tres miembros de intendencia de los cuales dos cuentan con estudio de primaria y el tercero se encuentra cursando actualmente la secundaria.

Desde un punto de vista institucional y organizacional, se tiene una planeación estratégica, la cual propone una Visión, Misión y Política de Calidad, así como de un Sistema de Gestión Integral de Calidad, cuya vigilancia, operación y evaluación, está a cargo de todo el personal que labora en esta institución, así mismo se asume el compromiso para vincular la filosofía institucional y los valores para reforzar la igualdad laboral y no discriminación.

Una vez analizados los resultados de los instrumentos de diagnóstico, se pudo percibir que las relaciones humanas son complejas en cuanto que suponen la interacción de las personas y siempre va a haber conflicto, sin embargo, aún en la individualidad se puede percibir que se tiende a negar muchas veces una realidad aun cuando esta sea palpable o evidente.

Por tanto, resumiendo se puede decir que la presente investigación gira entorno a la descripción de los conceptos básicos de relaciones interpersonales, lo cual llevará a utilizar los elementos teóricos para medir las dimensiones de las categorías, permitiendo el análisis de éstas, interpretando a través de lo teórico una situación real como lo es en la UTGZ – Unidad Académica Altotonga.

El proceso metodológico se llevó a cabo a través del empleo de técnicas de investigación como lo es el diseño de instrumentos para la recogida de datos que permitan conocer o apreciar las relaciones interpersonales, destacando para ello la encuesta, entrevista y guía de observación, instrumentos que permitieron valorar el efecto de la variable en estudio. En cuanto al primer instrumento se aplicaron 10 encuestas a docentes, 4 mujeres y 6 hombres; 4 coordinadores de P.E., 2 hombres y 2 mujeres; 2 de personal administrativo, ambas del sexo femenino, los cuales representan el 50% + 1 del total.

Como resultado de este primer instrumento de diagnóstico realizado, se obtuvo para la dimensión de relaciones humanas en el ítem No 1, un resultado donde el 100% de los encuestados opinan que existe entusiasmo para desempeñar sus funciones, esmerándose en establecer buenas relaciones con los demás compañeros, ayudándose a reforzar sus fortalezas para lograr los objetivos institucionales, a través de la comunicación efectiva, más no centrándose por el rumor (radio pasillo). Del mismo modo, consideran que el clima organizacional es óptimo dado a las buenas relaciones interpersonales dentro de su centro de trabajo, pues son las emociones las que influyen en ello, permitiéndoles un desempeño satisfactorio y agradable. (Ver apéndice A al C)

Así mismo, se aplicó una entrevista a la directora de la institución, (Ver apéndice D), la cual opina que las relaciones interpersonales influyen en el manejo de conflictos dado que las emociones individuales son las que afectan o benefician éstas. Así mismo mencionó que, en los momentos en los que ha tenido que ser mediadora del manejo de conflictos, ella ha percibido que la causa de estos, en su mayoría han sido por mala comunicación, por diferencia de opiniones, o por problemas relacionados con las relaciones interpersonales con los estudiantes.

Por otro lado, hizo referencia que de acuerdo a la experiencia que tiene, específicamente con los colaboradores de la Unidad Académica Altotonga, de manera general, estos tienen capacidad para enfrentarse entre sí y mediar los problemas, independientemente de los diferentes caracteres y temperamentos.

Una de las estrategias que utiliza como mediadora del manejo de conflictos es la negociación, permitiendo la aclaración o justificación de las partes involucradas, para así llegar a acuerdos que determinen una solución viable para ambas partes, lo que comúnmente llaman, ganar – ganar. Complemento que no es necesario llevar a cabo un monitoreo exhaustivo para que las partes cumplan con lo establecido, pues son personas adultas, responsables, comprometidas y conscientes de sus actos.

Concluyó la entrevista haciendo referencia que es importante, como mediadora del manejo de conflictos, ser objetiva y evitar involucrar emociones afectivas, para evitar caer en la preferencia o protección de alguna de las partes involucradas. La comunicación, la escucha, el análisis, el diálogo, la objetividad y la aceptación, son fundamentales para el manejo de conflictos.

Como se puede observar, había una disparidad entre los resultados del cuestionario y las precisiones que hace la directora en la entrevista, en el primero la casi totalidad de los encuestados indican que todo va bien y que no pasa nada, todo es óptimo, y todo va bien, mientras que en la segunda se hacen precisiones respecto a que si hay conflictos que requieren la mediación y actuación por parte de la encargada de la Unidad, por lo que para una mayor seguridad y confiabilidad en la obtención de datos se utilizó un tercer instrumento: La guía de observación, para ello se llevó a cabo un proceso de observación directa, sin que el personal de la UAA se diera de cuenta, se iba marcando los aspectos de acuerdo al comportamiento de ellos (ver apéndice E), en la cual se pudo confirmar que si existe un clima laboral con una buena cantidad de conflictos interpersonales.



La relevancia de la presente investigación radica en ofrecer respuestas a dicha pregunta, y a hacer realidad los objetivos de la investigación planteados, utilizando la información para identificar las fortalezas y debilidades detectadas en las dimensiones, a fin de ofrecer un apoyo en el fortalecimiento de lo que sí funciona y proponer soluciones a lo que se detectó como dificultades.

## **4.2 Objetivos de la intervención**

Una vez clarificada la problemática, a partir de la información obtenida en los instrumentos de investigación, en este apartado se presentan los objetivos de la intervención en cuanto a lo que se quiere lograr con ella, permite focalizar aún más la atención en el problema a tratar y visualizar como atenderlo. Para la redacción de estos objetivos han sido de mucha utilidad las metodologías adquiridas en los procesos de formación de la Maestría en Educación Media Superior. Sin embargo, de acuerdo a Rojas Soriano (2002), los objetivos nos presentan al principio una manera definitiva lo que se afina y se ajusta a las circunstancias específicas que encontramos en el proceso de construcción del conocimiento científico. También al delimitar los objetivos repercute a su vez en el proceso para determinar los aspectos y relaciones entre fenómenos que requieren investigarse.

### **4.2.1 Objetivo General**

Mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores de la UTGZ – Unidad Académica Altotonga, a través de un taller de capacitación en el manejo de conflictos.

#### **Objetivos Específicos:**

Del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los conflictos más frecuentes que se originan en las relaciones interpersonales en los colaboradores de la UAA de la UTGZ e Identificar las formas de manejo de conflictos entre los colaboradores y su eficacia.

- Proponer acciones formativas en un taller que beneficien las relaciones interpersonales entre los colaboradores y desemboquen rutas adecuadas para el manejo de conflictos.
- Diseñar un proceso de formación para el manejo de conflictos entre el personal de la Unidad Académica Altotonga de la UTGZ.

### **4.3 El Taller como estrategia de intervención**

Posteriormente, el reto fue seleccionar una estrategia que a través de una intervención permitiera mejorar las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo. Si bien la palabra “estrategia” es de origen militar se aplica también a todas las otras intervenciones que hace un docente y que pueden ayudar a mejorar las condiciones de enseñanza aprendizaje de una comunidad en concreto.

Las estrategias son todos aquellos enfoques y modos de actuar que hacen que el profesor dirija con pericia el aprendizaje de los alumnos. La estrategia didáctica se refiere a todos los actos favorecedores del aprendizaje, por lo que se deben considerar tres estrategias más importantes a saber: los métodos, las técnicas y los procedimientos didácticos. (Carrasco, 2004)

La estrategia seleccionada fue “el taller”, ya que lo que se requiere desarrollar son competencias para mejorar las relaciones interpersonales y el manejo de conflictos entre el personal de la Unidad Académica Altotonga de la UTGZ, para el desarrollo de esta competencias no basta un enfoque teórico tradicional, se requiere construirlas y para eso un taller es lo idóneo. (Ver apéndice F)

El tipo de problema identificado, nos pone en la necesidad de trabajar y poner en práctica, dado que las relaciones interpersonales no se aprenden de memoria, ni basta con dar definiciones, es algo que se debe trabajar integralmente, por así decirlo la mente, el cuerpo y el alma deben estar involucrados, y las competencias socioemocionales se desarrollan ejercitándolas, por ello, para mayor claridad conceptual se toma como referencia a Ezequiel Ander-Egg (1989) quien ofrece una primera aproximación de las razones para elegir como estrategia un taller.

Taller es una palabra que sirve para indicar un lugar donde se trabaja, se elabora y se transforma algo para ser utilizado. Aplicado a la pedagogía, el alcance es el mismo: se trata de una forma de enseñar y, sobretodo de aprender, mediante la realización de “algo”, que se lleva a cabo conjuntamente. Es un aprender haciendo en grupo. (Ander-Egg, 1991)

Respecto al Diseño de la planeación para la Intervención se procedió a elegir como base de la planeación el estándar EC 0217 “Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal”, de CONOCER, ya que ofrece un esquema de trabajo, basado en los principios pedagógicos constructivistas y de la Andragogía, sistematizado en cuanto al encuadre, planeación de las actividades en las sesiones, programando el tiempo y con margen de libertad para el diseño pedagógico de las actividades.

Para esta intervención, de manera general se programaron cinco sesiones, con un tiempo aproximado de 2 horas cada una, sumando un total de 10 horas para el Taller, además que los diversos ejercicios fueron enfocados a mejorar las relaciones interpersonales, utilizando dinámicas para sensibilizar a la plantilla de colaboradores de la Unidad Académica. A continuación, se describe cada sesión de intervención a través de la estrategia del taller:

Sesión 1: Presentación del Taller y Encuadre. Aquí se comienza con una técnica rompe hielo, para hacer ver que no es un ejercicio rígido ni evaluativo basado en prejuicios, sino que se busca un estado natural de convivencia para lograr los fines de la actividad. Posteriormente se presenta el encuadre: Objetivos, Programa, Objetivos, realiza el contrato didáctico (Compromiso), revisa las expectativas y establece las reglas del taller para estar de común acuerdo y evitar precisamente lo que se quiere corregir “los conflictos”, la instructora debe manejar seguridad, confianza, apertura y capacidad de diálogo para llegar a un consenso. Posterior a eso explica las estrategias de evaluación y los instrumentos. Cerrando la primera mitad de la Sesión I con la Evaluación Diagnóstica, dando las instrucciones pertinentes. (Ver apéndice G)

2ª Parte de la Sesión I: A partir del video “El Puente”, llegar en equipo a una definición de conflicto laboral, análisis de los orígenes más comunes de conflicto, sus características y efectos. (Ver anexo 3)

Justificación: En esta primera parte se busca hacer conciencia a través de un ejercicio de metacognición del conflicto. Mediante el video el participante debe ubicarse en el rol como aquellos que viven el conflicto, el Oso, el Búfalo, el Conejo o el Mapache.

El trabajar en equipo para lograr una definición, requerirá un diálogo y una sistematización de la definición de conflicto, sus características y efectos. Como los participantes se saben observados en cuanto a los modos de evaluación (guía de observación), se espera aprovechar el efecto Hawthorne, que es una forma de reactividad psicológica por la que los sujetos de un experimento muestran una modificación en algún aspecto de su conducta como consecuencia del hecho de saber que están siendo estudiados, y no en respuesta a ningún tipo de manipulación contemplada en el estudio experimental (Hart, 2012). A manera de concreción del tema la instructora sistematiza las aportaciones en una presentación. Tomando en consideración los mapas conceptuales y la hoja de presentación de la plenaria realizada en equipo. Cerrando la sesión con una recuperación de conceptos clave: Conflicto laboral, baja productividad, agresividad, estrés, mobbing, negociación, creatividad, consenso, ganar-ganar, armonía, alta productividad. La evaluación se realizará con el Mapa Conceptual y una Guía de Observación.(ver apéndice I y anexo 2)

La 2ª Sesión. Aquí se presentan las fases del desarrollo dinámico de un conflicto, posteriormente, en equipo se hará un ejercicio de análisis y deducción de las posibles salidas ante el mismo. Después como aplicación se expone un caso, el cual analizarán en sus etapas del diagnóstico y en un segundo momento las salidas y la posible negociación para la solución del conflicto.(Ver apéndice J y anexo 4)

La 3ª Sesión. Con la intención de alcanzar una mayor comprensión de la complejidad de la personalidad humana, se manejan algunos de los temas fundamentales para

mejorar la interacción humana, tales como la comunicación y canales de atención, la comunicación asertiva, las barreras de la comunicación, empatía, asertividad y diálogo.

Sesión No 4: En esta sesión se presentan a los participantes las diferentes teorías y explicaciones para comprender que aspectos pueden condicionar nuestra personalidad y provocar tendencias a los conflictos. Comenzando por un breve análisis de la caracterología, el determinismo genético y ambiental, una aproximación a la teoría psicodinámica, a la psicosexual, la psicosocial y la aproximación de la teoría de los rasgos. Trabajándolas mediante lecturas y exposiciones en equipo que favorezcan la interacción de los participantes.

Sesión No 5: En esta sesión se trabaja de igual manera la aproximación a las teorías que explican la personalidad, entre ellas la humanista, la cognoscitiva y la conductual, terminando con la aproximación moral. Nuevamente se trabajarán las exposiciones en equipo, motivando a la presentación creativa de los contenidos.

Cierre del Taller: Se concluirá con la presentación de las evidencias del trabajo realizado, y una recuperación de las principales experiencias, haciendo hincapié en las necesidades inmediatas de formación para mejorar la concepción de los temas vistos.

En suma, a lo largo de todas las actividades antes mencionadas, los participantes pudieron compartir ideas, opiniones que sin lugar a dudas promovieron la motivación de enseñanza- aprendizaje, además de desarrollar competencias que les serán favorables para las relaciones interpersonales.

#### **4.4. Tipos e instrumentos de evaluación aplicados**

Después de haber descrito las actividades programadas en cada sesión del taller, se procedió a diseñar los instrumentos de evaluación, dado que son el conjunto de herramientas y prácticas diseñadas para que los profesores puedan obtener información precisa sobre la calidad del aprendizaje de sus estudiantes. De esta manera los instrumentos de evaluación son diversos porque van a valorar el cumplimiento de una tarea durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Durante el proceso de la enseñanza –Aprendizaje se emplearon los instrumentos como: evaluación diagnóstica, guía de observación rubricas y cuestionario para verificar el grado de comprensión sobre los rasgo de la personalidad, actitudes, participación, responsabilidad, desempeño e integración a equipos de trabajo

La evaluación diagnóstica de los aprendizajes es el conjunto de técnicas y procedimientos evaluativos que se aplican antes y durante el desarrollo del proceso de instrucción y que permiten, con base en sus resultados; determinar el nivel inicial de aprendizaje del estudiante en relación con las habilidades y conocimientos previos requeridos. (Espinoza, 2006)

Por otra parte, una de las características más relevantes de esta evaluación es que forma parte de la evaluación formativa, debido a que su objetivo principal es descubrir qué saben exactamente los alumnos con el objetivo de modificar el proceso de aprendizaje. (Ver apéndice G)

Las guías de observación son instrumentos, que se basan en una lista de indicadores que pueden redactarse ya sea como afirmaciones o bien como preguntas, que orientan el trabajo de observación dentro del ámbito escolar, señalando los aspectos que son relevantes al observar. En este caso se aplicaron para monitorear las actividades realizadas por los participantes y además sirvió para analizar si el personal de la Unidad Académica Altotonga fortalecen sus relaciones interpersonales, a pesar de que existan conflictos. (ver apéndice H).

Por lo consiguiente, se aplicó otro tipo de evaluación que fue la rúbrica de tipo holística, la cual se utilizó solamente para el caso de dos sesiones, donde a través de ellas se pudieron evaluar si los productos cumplieron o no con los criterios. Este tipo de rúbrica fue diseñada para evaluar la Enseñanza –Aprendizaje y la participación de los trabajadores, fue de vital importancia conocer las causas de conflictos y las teorías de la personalidad, así como las aportaciones que hicieron, a fin de fortalecer las relaciones interpersonales durante el proceso de las sesiones, puesto que éstas son parte medular de la integración de los colaboradores. Dicho instrumento establece una sucesión con distintos niveles de calidad para cada uno de los criterios con los que se puede evaluar el cumplimiento de un objetivo, el desarrollo de una competencia, la asimilación de un

contenido o el desempeño de cualquier tipo de tarea que se lleve a cabo en el proceso de aprendizaje. (Ver apéndices I y J)

Por último, también se utilizó el cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, el cual está conformado por preguntas que permiten verificar los conocimientos esenciales que debe tener y aplicar la persona para el logro de los resultados de aprendizaje. Con este tipo de instrumento se pretendió que los participantes, pudieran profundizar a través de los temas vistos en las sesiones la importancia que tienen los conceptos y características que contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales para poder interiorizarlos. (ver apéndice K)

Por último, este tipo de instrumento se caracteriza por las siguientes razones; no requiere de personal calificado, cierto número de personas, variedad de preguntas, estimula confianza en el respondiente, fácil comprensión y sobre todo disminuye posibilidad de copias.



# **CAPÍTULO 5**



## **RESULTADOS Y PERSPECTIVAS DE LA INTERVENCIÓN**

Una vez descrito la propuesta de intervención detalladamente con las actividades planeadas, es importante clarificar los resultados y las expectativas que el capacitador tenía pensado. De manera general, a lo largo de este arduo trabajo y retomando todo lo que acontece en este tema de las Relaciones interpersonales y el Manejo de Conflictos, se puede mencionar que es un tema bastante complejo. Por ello, al hablar de los resultados y expectativas es una controversia de comentarios que se pueden generar. Si bien, sabemos que los resultados son las conclusiones que se derivan de un trabajo de investigación y las expectativas es lo que se ve más allá de lo que puedes ver, puede o no ser realista, es decir, se encuentra vinculada con las predicciones y previsiones en un futuro.

### **5.1. Resultados de la intervención**

Para esta investigación se utilizó la “Investigación Acción Participativa”, por lo que de acuerdo a dicha metodología, el punto de partida para poder entender y comprender un problema es el diagnóstico, de ahí que se hayan puesto a las relaciones interpersonales de la Unidad Académica Altotonga como problemática y se partiera de la experiencia que viven actualmente los colaboradores de dicha unidad, para poder llegar a un primer diagnóstico.

Este proceso indagador, curiosamente mostró la sencillez y complejidad de las relaciones humanas, sencillez porque resultaba a primera vista obvio para la investigadora que los conflictos eran el problema esencial por atender, por las experiencias observadas y vividas de primera mano, sin embargo, fue sorprendente que en el primer instrumento para obtener datos para justificar la intervención, “los actores” mencionaran que todo estaba bien, y pareciera innecesaria una intervención, apareciendo ahí la complejidad.

Conforme se analizaba la información, los conflictos seguían manifestándose, y se reflejaban en el personal, los efectos solían ser diversos, entre ellos el alejamiento, aislamiento y antipatía entre miembros del personal, así como la formación de alianzas

de protección mutua y para hacer acoso laboral (*mobbing*) a otros. Fue necesario un segundo instrumento, “la entrevista” con la Ex Directora de la Unidad, para tener una mayor seguridad en la pertinencia de la problemática, fue la entrevistada quien mencionó la existencia de conflictos al interior de la institución, especialmente por la búsqueda de poder, de tiempo atrás y acentuados más en el presente por el proceso de transición debido al cambio de administración.

Finalmente, para asegurar la pertinencia, ya que se tenía un instrumento en contra y otro a favor, se optó por un tercero, “Las guías de observación”, en las cuales se pudieron documentar, las actitudes de segregación, agresividad verbal, ocultamiento de la información, acoso laboral *mobbing*, llegando casi en algún caso a la agresión física, por lo que se decidió, con este fundamento, realizar la intervención.

En la segunda fase se planeó una intervención a través de un taller orientado a mejorar las relaciones interpersonales, basando la planeación en el estándar EC0217 “Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal” del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). Se eligió la estrategia del taller porque el enfoque desde el cual se atendió a los sujetos en estudio, en este caso el personal de la Unidad Académica, es desde la educación emocional, la cual es eminentemente práctica (Bisquerra, 2014).

Una vez establecido el plan de acción (ver apéndice 5), se procedió a ejecutarlo mediante una propuesta de 5 sesiones de 2 horas cada una, encontrándose la dificultad operativa de que para una correcta aplicación, se requería de la asistencia de si bien no todo el personal, al menos si era necesario contar con la mayoría, aspecto que se complicó debido a los procesos de promoción que se tienen actualmente para incrementar la matrícula, en los que se realizan diversas salidas por parte de todo el personal.

A pesar de los obstáculos se hizo un esfuerzo con apoyo de los directivos y se pudo reunir al personal para la aplicación, aunque se tuvieron algunos inconvenientes como la intermitencia de algunas personas que estuvieron en alguna de las sesiones, pero no en

todas, la duración de las mismas también estuvo afectada, durando un poco menos de lo programado, sin embargo, se pudo hacer la aplicación. Considerando que en la institución es la primera vez que se realiza este tipo de acción para favorecer el clima laboral y tomando en cuenta que es el lugar donde el personal pasa la mayor parte de las horas del día, resulta fundamental estar en armonía con un buen clima laboral que favorezca los procesos de enseñanza aprendizaje que son la parte esencial de la institución y que deben ser afectados por ningún fenómeno ajeno a lo que ocurra en las mismas aulas.

Se realizó la implementación de un taller tipo “total” para todo el personal, pues se integraron docentes de todas las carreras y de todos los cuatrimestres, incluyendo personal administrativo y directivo, aspecto que fue pertinente, porque permitió una mejor integración de todo el personal, sin distinción alguna.

De acuerdo a la planeación (Ver apéndice F) en la primera sesión se dieron a conocer, el encuadre, los Objetivos del taller, se presentó el Programa, se estableció el contrato didáctico (Compromiso), se revisaron las expectativas y se establecieron las reglas para un mejor desarrollo del taller, luego, en un momento posterior se explicaron las estrategias e instrumentos de evaluación. Se cerró la primera mitad de la Sesión I con la Evaluación Diagnóstica, para tener una idea previa del conocimiento del tema por parte de los participantes.

En la evaluación diagnóstica, se obtuvieron resultados interesantes que se pueden contrastar con la realidad fácilmente (Ver apéndice L); un 65% desconoce o tiene un conocimiento parcial de la definición conceptual de conflicto, pero la mayoría, es decir más del 60% sabe que origina, que son y las consecuencias de los conflictos laborales, lo cual nos indica cierto grado de consciencia al respecto entre los participantes. Por otra parte el 50%, 60% y 90% manifiestan saber que son las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva y la comunicación en general respectivamente, hecho que resulta sorprendente, porque se manifiesta tener el concepto, pero en la práctica se manifiesta su ignorancia o su nula aplicación, lo cual demuestra entonces un problema de actitud. En conclusión cabe mencionar que donde hubo mayor dispersión y desconocimiento fue

en las estrategias para resolver un conflicto, lo cual resulta contrastante con las respuestas anteriores y nuevamente justifica la pertinencia del Taller.

En la segunda parte de la primera sesión se proyectó el video de arranque “El puente”, lo que capturó la atención del personal, ya que evidenció algunas de las situaciones que se tienen al interior de la unidad. Posteriormente se formaron los equipos y se trabajó en la elaboración de un mapa conceptual en equipo (Ver anexo 1), el mapa también fue de su interés por lo que representa en la circunstancia actual de la Unidad con los conflictos que atañen a todos. Posteriormente se dio más dispersión de la atención cuando se expusieron el origen, características y efectos de los conflictos. Solo la mención de las ventajas y desventajas de los conflictos permitió que se volvieran a enfocar en el tema.

Durante la segunda sesión, resultó más complicado mantener la dinámica del grupo de trabajo, ya que entraron otras personas que no estuvieron en la sesión anterior, además adelantándose integraron los grupos de tal manera que coincidían en la mesa los que compartían afinidades; desde la apertura de la Unidad Académica Altotonga, el ambiente se ha caracterizado por la formación de grupos(alianzas) como se vio en la teoría, y aquí se evidenció nuevamente; esta circunstancia, lamentablemente propició una mayor dispersión y hasta cierta tensión en el trabajo, el prejuicio y hasta cierta burla se manifestaron en algunas actitudes.

Para la facilitadora y los participantes fue muy incómodo manejar este tipo de situaciones, puesto que dentro de la institución la facilitadora es la encargada del área de Recursos Humanos, por lo que se tuvo la percepción de que por este motivo algunos participantes, no tuvieron la apertura necesaria, ni una actitud de positiva para realizar efectivamente las actividades descritas en cada sesión. Nuevamente, a pesar de las dificultades, se siguió adelante y se realizó el “análisis de caso” programado en la segunda sesión, mostrando los participantes interés en el video, porque mostraba claramente las etapas de un conflicto y a la vez un ejemplo de estrategia para la solución del mismo. Los participantes identificaron las etapas y se pudieron apreciar un ejemplo de comunicación asertiva al mismo tiempo. (ver anexo 2)

En la tercera sesión se trató el tema de la comunicación, los canales de atención, se aplicó el test de habilidades de escucha y la Psicóloga de la institución hizo una presentación sobre comunicación asertiva denominándola “Desencajando el conflicto”, la intervención de la psicológica como apoyo se consideró oportuna, para que el rol de la facilitadora no fuera un obstáculo para los objetivos del taller (ver anexo3).

En esta sesión se manejó la importancia de la comunicación, conociendo los canales de atención, la importancia de la escucha, las barreras de la comunicación y la empatía; también se les presentó la Técnica D.E.P.A. (describir, expresar, pedir, agradecer) como una técnica útil de comunicación asertiva. Con el trabajo de la Psicóloga y lo que se habló de comunicación se mostró un proceso de interiorización de las consecuencias ocasionadas por los conflictos, situación que poco ayuda y complica la convivencia en la Unidad, en ese punto hubo consenso y convergencia de ideas en los comentarios. Lamentablemente la asistencia fue del 50% de la meta planeada, por las diversas actividades que se tienen en la Unidad Académica, además otras personas al escuchar que la Psicóloga de la institución daría una charla se resistieron a entrar, poniendo pretexto alguno.

La cuarta sesión comenzó con la aplicación de un Test de Caracterología como una aproximación al autoconocimiento y a la diversidad de caracteres, posteriormente se establecieron las reglas para la presentación de las diversas teorías que explican bajo diversos enfoques la personalidad, en esta parte, así como en la última sesión se buscaba la apertura a la complejidad de la persona, para favorecer la empatía y evitar el hacer juicios a priori, la presentación fue en forma libre procurando la creatividad de los equipos.

Después de haber realizado las actividades de cada sesión, se puede decir, que si bien queda claro que con un taller no se cambia la mentalidad, mucho menos el carácter de una persona, si es posible abrir una ventana de consciencia en los participantes, esto de inmediato no es cuantificable como se quisiera, resulta tal vez muy subjetivo, los resultados puedan ser la asimilación de tan solo una frase, la comprensión de un proceso, la revaloración de la comunicación.

Esta dimensión inabarcable de la persona, compleja en sí, por no decir inalcanzable, es parte del misterio con el que se enfrenta el maestro, lanzar palabras al aire, hacer planeaciones elaboradas para lograr algo que no se ve a primera vista, ni de inmediato, tan solo sembrar una idea, un valor, describir un horizonte como anhelo al estudiar o un ambiente para laborar, son muy parecidos y difíciles de medir. Cuando de asimilar valores, describir y manejar emociones, o establecer ideales de convivencia requiere un esfuerzo y convicción que se asienta en la esperanza de que la conducta humana es libre y modificable.

Aunque no todos los participantes se involucraron como se pretendía, se buscó el encuentro y coincidencia, para hacer un alto reflexivo, personal y grupal, buscando establecer una comunicación afectiva, que si no se logró del todo al menos se dejó un breve avance.

En cuanto a los aprendizajes, se puede decir que, fueron muchos y muy variados, desde la metodología de intervención, es decir, la investigación acción participativa, la base teórica de los temas que involucra diversos enfoques psicológicos mostrando la complejidad de la persona y como hay tantos factores que nos condicionan al estar en este mundo, en este grupo de trabajo y en estas circunstancias, es una ecuación muy compleja con múltiples variables y muchas incógnitas.

Asumir la presencia de los conflictos es parte de nuestra realidad, saber cómo solucionarlos es indispensable para la madurez, porque donde haya personas siempre habrá conflicto, hay que aprovechar sus efectos positivos y prevenir los efectos destructivos, descubrir la importancia de la comunicación asertiva es fundamental para un docente, con sus compañeros y con sus alumnos, enseñarles con el ejemplo como se enfrenta un conflicto es de las mejores enseñanzas que se pueden dar, aunque muchas veces eso no se pueda planear en una secuencia didáctica, quedándose como mera anécdota, este humilde Taller quiso ser un espacio de oportunidad para valorar todas estas cosas.

Al preparar la intervención aparecieron conceptos como inteligencia emocional, competencias emocionales, comunicación asertiva, mobbing, múltiples teorías de la personalidad, entre otros, lo cual hace ver que el panorama es muy vasto todavía y no se han agotado los campos de acción en estos temas, por lo que este ejercicio institucional, ha cumplido su objetivo provocar una mayor motivación en la búsqueda de una mejor idea de la complejidad de la persona humana.

## **5.2. Logros en el ámbito social y escolar**

Una vez descritos los resultados que se obtuvieron durante las actividades realizadas, ahora corresponde hablar de los logros en el ámbito social y escolar que sin duda alguna se busca observar como cambio obtenido por la intervención en los colaboradores de la Unidad Académica Altotonga.

La importancia de fortalecer las relaciones interpersonales a través de un mejor manejo de conflictos se dio a partir de la integración de equipos de trabajo para incidir en las actividades que los participantes llevaron a cabo, porque de alguna manera lograron organizarse para cumplir con el propósito de cada sesión, dando resultados positivos.

A pesar de que en la segunda sesión algunos participantes hicieron sus grupos de siempre y mantuvieron las actitudes que se busca mejorar, el hecho de dar la oportunidad para la reflexión, hizo posible ver que todos los miembros de la comunidad, estamos de acuerdo en algo, la necesidad de un ambiente laboral armonioso y de paz que favorezca la productividad laboral; a estas alturas y en las circunstancias sociales del país, contar con trabajo, mantenerlo e incidir en la sociedad como una institución de educación está llamada a ser ya no es opcional, es imperativo.

Así como un conflicto puede desencadenar una serie de acciones que pueden ser bastante destructivas, lo contrario, un ambiente de armonía que permita el desarrollo personal individual y colectivamente, puede desencadenar un círculo virtuoso derramando en las familias de los empleados certidumbre, seguridad laboral, y por

consecuencia esperanza para poder hacer planes a futuro, comprometiéndose con la institución y con la sociedad en la cual está ubicada la Unidad Académica.

Por otro lado, se manejaron algunos aspectos de las competencias emocionales, lo cual de acuerdo a la esencia de la noción de competencia, una de sus características es la transferibilidad a otros contextos, todo lo que se manejó en el taller, respecto a las estrategias pertinentes para afrontar los conflictos, puede llevarse al ámbito personal, familiar y cualquier otro ambiente donde los haya.

Conocer y fortalecer la experiencia en las estrategias para diagnosticar, comprender y afrontar conflictos es un paso importante hacia la madurez, para los docentes jóvenes representa una buena oportunidad para salir adelante en su contexto laboral, en su quehacer docente y administrativo ya sea en el servicio público o en la iniciativa privada.

Además, por consecuencia, en el ámbito escolar, los docentes tendrán elementos para tratar de poner en práctica la resolución de conflictos, coincidiendo en los términos, y quizás en la metodología, lo cual ya será un buen avance. Por otro lado, sin querer otorgar tanta pretensión al taller, se puede decir que por el hecho de que se haya logrado mover a tener un poco más de consciencia al respecto, es de esperar que se mejore el ambiente laboral, lo cual mejorará el ánimo de los participantes y por consecuencia su desempeño laboral, porque entonces el personal y los docentes tendrán una mejor motivación.

Nadie puede motivar a otro sino está motivado, ningún docente puede motivar a sus estudiantes si el mismo no está motivado, la motivación del profesor es sin duda un recurso educativo que merece atención institucional, se deben buscar las bases para mantener motivado a todo el personal, entre ellas la seguridad laboral, también la sana convivencia es indispensable para obtener mejores resultados, es sabido en el campo de las competencias emocionales que la motivación como emoción se transmite, una persona motivada contagia, arrastra a otros a veces a fines que se antojan inalcanzables, pero los líderes carismáticos lo logran.



Un docente por definición está llamado a ser carismático, si bien, emocionalmente estable sí, pero, motivador al compartir la emoción por “saber” su disciplina, la cual comparte para que la sepan otros, llevándolos por los mejores caminos para que puedan apropiarse por sus propios medios y de manera significativa, construyendo el andamio cognitivo y emotivo que soporte al estudiante para llegar a su meta, es decir a un estado mayor de lucidez del mundo, de las cosas, de la vida, que le permita defenderse y ofrecer lo mejor de sí mismo para sostenerse y mantener a su familia, estar en paz con los demás y con su entorno natural.

### **5.3. Balance General**

Finalmente al llegar a una meta se puede apreciar el camino recorrido, el cual comenzó con una decisión personal, formar parte de un proceso formativo que tuvo su inicio al ingresar a la Maestría en Educación Media Superior en la Universidad Pedagógica Nacional, esta experiencia compartida generosamente con los diferentes maestros ha permitido visualizar un horizonte nuevo de posibilidades, partiendo del quehacer docente, la importancia del contexto, las políticas en educación, las teorías psicológicas del aprendizaje, pasando por las habilidades docentes como la planeación y la evaluación, para culminar finalmente en una intervención educativa.

Empezar con un proceso de diagnóstico permitió valorar la complejidad de cualquier comunidad escolar, determinar una problemática, documentarse sobre ella y proponer una solución, enriquece intelectualmente, elegir una metodología, establecer una intervención y actuar ayuda a ver las propias limitaciones y a crecer desde esa experiencia, ahora, después de la ejecución, reflexionar sobre el proceso, cosa que corresponde a la etapa IV de la Metodología de la Investigación Acción Participativa, me permite hacer un proceso metacognitivo, es decir ver mi propio proceso de aprendizaje.

Tanto los contenidos del currículum de la maestría, así como la experiencia de la intervención motivan a mirar con más respeto la vocación docente, sin duda supone un compromiso muy grande consigo mismo en primer plano, con el joven, con la comunidad y la sociedad en general, se requiere una voluntad muy grande para asumir las

consecuencias de esa decisión y una motivación a toda prueba, fincada en la esperanza de que se puede ayudar a otro ser humano, a ser mejor persona mediante el aprendizaje.

Considero que esta experiencia me ha enriquecido como persona, como maestra, como personal miembro de una institución, pero sobretodo como mujer, porque me ha hecho saber y sentir, que puedo aportar a la comunidad elementos positivos para mejorar el ambiente laboral, me comprometo con mis con los alumnos, con mis compañeros y con la institución, seguro seguirá habiendo conflictos, como los hay en todas partes, pero seguro también tendré voluntad e ingenio para poder superarlos.

#### **5.4. Retos y perspectivas**

Como reto personal, a partir de esta experiencia, puedo decir como Sócrates, que conforme más estudio sobre algún tema, cada vez más me doy cuenta, que hay mucho por aprender, y aparece en mí la incertidumbre de que sé muy poco y a veces “casi nada” con respecto al todo, esta experiencia es bastante peculiar y el mencionado sabio lo resumía en “Yo solo sé que no se nada”, es quizás un buen ejercicio de humildad reconocer que se sabe poco, pero también hay que valorar los esfuerzos realizados, estos dos años de trabajo académico han sido exhaustivos y bastante exigentes, pero no han agotado el camino, por eso sigue habiendo mucho camino por conocer y muchos temas por entender para explicarlos.

La trayectoria profesional de un docente, es muy absorbente, más en los tiempos actuales, donde los avances tecnológicos son agigantados y van muy de prisa, tratando de dejar atrás a los que no se ponen al día, los niños y jóvenes cada vez vienen más revolucionados, sobre estimulados por los medios de comunicación de los cuales disponen y que algunos de nosotros, todavía jóvenes incluso desconocemos, estos contextos cambiantes han hecho necesario que se acuñen nuevos términos para hablar de educación, como educación para la vida y durante toda la vida.

A corto plazo, mis retos son consolidar lo aprendido, en la medida de lo posible, complementar y apuntalar aquellos temas donde tenga dudas, ejercitarme en procesos

de construcción de aprendizaje, aplicando en intervenciones concretas cuando tenga oportunidad, ya sea en el aula o en procesos formativos de docentes o empleados, las teorías de aprendizaje vistas en la maestría, usando el modelo por competencias y desarrollando los procesos de evaluación apropiados.

En lo que respecta a la resolución de conflictos me gusto el tema de las competencias socioemocionales como para seguir ahondando en su contenido, también trataré de fortalecer el taller y aplicarlo de ser posible en otras instituciones bajo otros contextos, para ver su eficacia y probar la consistencia de su estructura, para ir la mejorando con el tiempo y poder ofrecer algo útil a mis compañeros.

En cuanto a las perspectivas, el horizonte me abrume, hay mucho espacio para todo y para todos, creo que la oportunidad y la necesidad son los primeros motivadores hacia alguna meta en específico, sin embargo, hay que mantenerse alerta para ver bien lo que más conviene y que cosa es en estricto sentido necesaria.

Los cambios políticos del país han venido a remover las políticas educativas impuestas por gobiernos anteriores, por lo que la reestructuración podría afectar la práctica de la educación ya que puede llegar a ser reescrita desde otras posturas ideológicas y bajo nuevos supuestos, los cuales habrá que observar para ver su consistencia y su pertinencia, además del impacto en el clima laboral, esta perspectiva de cambio es motivante si se realiza para bien o podría llegar a ser frustrante si no se concreta y se retorna a viejas prácticas anteriores, como mencioné anteriormente en política educativa comparto el sentir de Sócrates, esta perspectiva al menos para mi es estresante.

Otra perspectiva que me parece necesario visualizar es el uso de las nuevas tecnologías, pero aplicadas correctamente en el contexto educativo, ya no podemos negar su existencia y seguir bajo esquemas tradicionales, ni tampoco disfrazar los esquemas tradicionales con tecnología, se requieren nuevos proyectos de intervención utilizando los recursos disponibles, todos los jóvenes tienen un celular y cada vez más tienen acceso a la red, esta es otra área interesante para fortalecer.

Como ya mencioné también anteriormente las competencias socioemocionales son muy importantes hoy en día, educar la inteligencia emocional se vuelve fundamental y aprender a utilizar los últimos descubrimientos en neuroeducación suena bastante interesante, porque la emoción se ha vuelto un componente tangible, factible de evaluar por sus aspectos neuro-físicos medibles con la nueva tecnología.

Todos estos retos no son para un mañana lejano, ya están a la vuelta de la esquina, y requieren que los docentes egresados de la Maestría en Educación Media Superior de la UPN, estén en la primera fila, respondiendo a las necesidades de la educación de este recién nacido tercer milenio.

## CONCLUSIONES

Finalmente, se puede decir que, el hecho de llevar a cabo el presente trabajo de investigación contribuyó a una motivación para prepararse más, aparte de que representa un logro de suma importancia, no solo personal, sino que también de manera institucional, por el área en la que el investigador se desempeña en la UAA.

También permitió retomar los fundamentos de las relaciones interpersonales, la noción de personalidad y las teorías que amplían su panorama explicativo. Definitivamente las relaciones humanas se deben fortalecer, a través de actividades eminentemente prácticas que se propongan para buscar mejores resultados, siendo la modalidad de taller una estrategia idónea.

Se pudo comprobar que una comunicación deficiente genera conflictos y esto provoca a su vez que las relaciones interpersonales se vuelvan monótonas y se fracturen, considerando que se puede llegar a alguna de las tres fases del desarrollo dinámico del conflicto que son: Tensión/incomodidad, la escalada y la crisis abierta, es decir, literalmente en esta se pueden llegar a presentar las agresiones físicas entre los empleados de alguna institución o empresa.

Por lo consiguiente, un conflicto entre los miembros de cualquier organización, representa la manifestación de intereses opuestos entre dos o más personas, esto trae consigo consecuencias que pueden ir desde la incomodidad por simples comentarios hasta verdaderos casos de acoso laboral o mobbing, que deben ser atendidos para no llegar a repercutir en la productividad de la empresa.

Hablando de los resultados obtenidos en el aspecto institucional con la intervención, se puede mencionar que los maestros, así como personal administrativo de la unidad Académica Altotonga a través del taller de tipo total, pudieron manifestar sus puntos de vista en las actividades implementadas e incluso debatir en los ejemplos propuestos, manifestando diferentes puntos de vista.

Se considera que la implementación del taller total fue bastante enriquecedora, ya que se puede adaptar en el ámbito académico, es decir en los estudiantes, puesto que los profesores externaron que dentro de las aulas hay necesidad de realizar este tipo de acciones, para contribuir a una educación integral , además que con ello se puede fortalecer las habilidades socioemocionales de los estudiantes.

Gracias a este tema se pudo comprender que la personalidad es algo muy complejo, cada ser humano es distinto, desde que nace trae características innatas que lamentablemente son difíciles de corregir, pero si es factible tratar de modularlas para que, en un cualquier ámbito de su vida, ya sea personal, laboral y social cuente con las habilidades socioemocionales necesarias para evitar problemas de interacción personal.

Para finalizar este punto, se puede decir que algo que sí dejó claro el taller de “El manejo de conflictos: una experiencia para mejorar las relaciones interpersonales” es que las personas que actúan o se comportan de alguna manera indebida siempre deben ser interpretadas con mucha empatía, pues nadie sabe incluso, a veces ni siquiera ellos mismos, cuales son las causas subyacentes que explican su comportamiento.

## REFERENCIAS

Alberdi, M. I. (2002). La violencia doméstica.

Alicia Escribano González, Á. d. (2008). *El Aprendizaje Basado en Problemas: Una propuesta metodológica en Educación Superior*. España: Narcea,S.A.

Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Colombia: Neiva.

Ander-Egg, E. (1991). *El Taller una Alternativa de Renovación Pedagógica*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Arturo, Q. (2009). Televisión y Desarrollo Infantil. *Salud,Recreación y Estado Nutricional*, pag. 15-16-17.

Ayala, V. R. (s.f.). Violencia y Sociedad. *Víctor y sociedad*, Pag. 5-8.

Betancourt, A. M. (2007). *El taller educativo*. Bogota, D.C Colombia S.A.: Magisterio.

Bisquerra, R. (2014). Educación Emocional e Interioridad. En L. López, *Maestros del Corazón. Hacia una pedagogía de la Interioridad* (págs. 223-250). Madrid: Wolters Kluwer.

Carrasco, J. B. (2004). *Una didáctica para hoy: cómo enseñar mejor*. España: Rialp, S. A

Bol Colmenares, E. A. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Revista Latinoamericana de Educación*, 102,108.

Conia, D. d. (27 de 01 de 2019). *Sitio para el Espacio Europeo de Enseñanza Superior*,

- Crespo, P. F. (2009). *Trayectoria del modelo de las Universidades Tecnológicas en México*. México DF: Dirección General de Evaluación institucional, UNAM. Obtenido de UNAM.
- Carsales, C. y. (2017). El docente como guía para el aprendizaje. pág.203.
- GUT. (2006). *XV años de las Universidades Tecnológicas*. México D.F.: SEP.
- DuBrin, A. J. (2008). *Las Relaciones Humanas, Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Pearson Educación.
- Espinoza, F. B. (2006). *Evaluación diagnóstica formativa y sumativa de los aprendizajes*. España: EUNE.
- Gerrig, R. J., & Zimbardo, P. G. (2005). *Psicología y Vida*. México: Pearson Educación.
- González, G. A. (2012). *Teorías de la personalidad*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Hart, C. M. (2012). Los experimentos de Hawthorne. *Revista Cubana de Salud Pública*, 156-167.
- Hernández Arteaga, I. (2009). El docente investigador en la formación de profesionales. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-21.
- Hurtado, I. y. (2001). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio (4ta ed)*. Venezuela: Episteme.
- Imach, S. C., Silvina, V. C., & Mejail, S. (2012). Habilidades Sociales, Aislamiento y Comportamiento Antisocial en Adolescentes en Contextos de Pobreza. *Acta Colombiana de Psicología*, 15(1), 11-20.
- J. Francisco Morales, S. Y. (1999). *El grupo y sus conflictos*. Castilla: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.



- Lafarga, J., & Gómez, J. (1990). *Desarrollo del Potencial Humano. Aportaciones de una Psicología humanista. Tomo I.* México: Trillas.
- Leal, Z. N. (2014). *Internacionalización y Educación Superior.* Estados Unidos de América : ISBN.
- Lista, E. (2015). *¿Por donde empezar?: EL diagnóstico Institucional.* Buenos Aires: Organización de Estados Iberoamericanos.
- Lista, E. (2015). *'Por dónde empezar: El diagnóstico institucional'.* Buenos Aires: Directores que hacen escuela.
- Luis, R. M. (1996). *Semillas de la violencia.* Sevilla: S.L.U. ESPASA LIBROS.
- María, T. J. (1992). *Sociología del sistema mundial.* Madrid: TECNOS.
- Peña, C. E. (2017). La pregunta, eje de la investigación. Un reto para el investigador. *Revista Ciencias de la Salud*, 309 - 312.
- Presas, M. A. (2010). *Lengua y comunicación intergrupal.* Barcelona: UOC.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, pp. 5-39.
- Quesada, E., & F.J., L. (2019). *Gestión administrativa y administración pública sanitaria.* Almería, España: ACCI.
- SALAS, E. V.-M. (2000). APORTES DE LAS TEORÍAS . *Revista venezolana*, Volumen 3.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2012). *Metodología de la Investigación, 6a Ed.* México D.F.: McGraw Hill, Interamericana S.A. de C.V.
- SARQUIS, C. (s.f.). Introducción al Estudio de la Pareja Humana. Págs. 111-119
- Schmitz, C. C., & Hipp, E. (2005). *Como Enseñar a Manejar El Estrés/ a Leader's Guide to Fighting Invisible Tigers: a Stress Management Guide for Teens.* México: Pax.

Simona María Parraguez Carrasco, G. R. (2017). *El estudio y la investigación documental: Estrategias metodológicas y herramientas TIC*. Perú: Gerardo Chunga Chinguel.

soleto, H. (2017). *Mediación y resolución*

Stenhouse, L. (1998). *La investigación como base de la enseñanza*. España: Moratas, S. L.

Thabane L, T. T. (2008). The research question: Not so simple. . *Canadian Journal of Anesthesia*, 71-79.

Unicef. (s.f.). Revista Unicef pag 2-5-7 -8. 2-5-7-8.

Weil, P. (1990). *La comunicación Global*. Buenos Aires: Paidós

*Universidad Miguel Hernández de Elche*. Obtenido de <http://eees.umh.es/contenidos/Documentos/DeclaracionBolonia.pdf>

CGUTyP. (161 de 11 de 2018). *Coordinación General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas*. Obtenido de Secretaría de Educación Pública: <http://cgutyp.sep.gob.mx/Areas/CoordAcademica/DirDesarrolloFortalecimiento/Su bEnlaceNormativo/1.zip>

Comisión Europea de Educación y Cultura. (27 de 01 de 2019). *Tuning Educational Structures in Europe*. Deusto: Socrates Tempus. Obtenido de [http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General\\_Brochure\\_Spanish\\_version.pdf](http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General_Brochure_Spanish_version.pdf)

D.O.F. (21 de octubre de 2008). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de [http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/10905/1/images/Acuerdo\\_444\\_marco\\_curricular\\_comun\\_SNB.pdf](http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/10905/1/images/Acuerdo_444_marco_curricular_comun_SNB.pdf)

Eutonía, A. A. (23 de junio de 2007). *Psicopsi.com*. Obtenido de <http://psicopsi.com/CONDUCTA-PERSONALIDAD-etimologia-definiciones>

MARTI, J. (24 de Febrero de 2019). *La investigación-Acción-Participativa. Estructura y fases - Red Cimas*. Obtenido de [http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m\\_JMarti\\_IAPFASES.pdf](http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_JMarti_IAPFASES.pdf)

Mendoza, N. (11 de Noviembre de 2018). *The Tuning Academy*. Obtenido de [http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2014/06/Mendoza\\_PUBL\\_2011\\_PROYECTO-ALFA-TUNING.pdf](http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2014/06/Mendoza_PUBL_2011_PROYECTO-ALFA-TUNING.pdf)

Praga, D. d. (27 de 01 de 2019). *Espacio Europeo de Educación Superior*. Obtenido de [http://www.eees.es/pdf/Praga\\_ES.pdf](http://www.eees.es/pdf/Praga_ES.pdf)

SCFI. (2015). *CENAPRED*. Obtenido de NMX-R-025-SCFI-2015: [https://www.conapred.org.mx/userfiles/files/NMX-R-025-SCFI-2015\\_2015\\_DGN.pdf](https://www.conapred.org.mx/userfiles/files/NMX-R-025-SCFI-2015_2015_DGN.pdf)

SEMS. (11 de 11 de 2018). *RIEMS*. Obtenido de <https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/2075/1/images/PRESENTACIONEMSSEPTIEMBRE2.pdf>

SEP. (26 de Septiembre de 2008). Obtenido de [http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/11435/1/images/5\\_1\\_acuerdo\\_numero\\_442\\_establece\\_snb.pdf](http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/11435/1/images/5_1_acuerdo_numero_442_establece_snb.pdf)

SEP. (21 de Octubre de 2008). *Acuerdo No 444*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: [http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/10905/1/images/Acuerdo\\_444\\_marco\\_curricular\\_comun\\_SNB.pdf](http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/10905/1/images/Acuerdo_444_marco_curricular_comun_SNB.pdf)

SEP. (11 de Noviembre de 2018). *Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación*. Obtenido de

[https://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma\\_curricular/planes/lepri/plan\\_de\\_estudios/enfoque\\_centrado\\_aprendizaje](https://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma_curricular/planes/lepri/plan_de_estudios/enfoque_centrado_aprendizaje)

*n de conflictos: Técnicas y ámbitos.* España: Tecnos.

Sorbona, D. d. (27 de 01 de 2019). *Fundación para el conocimiento Madri+d.* Obtenido de [https://www.madrimasd.org/uploads/1998\\_sorbonne\\_declaration\\_spanish\\_552622.pdf](https://www.madrimasd.org/uploads/1998_sorbonne_declaration_spanish_552622.pdf)

Tuirán , R., & Hernández, D. (01 de 02 de 2019). Obtenido de [http://prepacihuatlan.sems.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/01desafios\\_ems\\_mexicorodolfotuiran\\_0.pdf](http://prepacihuatlan.sems.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/01desafios_ems_mexicorodolfotuiran_0.pdf)

Tuirán, R. (15 de 05 de 2017). La educación media superior como cimiento de un proyecto de vida. *Blog de la Gaceta INEE.*

Tuirán, R. (12 de Noviembre de 2018). *Universidad de Guadalajara.* Obtenido de [http://prepacihuatlan.sems.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/01desafios\\_ems\\_mexicorodolfotuiran\\_0.pdf](http://prepacihuatlan.sems.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/01desafios_ems_mexicorodolfotuiran_0.pdf)

TuningAL. (28 de 01 de 2019). *Tuning América Latina.* Obtenido de <http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=content&task=view&id=171&Itemid=199>

Universia. (31 de 01 de 2019). *Universia, España.* Obtenido de <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/italia/universidades/universidad-bolonia/2349/41130>

UTGZ. (07 de 02 de 2019). Obtenido de <http://utgz.edu.mx/conocenos/>

Vieira, H. (2007). *La comunicación en el aula: Relación profesor-alumno según el análisis transaccional.* Madrid: Narcea Editores.

Zabaleta, A. T. (18 de febrero de 2019). *Agenciación humana en la teoría cognitivo social: Definición y posibilidades de aplicación.* Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/801/80100510/>



# **APÉNDICES**

## APÉNDICE A. ENCUESTA A DOCENTES

**OBJETIVO:** El propósito de este instrumento es analizar las relaciones interpersonales entre los docentes y el resto de los colaboradores de la UTGZ – Unidad Académica Altotonga, a fin de describir la incidencia que existe en el manejo de conflictos.

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presentan algunas afirmaciones, lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una cruz (x) la opción que se acerque más a su punto de vista.

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEM	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Relaciones Interpersonales	Relaciones Humanas	1. ¿Entre sus compañeros docentes existe entusiasmo para desempeñar las labores de la Unidad Académica?			
		2. ¿Usted se esmera en establecer buenas relaciones laborales con los demás compañeros de la Unidad Académica?			
		3. ¿Usted y sus compañeros docentes comparten los mismos intereses y necesidades laborales dentro de la Unidad Académica?			
		4. ¿Sus compañeros docentes le ayudan a reforzar sus fortalezas para que pueda lograr un desempeño académico pertinente?			
		5. ¿La comunicación que se comparte entre los demás compañeros se centra en el rumor (radio pasillo)?			
		6. ¿La comunicación que se desarrolla dentro del plantel se maneja a través de herramientas formales?			
		7. ¿Las emociones que usted ha fomentado, le ayudan a desarrollar un desempeño satisfactorio y agradable en el plantel?			
		8. ¿Para lograr un clima organizacional óptimo y buenas relaciones interpersonales dentro de la Unidad Académica influyen en las emociones de los individuos que allí laboran?			
	Relaciones Laborales	9. ¿Participa con entusiasmo en todas las actividades que se desarrollan dentro de la Unidad Académica?			
		10. ¿Considera que se desarrollan mejor sus funciones de forma individual que en equipo?			
		11. ¿En la Unidad Académica se manejan con armonía las relaciones a nivel laboral entre el usted y la dirección?			
		12. ¿Las relaciones laborales, se llevan a cabo de mejor manera cuando se desarrollan en equipo?			
		13. ¿Usted demuestra disposición para llevar a cabo actividades comunes de la institución?			
		14. ¿Considera que la disposición es un factor clave en la realización de tareas para generar un ambiente agradable?			
		15. ¿Las condiciones de trabajo en la Unidad Académica son ideales para laborar y desarrollar sus funciones adecuadamente?			
		16. ¿El ambiente de trabajo es idóneo para llevar a cabo sus funciones como docente?			

## APÉNDICE B. ENCUESTA A ADMINISTRATIVOS

**OBJETIVO:** El propósito de este instrumento es analizar las relaciones interpersonales entre los administrativos y el resto de los colaboradores de la UTGZ – Unidad Académica Altotonga, a fin de describir la incidencia que existe en el manejo de conflictos.

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presentan algunas afirmaciones, lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una cruz (x) la opción que se acerque más a su punto de vista.

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEM	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Relaciones Interpersonales	Relaciones Humanas	1. ¿Entre sus compañeros administrativos existe entusiasmo para desempeñar las labores de la Unidad Académica?			
		2. ¿Usted se esmera en establecer buenas relaciones laborales con los demás compañeros de la Unidad Académica?			
		3. ¿Usted y sus compañeros administrativos comparten los mismos intereses y necesidades laborales dentro de la Unidad Académica?			
		4. ¿Sus compañeros administrativos le ayudan a reforzar sus fortalezas para que pueda lograr un desempeño administrativo pertinente?			
		5. ¿La comunicación que se comparte entre los demás compañeros se centra en el rumor (radio pasillo)?			
		6. ¿La comunicación que se desarrolla dentro del plantel se maneja a través de herramientas formales?			
		7. ¿Las emociones que usted ha fomentado, le ayudan a desarrollar un desempeño satisfactorio y agradable en el plantel?			
		8. ¿Para lograr un clima organizacional óptimo y buenas relaciones interpersonales dentro de la Unidad Académica influyen en las emociones de los individuos que allí laboran?			
	Relaciones Laborales	9. ¿Participa con entusiasmo en todas las actividades que se desarrollan dentro de la Unidad Académica?			
		10. ¿Considera que se desarrollan mejor sus funciones de forma individual que en equipo?			
		11. ¿En la Unidad Académica se manejan con armonía las relaciones a nivel laboral entre el usted y la dirección?			
		12. ¿Las relaciones laborales, se llevan a cabo de mejor manera cuando se desarrollan en equipo?			
		13. ¿Usted demuestra disposición para llevar a cabo actividades comunes de la institución?			
		14. ¿Considera que la disposición es un factor clave en la realización de tareas para generar un ambiente agradable?			
		15. ¿Las condiciones de trabajo en la Unidad Académica son ideales para laborar y desarrollar sus funciones adecuadamente?			
		16. ¿El ambiente de trabajo es idóneo para llevar a cabo sus funciones como administrativo?			



### APÉNDICE C. ENCUESTA A COORDINADORES DE P.E.

**OBJETIVO:** El propósito de este instrumento es analizar las relaciones interpersonales entre los coordinadores de P.E. y el resto de los colaboradores de la UTGZ – Unidad Académica Altotonga, a fin de describir la incidencia que existe en el manejo de conflictos.

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presentan algunas afirmaciones, lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una cruz (x) la opción que se acerque más a su punto de vista.

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEM	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Relaciones Interpersonales	Relaciones Humanas	1. ¿Entre sus compañeros coordinadores de P.E. existe entusiasmo para desempeñar las labores de la Unidad Académica?			
		2. ¿Usted se esmera en establecer buenas relaciones laborales con los demás compañeros coordinadores de P.E. de la Unidad Académica?			
		3. ¿Usted y sus compañeros coordinadores de P.E. comparten los mismos intereses y necesidades laborales dentro de la Unidad Académica?			
		4. ¿Sus compañeros coordinadores de P.E. le ayudan a reforzar sus fortalezas para que pueda lograr un desempeño pertinente?			
		5. ¿La comunicación que se comparte entre los coordinadores de P.E. se centra en el rumor (radio pasillo)?			
		6. ¿La comunicación que se desarrolla dentro del plantel se maneja a través de herramientas formales?			
		7. ¿Las emociones que usted ha fomentado, le ayudan a desarrollar un desempeño satisfactorio y agradable en el plantel?			
		8. ¿Para lograr un clima organizacional óptimo y buenas relaciones interpersonales dentro de la Unidad Académica influyen en las emociones de los individuos que allí laboran?			
	Relaciones Laborales	9. ¿Participa con entusiasmo en todas las actividades que se desarrollan dentro de la Unidad Académica?			
		10. ¿Considera que se desarrollan mejor sus funciones de forma individual que en equipo?			
		11. ¿En la Unidad Académica se manejan con armonía las relaciones a nivel laboral entre el usted y la dirección?			
		12. ¿Las relaciones laborales, se llevan a cabo de mejor manera cuando se desarrollan en equipo?			
		13. ¿Usted demuestra disposición para llevar a cabo actividades comunes de la institución?			
		14. ¿Considera que la disposición es un factor clave en la realización de tareas para generar un ambiente agradable?			
		15. ¿Las condiciones de trabajo en la Unidad Académica son ideales para laborar y desarrollar sus funciones adecuadamente?			
		16. ¿El ambiente de trabajo es idóneo para llevar a cabo sus funciones como coordinador de P.E.?			

### APÉNDICE D. ENTREVISTA A DIRECTIVO

**OBJETIVO:** El propósito de este instrumento es analizar las relaciones interpersonales entre el directivo y el resto de los colaboradores de la UTGZ – Unidad Académica Altotonga, a fin de describir la incidencia que existe en el manejo de conflictos.

**INSTRUCCIONES:** A continuación, se presentan algunas afirmaciones, lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una cruz (x) la opción que se acerque más a su punto de vista.

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEM	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Relaciones Interpersonales	Relaciones Humanas	1. ¿Entre su plantilla docente existe entusiasmo para desempeñar las labores de la Unidad Académica?			
		2. ¿Usted se esmera en establecer buenas relaciones laborales con el personal docente y administrativo de la Unidad Académica?			
		3. ¿Usted, el personal docente y administrativo comparten los mismos intereses y necesidades laborales dentro de la Unidad Académica?			
		4. ¿Los trabajadores le ayudan a reforzar sus fortalezas para que pueda lograr un desempeño pertinente?			
		5. ¿La comunicación que se comparte entre el personal docente y administrativo se centra en el rumor (radio pasillo)?			
		6. ¿La comunicación que se desarrolla dentro del plantel se maneja a través de herramientas formales?			
		7. ¿Las emociones que usted ha fomentado, le ayudan a desarrollar un desempeño satisfactorio y agradable en el plantel?			
		8. ¿Para lograr un clima organizacional óptimo y buenas relaciones interpersonales dentro de la Unidad Académica influyen en las emociones de los individuos que allí laboran?			
	Relaciones Laborales	9. ¿Participa con entusiasmo en todas las actividades que se desarrollan dentro de la Unidad Académica?			
		10. ¿Considera que se desarrollan mejor sus funciones de forma individual que en equipo?			
		11. ¿En la Unidad Académica se manejan con armonía las relaciones a nivel laboral entre usted y el personal docente y administrativo?			
		12. ¿Las relaciones laborales, se llevan a cabo de mejor manera cuando se desarrollan en equipo?			
		13. ¿Usted demuestra disposición para llevar a cabo actividades comunes de la institución?			
		14. ¿Considera que la disposición es un factor clave en la realización de tareas para generar un ambiente agradable?			
		15. ¿Las condiciones de trabajo en la Unidad Académica son ideales para laborar y desarrollar funciones adecuadamente?			
		16. ¿El ambiente de trabajo es idóneo para llevar a cabo sus funciones como directora?			

## APÉNDICE E

### GUIA DE OBSERVACIÓN DEL CLIMA LABORAL

#### EN LA UA ALTOTONGA DE LA UTGZ

Día:	Mes:	Año:
Observador:		
Lugar de la Observación:	Unidad Académica Altotonga (UAA) de la Universidad Tecnológica de Gutiérrez Zamora, Ver. (UTGZ)	
Objetivo:	Identificar posibles elementos de conflicto que enrarezcan el clima laboral en la UAA Altotonga de la UTGZ.	

Se presentan situaciones posibles de observar, en caso de coincidir, anote el número clave y la fecha, después describa la situación observada.

#### OBSERVACIÓN POR CAUSALIDAD:

**PODER:** Lucha por asegurar poder, influencia y ventajas sobre los recursos.

Situación Observada	En Exceso	Seguido	Raras Veces	Nunca
1P ¿Hay lucha por el poder e influencia?				
2P ¿Existe tendencia a formar alianzas?				
3P ¿Se cuestionan competencias o atribuciones en el trabajo?				
4P ¿Se pelea para pronunciar la última palabra?				
5P ¿Hay desacuerdo sobre quien toma las decisiones y cómo está el flujo de la información?				
6P ¿Se buscan estrategias para triunfar en el conflicto?	<b>Si</b>		<b>No</b>	

**CONFLICTO DE ROLES:** Incongruencias y contradicciones entre las expectativas e interpretaciones que ambas partes tienen de sus propios roles.

Situación Observada	Si		No	
1R ¿Existe un organigrama que defina las tareas, las responsabilidades y la facultad de tomar decisiones de cada uno?				
2R ¿Conocen los involucrados sus tareas y responsabilidades?				
3R ¿Se cuestionan competencias o atribuciones en el trabajo?	En Exceso	Seguido	Raras Veces	Nunca
4R ¿Intercambian los involucrados su percepción acerca de sus respectivos roles?				
5R ¿Se cuestionan competencias y atribuciones en el trabajo?				
6R ¿Existen críticas porque algunos trabajos no se hacen y otros son objetos de interferencias?				

<b>7R</b> ¿Existen quejas de las partes involucradas acerca de interferencias mutuas en sus respectivas funciones?				
--	--	--	--	--

**CONFLICTO DE OBJETIVOS, VIAS PARA ALCANZARLOS Y PROCEDIMIENTO:** Cuando se persiguen objetivos opuestos o incluso perjudiciales para la otra parte, y cuando hay desacuerdo, sobre los métodos y procedimientos para lograr los objetivos.

<b>Situación Observada</b>	<b>Si</b>		<b>No</b>	
<b>10</b> ¿Existe una planificación compartida sobre los objetivos, resultados y procedimientos de la organización?				
<b>20</b> ¿Existe un monitoreo para tal planificación?				
<b>30</b> ¿Tienen los empleados diferentes interpretaciones sobre los objetivos, resultados y procedimientos?	<b>En Exceso</b>	<b>Seguido</b>	<b>Raras Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>40</b> ¿Tiene el personal diferentes conceptos sobre cómo lograr los objetivos?				
<b>50</b> ¿Se cuestionan las formas de organizar el trabajo, como fechas, procedimientos, ubicaciones?				

**CONFLICTO CULTURAL Y DE VALORACIÓN:** Cuando se tienen diferentes interpretaciones de acontecimientos, tanto debido a los respectivos sistemas de valores de los involucrados como a las diversas pertenencias culturales.

<b>Situación Observada</b>	<b>En Exceso</b>	<b>Seguido</b>	<b>Raras Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1C</b> ¿Existe la conciencia en el personal de variadas interpretaciones a partir de los valores y las raíces culturales?				
<b>2C</b> ¿El personal muestra sensibilidad intercultural?				
<b>3C</b> ¿Existen posiciones incompatibles entre los involucrados?				
<b>4C</b> ¿El personal evidencia apertura y aceptación en cuanto a diferentes valores o interpretaciones culturales?				
<b>5C</b> ¿El personal procura el intercambio de percepciones?				

<b>6C</b> ¿Hay discriminación en el trato de los involucrados?				
--	--	--	--	--

**CONFLICTO DE INFORMACIÓN:** Los involucrados se obstaculizan mutuamente el acceso y el flujo de información, descalifican las fuentes de información y niegan la fiabilidad de la información recibida.

Situación Observada	Si		No	
	En Exceso	Seguido	Raras Veces	Nunca
<b>1I</b> ¿Es transparente el flujo de información?				
<b>2I</b> ¿Existe la sensación de que algunos retienen o manipulan informaciones importantes?				
<b>3I</b> ¿Parte del personal se siente excluido de información importante?				
<b>4I</b> ¿Falta información para la toma de decisiones?				
<b>5I</b> ¿Se tiene la percepción de que algunos se aprovechan por la posesión de más información que los demás?				

**CONFLICTO DE DISTRIBUCIÓN:** Sucede cuando personas o grupos sociales aprovechan bienes o servicios escasos de manera no equitativa y causan envidia.

Situación Observada	En Exceso	Seguido	Raras Veces	Nunca
<b>1D</b> ¿Hay competencia por recursos escasos, Vehículos, dinero, materiales, etc.?				
<b>2D</b> ¿Existen preferencia por simpatía en la distribución de los recursos?				
<b>3D</b> ¿El personal tiene la percepción clara de quien tiene o ha recibido algo?				
<b>4D</b> ¿Existe transparencia y unanimidad de criterios acerca de la distribución de los recursos escasos?				

<b>5D</b> ¿El personal se siente engañado en la distribución de los recursos?				
<b>6D</b> ¿El personal percibe que hay alianzas que controlan la distribución de los recursos escasos?				

**CONFLICTO INTERPERSONAL:** Antipatía o toxicidad percibida por elementos del personal entre sí, por diferentes motivos.

<b>Situación Observada</b>	<b>En Exceso</b>	<b>Seguido</b>	<b>Raras Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1IP</b> ¿Predomina la desconfianza entre individuos, o entre grupos dentro del personal?				
<b>2IP</b> ¿Son evidentes fuertes antipatías entre el personal?				
<b>3IP</b> ¿Hay “cuentas pendientes” de tiempos anteriores?				
<b>4IP</b> ¿Se manifiestan gestos o acciones que evidencien que algunos elementos son considerados tóxicos por algún grupo o entre sí?				
<b>5IP</b> ¿Se han manifestado conflictos abiertos entre miembros del personal llegando a la violencia verbal y física?				

**SITUACIONES DETECTADAS:**

<b>No</b>	<b>TIPO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>

## APÉNDICE F: PLANEACIÓN DEL TALLER DE INTERVENCIÓN

<b>Nombre del Taller:</b> Relaciones Interpersonales y Manejo de conflictos			<b>Nombre del capacitador:</b> LP Leticia González Vázquez		
<b>Duración</b> 10:00 hrs	<b>No. de sesiones</b> 5	<b>Horario</b> 4:00 a 6:00 p.m.	<b>Lugar</b> Instalaciones de la Unidad Académica Altotonga de la UTGZ.	<b>Fecha</b> mayo 2019	<b>No. de participantes:</b> 16 personas
<b>Perfil de los usuarios</b> Personal docente y administrativo de la Unidad Académica Altotonga de la UTGZ				<b>Requisitos previos</b> Ser Docente o administrativo de la unidad	
<b>Necesidades de capacitación:</b> A partir de un diagnóstico realizado mediante cuestionarios, entrevistas y guías de observación, se detectó la necesidad de mejorar las relaciones interpersonales y desarrollar habilidades para el manejo de conflictos en la Unidad Académica Altotonga.					
<b>Objetivo General:</b> Mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores de la UTGZ – Unidad Académica Altotonga, a través de un taller de capacitación en el manejo de conflictos.					
<b>EVALUACIÓN</b>					
<b>MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN</b>		<b>INSTRUMENTOS</b>			
Diagnóstica		Cuestionario			
Intermedia o formativa		Cuestionario			
Actividades		Guía de observación y rúbricas			
Final o sumativa		Cuestionario			
El porcentaje mínimo aprobatorio será de 80% con base en los siguientes criterios:					
<b>FACTOR</b>		<b>PORCENTAJE</b>			
Evaluación diagnóstica		0%			
Evaluación intermedia		30%			
Actividades		30%			
Evaluación final		40%			
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>			
<b>REQUERIMIENTOS</b>					
<b>De los Participantes</b>	<b>Del instructor</b>	<b>Del lugar</b>		<b>Dirección</b>	
Disposición, responsabilidad, puntualidad, honestidad, proactividad.	Capacidad, manejo de grupo, liderazgo, dominio del tema, material impreso, marcadores para pintarrón, borrador.	Aula iluminada y limpia, mobiliario para participantes, mesa y silla para el instructor, proyector, control remoto para proyector.		Instalaciones UTGZ, Escuela de Bachilleres por Coop. Dr. Luis Morfín Álvarez. Calle Madero Esq. Calle Vera de Córdoba	

**APERTURA DEL TALLER**

Tema(s) o subtemas	Propósitos Específicos	Técnicas de Instrucción y grupales	Actividades de enseñanza y aprendizaje	Materiales didáctico y de apoyo	Duración	
					Parcial minutos	Acumulado horas
<p>SESIÓN I (Lunes) Parte 1</p>	<p>Permitir a los participantes conocerse mejor y predisponer el clima de trabajo agradable.</p>	<p>Rompe hielo</p>	<p><b>1) Integración de los participantes y encuadre del curso.</b> El instructor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta al grupo y da un breve panorama del Taller, se apoya con una presentación electrónica.</li> <li>• Explica el objetivo de la técnica rompe hielo.</li> <li>• Da las instrucciones para la realización de la técnica de integración. "Aliteración".</li> <li>• Menciona el tiempo para realizarla.</li> </ul>	<p>Cañón, computadora  , Bolígrafo.</p>	<p>10 min.</p>	<p>00:10 hrs</p>
<p>Encuadre del curso</p>	<p>El participante identificará las reglas y forma de desarrollo del curso, participando en la integración grupal de acuerdo a los principios de educación de adultos.</p>	<p>Expositiva</p>	<p><b>2) Presentación de los objetivos</b>  La instructora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicita la lectura de los objetivos y contenidos del taller.</li> <li>• Verifica la comprensión del alcance y profundidad de los objetivos.</li> </ul>	<p>Proyector y presentación de diapositivas</p>	<p>5 min</p>	<p>00:15 hrs.</p>



Tema(s) o subtemas	Propósitos Específicos	Técnicas de Instrucción y grupales	Actividades de enseñanza y aprendizaje	Materiales didáctico y de apoyo	Duración	
					Parcial minutos	Acumulado horas
	El participante identificará las reglas y forma de desarrollo del curso, participando en la integración grupal de acuerdo a los principios de educación de adultos.	Expositiva	<p><b>3) Realización del contrato de aprendizaje.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El instructor solicita el contrato del grupo para cumplir con el objetivo del taller.</li> </ul> <p><b>4) Realización del análisis de expectativas y reglas del taller.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El instructor realiza el ejercicio 1 de expectativas y reglas del curso, anotando las expectativas en la presentación.</li> </ul> <p><b>5) Informa acerca de la forma en que se evaluará el aprendizaje.</b></p> <p><b>El instructor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyado en la presentación plantea el esquema de evaluación.</li> <li>Menciona el tipo de evaluación, los momentos, los instrumentos y criterios de evaluación.</li> </ul>	Marcadores Borrador	5 min	00:20 hrs.
					5 min	00:25 hrs.
					5 min	00:30 hrs.
<b>EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza la evaluación diagnóstica.</li> <li>Menciona los alcances de esta evaluación y las instrucciones.</li> <li>Indica el tiempo para realizarla.</li> <li>Aclara dudas de ser necesario.</li> </ul>				Cuestionario	10 min	00:40 hrs.

Tema(s) o subtemas	Propósitos Específicos	Técnicas de Instrucción y grupales	Actividades de enseñanza y aprendizaje	Materiales didáctico y de apoyo	Duración	
					Parcial minutos	Acumulado horas
<b>SESIÓN I (Lunes)</b> <b>(Parte 2)</b> <b>TEMA 1</b> <b>CAUSAS DE LOS CONFLICTOS</b> 1.1 Definiciones. 1.2 Origen de los Conflictos en el Trabajo. 1.3 Características y efectos. 1.4 Ventajas y desventajas.	Mostrar las diferentes fuentes de conflictos en el área laboral académica y administrativa, para analizar su origen y características a fin de comprender sus ventajas y desventajas y la necesidad de manejarlos adecuadamente.	1.1 Lluvia de ideas	1.1 Se organiza el grupo en equipos de 4 personas.	Video (2:45) Pizarrón Proyector	10	00:50 hrs.
		1.2 Trabajo en equipo.	1.2 A partir del video "El Puente" Integración de una definición grupal de conflicto mediante un mapa conceptual.	Cuaderno y/o Pc.	20	01:10 hrs.
		1.3 Expositiva	1.3 Trabajo en equipo, identificando los conflictos en el aula y en la escuela, tratando de analizar sus características y efectos, Exposición en plenaria.	Rotafolio	15	01:25 hrs.
		1.4 Expositiva	1.4 Expositiva por parte de la Instructora.	Hojas de Papel Bond	15	01:40 hrs.
			1.5 De cierre por parte de la Instructora, resumen en plenaria y ejercicio de recuperación de conceptos.	Plumones		
<b>EVALUACIÓN INTERMEDIA O FORMATIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega de Mapa Conceptual</li> <li>Entrega de Hoja de Presentación en plenaria</li> </ul>				Presentación de mapas conceptuales	10	01:50 hrs

Tema(s) o subtemas	Propósitos Específicos	Técnicas de Instrucción y grupales	Actividades de enseñanza y aprendizaje	Materiales didáctico y de apoyo	Duración	
					Parcial minutos	Acumulado horas
<b>SESIÓN II</b> (Martes)  <b>TEMA No 2:</b> <b>RESOLUCIÓN</b> <b>DE CONFLICTOS</b>	Presentar los elementos básicos para identificar un conflicto así como las estrategias posibles para su resolución.	2.1 Descripción Expositiva	Se presenta el Desarrollo dinámico del conflicto en sus fases y el participante toma apuntes.	Pizarrón Proyector Bocinas	15 min.	00:15 hrs.
2.1 Desarrollo Dinámico del Conflicto.		2.2 Trabajo por Equipo.	A partir de la exposición se realizará un análisis y deducción de las salidas ante un conflicto, se hará la presentación de resultados en plenaria.	Cuaderno y/o Pc.	15 min.	00:30 hrs.
2.2 Opciones para actuar		2.3.1. Expositivo / Estudio de caso en Equipo.	A partir de un clip de video hacer un estudio de caso en equipo, identificando los elementos del conflicto. Puesta en común en una presentación en plenaria.	Rotafolio Hojas de Papel Bond	35 min.	01:05 hrs.
2.3 Métodos y Técnicas		2.3.2 Expositivo / estudio de caso en equipo.	Estudio de caso en equipo. Presentación en plenaria, de las salidas y posible negociación para su solución.	Plumones	35 min.	01:40 hrs.
2.3.1 Diagnóstico						
2.3.2 Negociación						
<b>EVALUACIÓN INTERMEDIA O FORMATIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario del Tema</li> <li>• Entrega del diagnóstico y solución por negociación de un conflicto.</li> </ul>				Cuestionario	10 min	01:50 hrs.

Tema(s) o subtemas	Propósitos Específicos	Técnicas de Instrucción y grupales	Actividades de enseñanza y aprendizaje	Materiales didáctico y de apoyo	Duración	
					Parcial minutos	Acumulado horas
<b>SESIÓN III</b> (Miércoles)  <b>TEMA No 3:</b> <b>MEJORAR LA INTERACCIÓN HUMANA</b>						
3.1 Comunicación y Canales de Atención	Conocer los canales de atención, detectar las barreras y las condiciones para mejorar la interacción humana	3.1 Descripción Expositiva	Toma de apuntes, ejercicio y hoja de trabajo.	Pizarrón Proyector	15 min.	00:15 hrs.
3.2 Test "Habilidades de escucha"		3.2 Trabajo individual práctica	Aplicación y análisis de un test	Cuaderno y/o Pc.  Rotafolio	20 min.	00:35 hrs.
3.3 10 Barreras Dentro de la comunicación		3.3 Expositivo / Estudio de caso en Grupo.	Estudio de caso en grupo,	Hojas de Papel Bond	35 min.	01:10 hrs.
3.4 Empatía, Asertividad y Diálogo		2.3.2 Expositivo / estudio de caso en equipo.	Estudio de caso en equipo, uso de la técnica D.E.P.A.	Plumones	35 min.	01:45 hrs.
<b>EVALUACIÓN INTERMEDIA O FORMATIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega del análisis del TEST de escucha y D.E.P.A.</li> <li>Entrega de las conclusiones del análisis de los casos.</li> </ul>				Entrega de actividades	10 min	01:55 hrs.

Tema(s) o subtemas	Propósitos Específicos	Técnicas de Instrucción y grupales	Actividades de enseñanza y aprendizaje	Materiales didáctico y de apoyo	Duración	
					Parcial minutos	Acumulado horas
<b>SESIÓN IV</b> (jueves) <b>TEMA No 4: ¿Qué Condiciona nuestra Personalidad?</b>	Ofrecer un aproximación a las teorías de la personalidad para favorecer la comprensión del prójimo como un ser sometido bajo la influencia de procesos que condicionan su personalidad y con ello su respuesta al medio.	4.1 Expositiva	Aplicación y revisión de un test de caracterología, por parejas.	Pizarrón Proyector	15	00:15 hrs
4.1 Introducción a la caracterología.		4.1.1 En equipo y plenaria	Lectura en equipo de los resultados del TEST y sus características. Hacer un plan para mejorar el autoconocimiento del carácter.	Cuaderno y/o Pc.	20	00:35 hrs
4.1.1 Test de caracterología		4.2 Lectura Comentada	Presentación del tema asignado a cada equipo. Fases: Lectura, Organización Y Presentación libre (fomentando la creatividad de cada equipo)	Rotafolio	20	00:55 hrs
4.2 Determinismo Genético y ambiental				Hojas de Papel Bond	35	01:30 hrs
4.3 Teorías de la Personalidad I				Plumones	15	01:45 hrs
4.3.1. Aprox. Psicodinámica.	4.3 Expositiva	Como productos se esperan: Un Mapa conceptual "borrador" como apunte o notas sobre cada aproximación.				
4.3.2. Aprox. Psicosexual						
4.3.3. Aprox. Psicosocial						
4.3.4. Aprox. De los rasgos						
<b>EVALUACIÓN INTERMEDIA O FORMATIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rúbrica del Mapa Conceptual y Rúbrica de la Exposición.</li> <li>Retroalimentación</li> </ul>					10 min	01:55 hrs

Tema(s) o subtemas	Propósitos Específicos	Técnicas de Instrucción y grupales	Actividades de enseñanza y aprendizaje	Materiales didáctico y de apoyo	Duración	
					Parcial minutos	Acumulado horas
<b>SESIÓN V</b> (Viernes)  <b>TEMA No 5: ¿Qué Condiciona nuestra Personalidad?</b>  5. Teorías de la Personalidad II  5.1 Aprox. Humanista  5.2 Aprox. Cognoscitiva  5.3 Aprox. Conductual  5.4 Aprox. Moral	Ofrecer un aproximación a las teorías de la personalidad para favorecer la comprensión del prójimo como un ser sometido bajo la influencia de procesos que condicionan su personalidad y con ello su respuesta al medio.	5.1-4 Presentación en cuatro equipos, con material previamente trabajado, cada equipo expone a los demás cada tema con los siguientes puntos.  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollador</li> <li>• Historia</li> <li>• Fundamentos</li> <li>• Aportes positivos</li> <li>• Objeciones</li> <li>• Proyección de uso personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición</li> <li>• Uso del sociodrama.</li> <li>• Técnicas de presentación que ayuden a visualizar cada teoría.</li> <li>• Bitácora Col.</li> <li>• Técnicas de Resonancia.</li> </ul>	Pizarrón Proyector  Cuaderno y/o Pc.  Rotafolio  Hojas de Papel Bond  Plumones	20 min  20 min  20 min  20 min	00:20 hrs  00:40 hrs  01:00 hrs  01:20 hrs
<b>EVALUACIÓN INTERMEDIA O FORMATIVA:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro de doble entrada.</li> </ul>				Rúbrica	10 min	01:30 hrs

**CIERRE DEL TALLER**

Tema(s) o subtemas	Propósitos Específicos	Técnicas de Instrucción y grupales	Actividades de enseñanza y aprendizaje	Materiales didáctico y de apoyo	Duración	
					Parcial minutos	Acumulado Horas
<b>CIERRE DEL TALLER</b>	Terminar el proceso formativo con una recapitulación de temas e ideas principales de los conceptos, teorías y aproximaciones vistas en el curso	Presentación del Expositor, de las acciones y portafolios de evidencias de los asistentes	<p>Presentación de evidencias.</p> <p>Recuperación de principales experiencias</p> <p>Recuperación de necesidades inmediatas de formación sobre los temas vistos</p>	<p>Pizarrón Proyector</p> <p>Cuaderno y/o Pc.</p> <p>Rotafolio</p> <p>Hojas de Papel Bond</p> <p>Plumones</p>	10 min	1:40 Hrs
<p><b>EVALUACIÓN FINAL O SUMATIVA:</b>  <b>Aplica la evaluación final del aprendizaje del Taller.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro de doble entrada para integración grupal</li> <li>• Rúbrica para la presentación (Durante la ejecución), Retroalimentación General Final.</li> <li>• Bitácora Col.</li> </ul>				Cuestionario	20 min	2:00 hrs

## APÉNDICE G: EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

<b>Nombre:</b>	<b>Fecha de aplicación:</b>
<b>Objetivo:</b>	Identificar si los participantes tienen conocimientos previos sobre las relaciones interpersonales y manejo de conflictos.

**Instrucciones:** Para cada una de las siguientes aseveraciones, indique con mucha honestidad, cuál es su grado de conocimiento que tiene sobre el tema, basándose en las siguientes categorías:

1. **No lo sé/ no lo comprendo**
2. **Lo conozco un poco**
3. **Lo comprendo parcialmente**
4. **Lo comprendo bien**
5. **Lo puedo explicar a un compañero**

INDICADORES	CATEGORÍAS				
	1	2	3	4	5
<b>Causa de los conflictos</b>					
1. ¿Cuál es la definición de conflicto?					
2. ¿Qué origina un conflicto?					
3. ¿Qué son los conflictos laborales?					
4. ¿Cuáles son las consecuencias que deja un conflicto?					
<b>Resolución de conflictos</b>					
5. ¿Cómo resolver un conflicto?					
6. ¿Conoce estrategias para resolver un conflicto?					
7. ¿Qué son las relaciones interpersonales?					
<b>Mejorar la interacción humana</b>					
8. ¿Qué es la comunicación?					
9. ¿Sabes los tipos de comunicación que hay?					
10. ¿Qué es la comunicación asertiva?					
11. ¿Cuáles son las barreras que existe dentro de la comunicación?					
12. La empatía, la asertividad y el dialogo ¿son parte importante de la comunicación?					
<b>¿Qué Condiciona nuestra Personalidad?</b>					
13. ¿Qué es la personalidad?					
14. ¿Qué características tiene la personalidad?					
15. ¿Conoce la influencia del determinismo genético en la conducta de la personalidad?					
16. ¿Tienes un conocimiento claro de lo que es temperamento?					
17. ¿Conoce algunas de las teorías de la personalidad?					



## APÉNDICE H: GUÍA DE OBSERVACIÓN

<b>Fecha de aplicación</b>					
<b>Objetivo:</b>	Valorar el desempeño de los participantes durante el desarrollo de las actividades y así poder identificar rasgos de su personalidad.				
	<b>INDICADORES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	1. ¿Durante las sesiones, en algún momento los participantes tuvieron problemas para participar en las actividades?				
	2. Los participantes, ¿Fueron capaces de identificar causas de conflictos que existen en su centro de trabajo?				
	3. ¿El clima de trabajo en equipo durante las actividades realizadas se tornó tenso?				
	4. ¿Se compartieron experiencias de la realidad que viven los participantes dentro de la institución?				
	5. Al formar equipos para trabajar, ¿Hubo rechazo a permanecer en el grupo asignado?				
	6. ¿En el trayecto de las actividades, se observó a alguien con mala actitud hacia los otros participantes?				
	7. ¿Estuvieron dispuestos a proponer y trabajar con sus compañeros por mejorar y conservar una buena relación personal entre todos los integrantes de la escuela?				
	8. ¿La comunicación existente entre los equipos de trabajos fue efectiva?				
	9. En los ejemplos de estudio de caso, ¿Realizaron juicios pertinentes entorno a su contexto laboral, mostrando así la interiorización de los temas?				
	10. En los ejercicios realizados, pudieron esquematizar la información de forma ordenada.				
<b>Escala</b>					
<b>0 =Nunca</b>		<b>1= Algunas veces</b>		<b>2= Casi siempre</b>	
				<b>3= Siempre</b>	

## APÉNDICE I:

### INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN NÚMERO 3: RÚBRICA PARA MAPA CONCEPTUAL

<b>Objetivo:</b>	Evaluar los aspectos relevantes del tema para que los participantes comprendan a partir de donde se originan los conflictos.			
<b>Criterios</b>	<b>Muy Bien (9-10)</b>	<b>Bien (8)</b>	<b>Suficiente (7)</b>	<b>Insuficiente (6 o menos)</b>
<b>Identificación del tema principal</b>	El tema aparece identificado claramente en el mapa y expresado de manera clara y precisa	El mapa aparece bien identificado aunque hay algunas imprecisiones en la manera de explicarlo	El tema aparece expresado en el mapa conceptual, pero no es fácil de identificar y no está bien expresado	No aparece identificado el tema en el mapa conceptual
<b>Contenidos y conceptos</b>	Todos los conceptos y contenidos claves aparecen en el mapa y además se añaden otros que lo complementan	Aparecen todos los conceptos y contenidos clave, pero no otros temas relacionados	No están todos los conceptos clave, aunque si la mayor parte	No están reflejados la mayor parte de los conceptos claves
<b>Organización y estructura</b>	Los conceptos presentados aparecen ordenados de una manera clara y lógica y conectados mediante elementos gráficos (flechas y palabras conectores)	Los conceptos presentados aparecen ordenados de manera clara y conectados por elementos gráficos y flechas	Los conceptos aparecen ordenados de manera clara, pero establecen muy pocas relaciones entre ellos.	Los conceptos están totalmente desordenados.
<b>Formato</b>	Es visualmente atractivo, permite la consulta rápida de los conceptos y los identifica claramente	Identifica los conceptos y es de consulta sencilla aunque no es muy atractivo visualmente	Aparecen todos los conceptos identificados aunque la consulta no es sencilla y no es atractivo	Es muy difícil de consultar y no aparecen identificados los conceptos.

## APÉNDICE J:

### INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN NÚMERO 4: RÚBRICA PARA CUADRO DE DOBLE ENTRADA

Tema: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

<b>Objetivo</b>	<b>Evaluar las características de algunas de las aproximaciones de las teorías de la personalidad, para que puedan comenzar un proceso para interiorizar la complejidad de la persona en su vida personal.</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Excelente (10)</b>	<b>Bueno (9-8)</b>	<b>Regular (7-6)</b>	<b>Insuficiente (5)</b>
<b>Contenido</b>	Identifica los temas con información completa y precisa.	Información completa, solo se podría agregar algún elemento para perfeccionarla.	Información incompleta, no identifica todos los temas.	No expresa claramente sus ideas, el cuadro está incompleto
<b>Ortografía y puntuación</b>	Ningún error de ortografía, buen uso de los signos de puntuación.	Tiene 1 o 2 errores de ortografía.	Tiene 5 errores de ortografía, pero no interviene con la comprensión del tema. Algunos signos de puntuación	Más de 10 errores de ortografía. Interfieren con la comprensión del tema. Faltan signos de puntuación
<b>Autores</b>	Cada una de las teorías cuenta completamente con su autor.	Le faltan mínimo dos autores por mencionar.	Al menos menciona cinco autores.	No menciona autores.
<b>Limpieza y distribución del cuadro</b>	La distribución espacial es apropiada y la limpieza impecable	Se puede hacer una mejora en la distribución y la limpieza es buena.	Se aprecia la necesidad de hacer una redistribución ajustando la información y/o la limpieza evidencia cierto descuido.	La distribución espacial deja mucho que desear y/o la limpieza también.

## APENDICE K: CUESTIONARIO

Instrumento de Evaluación:	Cuestionario
Nombre:	Fecha de aplicación:
Objetivo: verificar si los participantes lograron adquirir conocimientos del tema.	

**Instrucciones:** Lee detenidamente las preguntas, contesta brevemente y subraya la respuesta según sea el caso

1. ¿Qué es la personalidad?

2. ¿Cuáles son las características de la personalidad?

3. Define que es el temperamento

4. ¿Cuáles son algunos componentes que tiene el carácter que constituyen a la personalidad?

a) el color de piel y ojos      b) los comportamientos y el lenguaje c) la cognición y el medio ambiente

5. ¿Qué es la genética?

6. ¿Cuáles son las teorías de la personalidad?

7. ¿Quién es el representante más influyente de la teoría psicodinámica?

a) Paulo Freire      b) Abraham Maslow      c) Sigmund Freud

8. ¿Cuál es el enfoque de la teoría humanista?

9. ¿Quién es el representante de la teoría cognoscitiva social?

a) Albert Bandura      b) Abraham Maslow      c) Erik Erikson

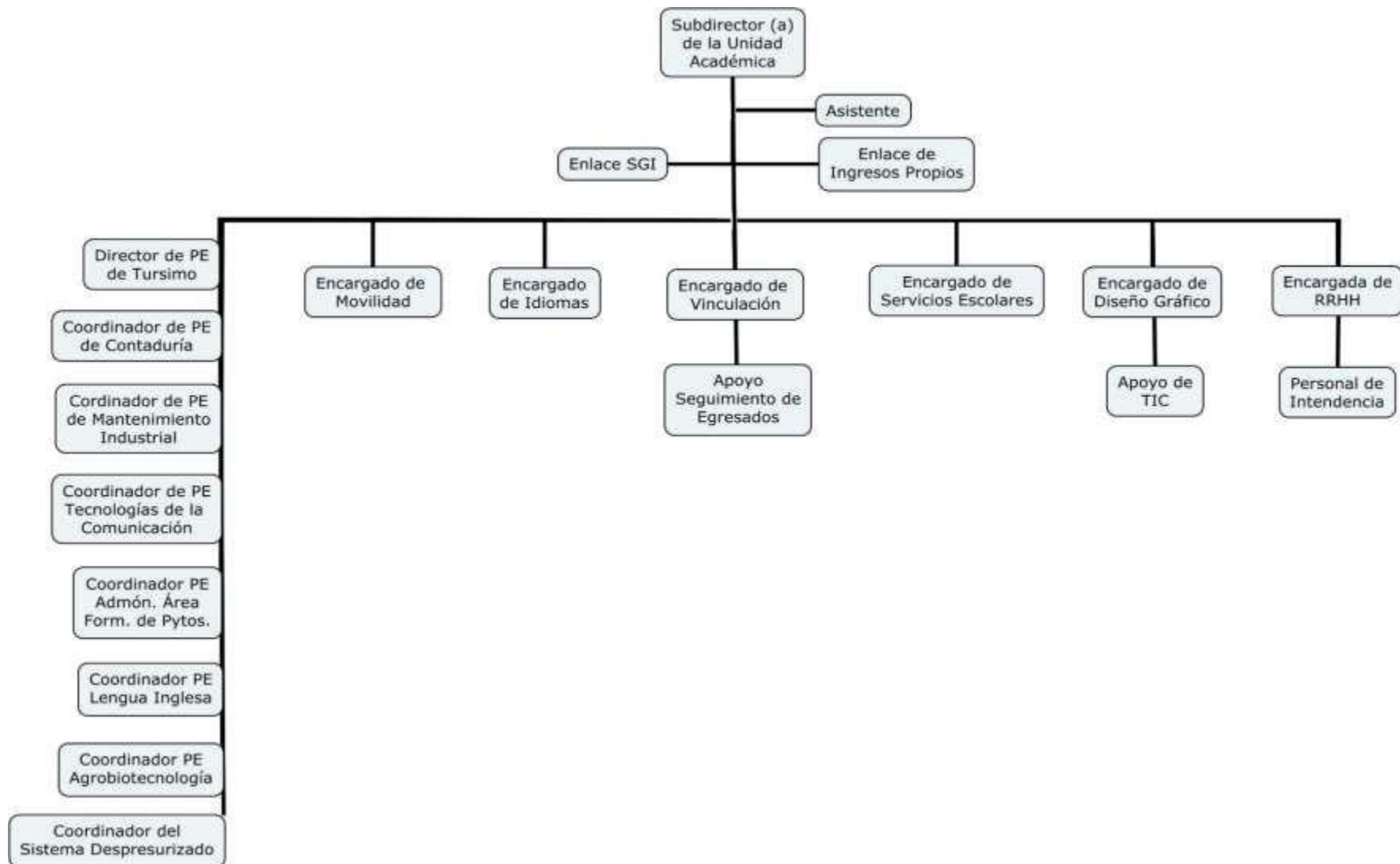
10. ¿Qué son las relaciones interpersonales?

## APÉNDICE L: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

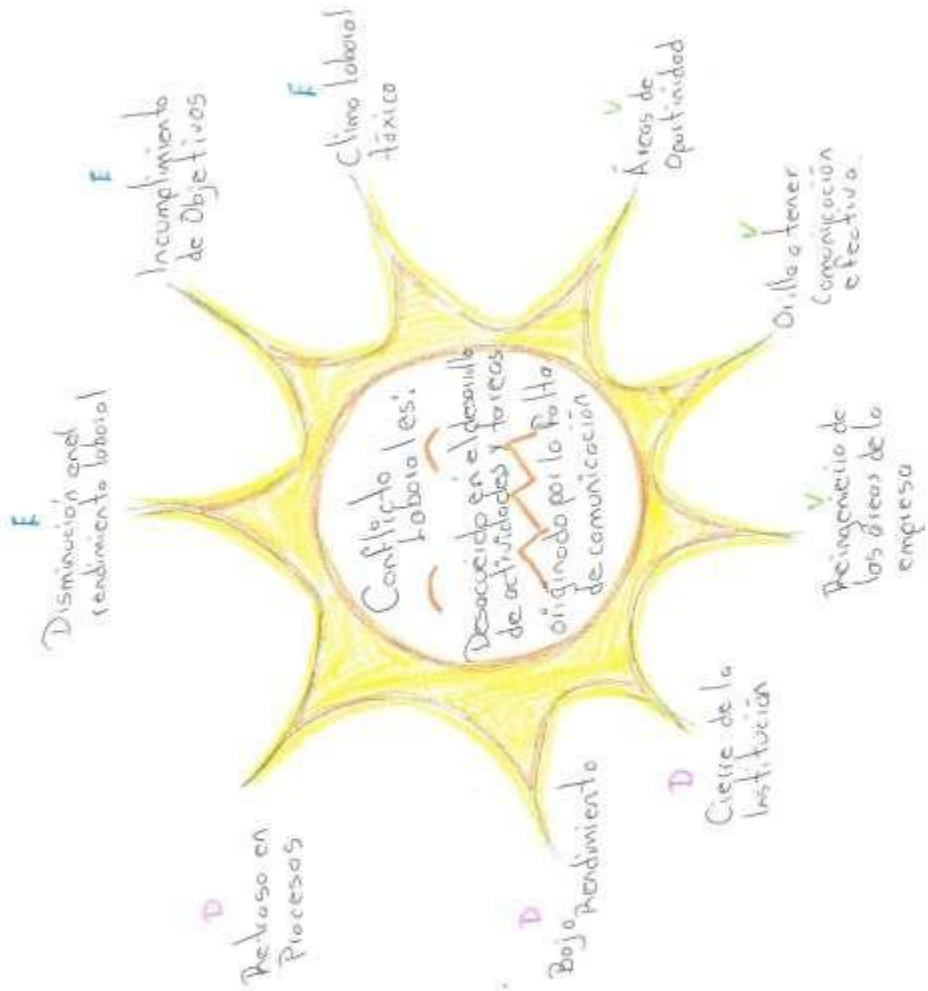
INDICADORES	CATEGORÍAS										SUMAS
	1. No lo sé/ lo comprendo	%	2. Lo conozco un poco	%	3. Lo comprendo parcialmente	%	4. Lo comprendo bien	%	5. Lo puedo explicar a un compañero	%	
<b>I CAUSAS DE CONFLICTOS</b>											
1. ¿Cuál es la definición de conflicto?	2	10	6	30	7	35	5	25	0	0	20
2. ¿Qué origina un conflicto?	1	5	3	15	4	20	7	35	5	25	20
3. ¿Qué son los conflictos laborales?	2	10	1	5	0	0	9	45	8	40	20
4. ¿Cuáles son las consecuencias que deja un conflicto?	1	5	3	15	4	20	7	35	5	25	20
<b>II RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>											
5. ¿Cómo resolver un conflicto?	2	10	4	20	5	25	4	20	5	25	20
6. ¿Conoces estrategias para resolver un conflicto?	3	15	5	25	4	20	5	25	3	15	20
7. ¿Qué son las relaciones interpersonales?	1	5	5	25	4	20	6	30	4	20	20
<b>III MEJORAR LA INTERACCIÓN HUMANA</b>											
8. ¿Qué es la comunicación?	1	5	0	0	1	5	13	65	5	25	20
9. ¿Sabes los tipos de comunicación que hay?	1	5	9	45	3	15	4	20	3	15	20
10. ¿Qué es la comunicación asertiva?	3	15	3	15	2	10	8	40	4	20	20
11. ¿Cuáles son las barreras que existe dentro de la comunicación?	1	5	7	35	3	15	5	25	4	20	20

12. La empatía, la asertividad y el dialogo, ¿son parte importante de la comunicación?	<b>1</b>	5	<b>2</b>	10	<b>2</b>	10	<b>5</b>	25	<b>10</b>	50	20
<b>IV ¿QUÉ CONDICIONA NUESTRA PERSONALIDAD?</b>											
13. ¿Qué es la personalidad??	<b>1</b>	5	<b>5</b>	25	<b>6</b>	30	<b>4</b>	20	<b>4</b>	20	20
14. ¿Qué características tiene la personalidad?	<b>2</b>	10	<b>2</b>	10	<b>1</b>	5	<b>4</b>	20	<b>11</b>	55	20
15. ¿Conoce la influencia del determinismo genético en la personalidad?	<b>14</b>	70	<b>0</b>	0	<b>0</b>	0	<b>5</b>	25	<b>1</b>	5	20
16. ¿Tienes un conocimiento claro de lo que es el temperamento?	<b>2</b>	10	<b>3</b>	15	<b>4</b>	20	<b>9</b>	45	<b>2</b>	10	20
17. ¿Conoces algunas de las teorías de la personalidad?	<b>11</b>	55	<b>7</b>	35	<b>0</b>	0	<b>2</b>	10	<b>0</b>	0	20

## ANEXO 1 ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD ACADÉMICA ALTOTONGA DE LA UTGZ



## ANEXO 2: MAPA CONCEPTUAL





### ANEXO 3: ACTIVIDAD DE LA PRIMERA SESIÓN



El personal observa el vídeo el “ Puente” para después realizar las actividades subsecuentes.



Una vez, al darle la bienvenida al personal, se procede a aplicarle una evaluación diagnóstica.



Al terminar de observar el vídeo, el personal se organizaron equipos de cuatro personas, para elaborar las actividades.

Evaluación diagnóstica

Instrumento de evaluación diagnóstica	
Nombre: <i>Forma de Qd.H.11</i>	Fecha de aplicación: <i>21/05/19</i>
Objetivo:	Identificar si los participantes tienen conocimientos previos sobre las relaciones interpersonales y manejo de conflictos.

Instrucciones: Para cada una de las siguientes aseveraciones, indique con mucha honestidad, cuál es el grado de conocimiento que tiene sobre el tema, basándose en las siguientes categorías:

1. No lo sé/ no lo comprendo
2. Lo conozco un poco
3. Lo comprendo parcialmente
4. Lo comprendo bien
5. Lo puedo explicar a un compañero

Causa de los conflictos	1	2	3	4	5
¿Cuál es la definición de conflicto?			✓		
¿Qué origina un conflicto?			✓		
¿Qué son los conflictos laborales?				✓	
¿Cuáles son las consecuencias que deja un conflicto?					✓
<b>Resolución de conflictos</b>					
1. ¿Cómo resolver un conflicto?	✓				
2. ¿Conoce estrategias para resolver un conflicto?		✓			
3. ¿Qué son las relaciones interpersonales?				✓	
<b>Mejorar la interacción humana</b>					
4. ¿Qué es la comunicación?				✓	
5. ¿Sabes los tipos de comunicación que hay?	✓				
6. ¿Qué es la comunicación asertiva?				✓	
7. ¿Cuáles son las barreras que existe dentro de la comunicación?			✓		
8. La empatía, la asertividad y el diálogo ¿son parte importante de la comunicación?				✓	
<b>¿Qué condiciona nuestra Personalidad?</b>					
9. ¿Qué es la personalidad?			✓		
10. ¿Qué características tiene la personalidad?	✓				
11. ¿Conoce la influencia del determinismo genético en la conducta de la personalidad?	✓				
12. ¿Tienes un conocimiento claro de lo que es temperamento?	✓				
13. ¿Conoce algunas de las teorías de la personalidad?	✓				



Se muestra la elaboración de la primera actividad después de ver el vídeo.



Al terminar de realizar ambas actividades, de los cinco equipos formados, pasaron solamente dos equipos a exponer su mapa conceptual, mencionado un ejemplo de conflicto en su contexto laboral.

#### ANEXO 4: FOTOGRAFÍAS DE ACTIVIDADES SEGUNDA SESIÓN



En la segunda sesión, dando continuidad con el tema, para que reforzar lo visto anteriormente, se realizó una dinámica de los tres elementos: tierra, aire y mar.



Posteriormente, se expuso el tema de: Las fases del desarrollo dinámico, en la cual los participantes pusieron atención, dado que después realizarían una actividad.



Para contribuir a un mejor aprendizaje, después de exponer las fases del desarrollo dinámico, se les proyectó un clip de video para hacer un estudio de caso en equipo, identificando los elementos del conflicto.



Al analizar el clip, se integran nuevamente en equipo de cuatro personas, para elaborar un cuadro de doble entrada, al finalizarlo se realiza una lluvia de ideas sobre el tema.

2.1.5.- Se hará la presentación en plenaria de la tabla y de las respuestas dadas a las preguntas sobre el caso en estudio.

FASE	Comunicación	Percepción	Actitud	Cooperación	Sentimientos
Fase No 1: Incomodidad Tensión	Si	Si	Si	No	Si
Fase No 2: Escalada	Acusaciones	Si	Si	Si	Si
Fase No 3: Crisis abierta	Si	Si	Si	No	Si

2.1.6. RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- 1.- ¿En qué etapa se encuentra el conflicto?
- 2.- ¿Cómo se manifiesta el conflicto?
- 3.- ¿Cómo es la actitud de Ryan?
- 4.- ¿Cómo es la actitud de Natalie?
- 5.- ¿Cómo es la actitud de su jefe?
- 6.- ¿Cuál fue la solución para reducir el conflicto?

2.1.5.- Se hará la presentación en plenaria de la tabla y de las respuestas dadas a las preguntas sobre el caso en estudio.

FASE	Comunicación	Percepción	Actitud	Cooperación	Sentimientos
Fase No 1: Incomodidad Tensión	-Falta de claridad	-Diferencia de opiniones	-Disminuye la disposición de aceptar	-Disminuye la disposición de aceptar hacia el otro	-Tensión
Fase No 2: Escalada					
Fase No 3: Crisis abierta					

2.1.6. RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- 1.- ¿En qué etapa se encuentra el conflicto? 1
- 2.- ¿Cómo se manifiesta el conflicto?
- 3.- ¿Cómo es la actitud de Ryan? Impulsivo
- 4.- ¿Cómo es la actitud de Natalie?
- 5.- ¿Cómo es la actitud de su jefe?
- 6.- ¿Cuál fue la solución para reducir el conflicto?

## ANEXO 5 FOTOGRAFÍAS Y ACTIVIDAD DE LA TERCERA SESIÓN



Para el cierre de este taller se invitó a la Psicóloga de la institución para dar una charla al personal, donde empezó a sensibilizarlos con una breve dinámica.



Una vez que terminó el momento de sensibilización, expuso el tema: “Desencajando el conflicto”



Después de terminar la exposición, ambos equipos siguieron las instrucciones de la Psicóloga, donde tenían que realizar una lista de los aspectos que desearían mejorar

Buena Comunicación.

Respeto

Aprender a aceptar que son importantes las opiniones de cada uno.

Aprender a escuchar.

Aprender a trabajar en equipo.

Ser colaborativo en todo momento.

Trabajar en el ser humano, brindar compañerismo

Tener confianza con los compañeros.

aportar  
que debe entender a los demás  
que pueda escucharlos  
que no debe sentir pena  
por no saber algo  
que no somos perfectos  
y que las personas  
con algunos problemas  
los encontramos desde  
la infancia e por algo  
que nos marca en la vida  
que nos permite cambiar

Apoyar lo  
aprendido en el curso  
y compartirlo con  
los compañeros para  
que todos  
sepan  
Juntos

Somos la esencia  
de la transformación.  
Siempre nos transformamos

Salir  
Abrir un poco mi  
cabeza para mostrar  
más las ideas que  
tengo para mejorar  
nuestros objetivos.

Trabajo

LA UNIVERSIDAD  
TIENE MUCHAS  
NECESIDADES PARA  
PODER CRECER.  
YO APORTO MI  
TIEMPO, MIS LABORES  
Y FORTALEZAS, EN LO  
QUE SE OPORTEA.